

包容式领导与代际合作：文化价值观的调节功能

李易正

青岛恒星科技学院 山东 青岛 266100

摘要：在现代组织管理领域，不同代际之间的文化矛盾已成为引人注目的挑战。本探讨通过社会交换学说和文化适应学说，建立一个包括包容型领导对跨代际组织文化融合作用的调节效应模型，重点分析新生代员工文化价值观念（如权力距离倾向与个人主义特性）的调节作用，针对华东、华南以及西南地区 47 家企业的 618 名新生代员工与其直接上级开展三阶段配对问卷调查，之后运用层次回归分析与 Bootstrap 方法开展假设验证。相关研究显示，包容性领导所包括的开放性、可用性和可及性这三个方面，均会对跨代文化融合产生明显的积极效应。权力距离取向会正向作用于包容性领导与文化融合的关联，而个人主义倾向显示出倒 U 型的调节效果，当处于中等程度时，包容性领导的促进作用最为突出。该研究拓展在包容性领导和跨代际管理融合领域的研究，给组织化解代际文化冲突、推动文化共融提供理论支撑与实践指引。

关键词：包容型领导；跨代际文化融合；新生代员工；文化价值观；调节效应

Diverse Leadership and Multi-generational Cooperation: Analyzing the Impact of Cultural Norms

Yizheng Li

Qingdao Hengxing University of Science and Technology, Qingdao, Shandong, 266100

Abstract: Rooted in social exchange and acculturation frameworks, this study examines the effect of inclusive leadership in promoting cultural integration among different generations, along with the role of cultural values embraced by younger employees in moderating this association. Data from three temporal points encompassing 618 employees and supervisors from 47 organizations were analyzed through hierarchical regression and Bootstrap methods. The three elements of inclusive leadership, namely openness, availability, and accessibility, serve as crucial predictors of harmony between generations. Power distance orientation positively strengthens the relationship, while individualism shows an inverted U-shaped impact on moderation. The findings add to the research on various leadership styles and age-diverse group management.

Keywords: Inclusive leadership; Intergenerational cultural integration; New-generation employees; Cultural values; Moderating effect

引言

随着新一代职场人员逐步成长为核心要素，他们于价值观念、职业操守、沟通模式以及对权威的理解等方面，和 70 后与 80 后管理者之间存在明显差别，代际间的文化冲突持续冲击组织文化的稳定与继承^[1,2]。这种分歧已并非次要事项，而是直接关联到团队运转效率的主要矛盾。倘若长时间无法解决，就会减弱团队的向心力，降低成员对组织的认可感，并且增大核心人才流失的概率^[3]。

包容性领导作为一种领导风格，具备接纳多样性、激励员工踊跃参与，且显示开放性与可接近性的特征^[4]。此种领导模式能够对员工的建言行为、创新成果以及心理安全感产生积极作用^[5,6]，不过在跨代际文化治理领域的研究仍然相对较少。中华的青年一代成长于互联网深度融合和全球化密切交织的阶段，其文化理念显示出个人主义和传统文化并存的复合特性^[7]。这项研究专注权力距离与个人主义取向，分析包容型领导于跨代际文化融合里的

作用以及其限制要素，目的是拓展包容型领导和代际管理相融合领域的研究，并且为企业实践提供參考。

1 理论基础与研究假设

1.1 包容型领导与跨代际文化融合

代际组织文化的交融指的是在组织内部，不同年龄段群体于价值观、行为准则以及意义方案上，从相互不理解甚至产生冲突的状况，逐渐演变为彼此包容、相互尊重且协同配合的动态变化。这一理念的理论基础可回溯至 Berry 文化适应理论里的整合策略，该策略重点强调双方既留存自身文化特质，也踊跃参与对方的文化活动^[8]。当把这一视角运用到组织内部不同代际间的交流时，整合所指的是年轻一代和资深员工在留存自身代际文化特点的同时，一同建立一个共享的组织意义体系。

包容性领导凭借其对多样性的特别态度，成为推进该机制的主要潜在因素。Nembhard 与 Edmondson 在针对医疗团队开展的研究里，首次提出领导者包容性这一概念，重点指出领导者通过

鼓励并看重他人参与,消除通过身份差异的地位阻碍^[9]。Carmeli等人把该内容进一步拓展成包括开放性、可用性以及可及性这三个方面的结构^[5]。开放性方面专注代际冲突的核心原因——代际刻板观念与认知局限。当管理者以开放且无偏见的姿态看待新一代的工作方式时,负面的刻板印象便难以形成。可用性方面为代际文化的学习提供资源保障,新一代在融入进程中需老员工的经验传授与资源协助。可及性方面则减少跨代交流的心理阻碍,让新一代敢于表达自身的真实想法并主动开展沟通。据此提出:

