

包容型领导风格对县乡基层干部主动变革行为的影响研究^{*}

曲如杰 皮筱坤^{**}

【摘要】县乡基层干部是政策落实与基层变革的桥梁,能够有效推动社会治理创新,提升公共服务水平。本研究基于资源保存理论,探讨包容型领导推动县乡干部主动变革行为的内在机制和边界条件。本研究以上海市 A 区的县乡干部为研究对象,基于 212 份有效问卷构建了一个有调节的中介模型,数据分析结果表明:包容型领导对县乡干部主动变革行为具有正向影响,差错管理氛围在其中发挥中介作用;包容型领导对差错管理氛围的正向影响受到上级变革期望的负向调节,差错管理氛围对主动变革行为的正向影响受到风险规避的正向调节。研究为当前培养政府部门领导干部提供有益启示。

【关键词】包容型领导;上级变革期望;差错管理氛围;风险规避;基层干部主动变革行为

一、引言

在当前变革创新引领发展的全球格局中,加快培育新质生产力成为推动高质量发展的核心命题。作为政策方向引领、要素资源聚集、公共服务供给的重要途径,政府深化改革对驱动新质生产力的跃升具有至关重要的作用。县乡基层领导干部是

^{*} 本研究受国家自然科学基金面上项目(项目批准号:72074080)、教育部人文社会科学研究一般项目(项目批准号:20YJC810010)的资助。

^{**} 曲如杰(通信作者),华东师范大学公共管理学院副教授,rjqu@sem.ecnu.edu.cn;皮筱坤,华东师范大学公共管理学院本科生。

引文格式:曲如杰,