H1a: 包容性领导的开放性特征对跨代际文化的融合有积极促进作用。

H1b: 包容式领导的适用情况在各方面均对跨代文化融合起到积极影响。

H1c: 包容领导的可达性方面对代际文化融合存在积极作用。

1.2 新生代文化价值观的调节作用

倘若包容性领导为跨代际文化的交融提供外部组织支撑,那么新生代的文化价值观念便成为决定这一进程的内在心理筛选体系。文化理念会对个体认知权威以及处理自身和他人关系的模式产生深刻影响^[10]。权力差距反映人们对于权力分配不均衡现象的包容与认可状况^[10]。注重权力距离观念的年轻群体或许会把包容型领导所显示的平等姿态视作一种特别关心,进一步激发更为明显的互惠责任感与社会交换意愿^[11],进一步强化融合效果;而权力距离感较弱的人则可能对包容持有所当然的看法。

个人主义倾向的调适显示出非线性特征:处于中等程度时,新一代群体既看重个体独特性,又维持对组织的认同感,包容型领导的开放性与之产生共鸣,提高融合成效;而当个人主义发展至极端,转变为对集体约束的全然拒绝之际,包容型领导的可利用性和易接近性或许会被误解成组织的软弱或边界模糊,反倒降低融合程度。据此提出:

H2a: 权力距离倾向对包容性领导和代际文化融合的关联起到正向调节作用。

H2b: 个人主义倾向对关系的调节呈倒U型形势,处于中等程度时,包容型领导的协作效果最为突出。

2 研究设计

2.1 样本与数据采集

本研究运用多时间节点与多数据来源的设计方案,有力降低共同方法偏差所带来的影响。此研究样本来源于华东、华南与西南区域的47家具备明显跨代际特征的公司,包括制造、信息技术、金融服务还有零售等行业。数据于三个时间节点收集(大概每隔三周):在T1阶段,由青年员工对管理者的包容式领导风格展开评价,同时汇报自身的文化价值理念;T2阶段员工对跨代际文化的融合情况进行评价;T3阶段218位主管对团队整体的融合状况予以评估,以T2和T3的标准化均值作为融合的衡量

指标。最终顺利收集到六百一十八份有效样本。职工的平均岁数为26.4岁(标准差是3.82),男性占比为48.7%,平均工作时长为2.8年;管理者的平均年龄为42.1岁(标准差为5.16),男性所占比例63.5%,平均管理经历为8.3年。

2.2 变量测量

全部量表采用7点李克特量表的计分形式(1=完全反对,7=完全赞同),严格根据翻译和回译流程开展,且在正式调查之前于一家中型制造企业开展小范围预测试(n=68),根据试点结果对题目表述做细微更改。包容式领导采用Carmeli等人设计的九项问卷,此问卷开放性、可用性以及可及性各含三个问题,示例题目如我的领导愿意倾听不同的意见,三方面的Cronbachs α 值分别是0.87、0.84和0.85;跨代际文化融合通过文化适应理论^[8],结合对五位企业人力资源管理人员的访谈,自主建立八项测量表,示例题目如在我们团队中,不同年龄层的成员能够理解彼此的工作方式, α 值为0.90;权力距离倾向运用Dorfman与Howell编制的六项工具^[12], α 值为0.82;个人主义倾向参照Triandis和Gelfand的五项测试^[13], α 值为0.79。在变量把控方面,参照过往有关代际分析及领导力的惯常措施^[14,15],在个人方面对性别、年龄、教育状况和组织任职期限予以控制;在组织领域,控制公司体量和所处行业。除此之外还要控制变革型领导的作用,以排除常见积极领导风格的干扰。

2.3 分析策略

核心变量的ICC(1)处于0.12到0.15范围之内,这意味着方差大多源自个体层级。所以选用通过个体的层级回归分析及结合Bootstrap方法开展假设检验,同时运用Mplus 8.3软件里的Type=Complex命令修正嵌套数据所导致的标准误差偏差。

3 研究结果

3.1 共同方法偏差与区分效度

Harman单因子检验结果显示,首个因子所解释的方差是31.7%(低于50%),模型里引入方法因子之后拟合程度改变较小($\Delta CFI = 0.01$),这表明共同方法偏差问题不明显。五因子模型显示出最优适配情况($\chi^2/df=2.54$, $CFI=0.93$, $RMSEA=0.05$, $SRMR=0.04$),明显优于其他对照模型,并且具备良好的构念区别效度表现。

3.2 描述性统计与假设检验

核心变量的平均值、标准差以及相关性的分析结果显示,包容型领导的三个方面和跨代际文化融合均显示明显正相关联系(相关系数处于0.38到0.47之间,明显性水平 $p<0.01$),符合研究假设的预期走向。权力距离导向和文化融合显示出轻微的正相关联系($r=0.09$, $p<0.05$);个人主义趋向与文化融合体现出轻度的负相关($r=-0.13$, $p<0.01$);组织任职期限与文化融合展现出明显的正相关特性($r=0.21$, $p<0.01$)。

经对人口统计学因素与变革型领导进行调节后, 分层回归分析得出的结果显示: 开放性($\beta=0.28, p<0.001$)、可用性($\beta=0.19, p<0.01$)以及可及性($\beta=0.21, p<0.001$)都对文化融合产生明显的正向作用, $\Delta R^2=14.6\%$, 假设 H1a、H1b、H1c 均获得验证, 其中开放性所产生的影响程度最高。

在调节效应里, 权力距离导向与包容型领导的交互作用显示出正向明显性($\beta=0.14, p<0.01$), 增量解释变异 $\Delta R^2=2.8\%$, 支持假设 H2a; 开展简易斜率分析显示, 高权力距离的个体($M+1SD$)受包容型领导的影响($\beta=0.52, p<0.001$)明显强于低权力距离的个体($\beta=0.21, p<0.05$)。个人主义的线性交互项不具明显性($\beta=-0.05, ns$)但是二次项交互显示明显($\beta=-0.12, p<0.05$), 贡献 $\Delta R^2=1.6\%$, 体现出倒 U 型调节效果, H2b 假设获得验证。经由对不同数据来源以及多视角开展稳健性评估, 结果显示结论具备高度可靠性。

4 讨论

4.1 理论贡献

本研究的实证成果揭示出包容型领导于跨代际文化管理里的作用机理: 包容型领导的三个方面都能够有效促进代际文化的交融, 其影响程度则明显受到新一代关于权力与自我文化观念的左右。

理论上的贡献主要可划分为三个方面。第一该研究给包容型领导理论增添跨代际的全新视角。之前的研究一般专注于员工的创新举动、建议表述或者心理安全感^[5,9], 而此研究揭示开放性特质的特殊优势, 和代际管理里破除刻板印象的核心主题相吻合。再者把新生代的文化价值观念当作调整要素引入, 进一步拓展对代际这一概念的认知——新生代并非全然同质化的群体, 其内部存在分化的价值观或许比代际间的平均差异更为重要^[3]。第三拓宽文化适应理论在组织内部小尺度的应用, 证实整合策略于代际融合里的重要性以及领导者的主要作用^[8]。

4.2 实践启示

初始阶段主管需主动培育包容性的领导风范, 特别在具备开放思维这一要点上, 要以坦诚且毫无偏见的态度去认识新一代的行为方式和价值理念。其次包容并非是一种放之四海都准的固定模式: 对于习惯高权力距离、期待明确领导的员工, 资源倾斜与可靠支撑显得格外主要; 而对于平等意识浓厚、注重关系平等的员工, 体现去等级化的关系搭建更符合其需求。第三组织应当营造一种兼具个人责任感与团队归属感的文化环境, 防止极端个人主义对协作成效产生削弱作用。

4.3 研究局限与未来展望

包容型领导和文化价值观的测度主要通过员工自评, 虽然通过多时点设计得到一定缓解, 但仍然难以完全消除自我报告偏差。未来不妨考虑结合观察者评价或实验手段来开展验证。另外样

本范围的局限也对研究的外部效度产生影响, 可以把研究拓展到更多行业和文化情境中。未来还能够进一步研究其他文化价值观方面, 例如不确定性规避以及长期导向的作用。

结论:

本项研究通过包容性领导的角度出发, 对当代组织管理里急需解决的跨代际文化融合问题进行深入分析。要点结论如下: 包容式领导凭借显示开放性、接纳性以及易接触性这三项特质, 为组织内不同代际群体建立跨越文化障碍的沟通与理解桥梁; 不过该桥梁的实际运作成效, 最终会受到新生代员工所拥有的有关权力距离和个人与集体关联的文化价值观念的作用。领导者若能更深入理解且巧妙处理内部的文化差异, 其包容性措施就会更为有效。从本质来讲, 跨代际文化融合并非是单方面的适应进程, 而是通过包容性领导的推进, 不同代群彼此影响、一同创造组织新文化价值的互动式变化进程。

参考文献:

- [1] Joshi A, Dencker J C, Franz G. Generations in organizations [J]. *Research in Organizational Behavior*, 2011, 31: 177-205.
- [2] Twenge J M. A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2010, 25(2): 201-210.
- [3] Lyons S, Kuron L. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35(S1): S139-S157.
- [4] Shore L M, Randel A E, Chung B G, et al. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research [J]. *Journal of Management*, 2011, 37(4): 1262-1289.
- [5] 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, 22(3): 250-260.
- [6] 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.
- [7] 李燕萍, 侯烜方. 新生代员工工作价值观结构及其对工作行为的影响机理 [J]. *经济管理*, 2012, 34(5): 77-86.
- [8] Berry J W. Acculturation: Living successfully in two cultures [J]. *International Journal of Intercultural Relations*, 2005, 29(6): 697-712.
- [9] 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 [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27(7): 941-966.
- [10] Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* [M]. 2nd ed.

Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

[11] Blau P M. Exchange and Power in Social Life [M]. New York: John Wiley & Sons, 1964.

[12] Dorfman P W, Howell J P. Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited [J]. Advances in International Comparative Management, 1988, 3: 127–150.

[13] Triandis H C, Gelfand M J. Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism [J]. Journal of

Personality and Social Psychology, 1998, 74(1): 118–128.

[14] Costanza D P, Finkelstein L M. Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? [J]. Industrial and Organizational Psychology, 2015, 8(3): 308–323.

[15] Avolio B J, Bass B M. Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set [M]. 3rd ed. Menlo Park, CA: Mind Garden, 2004.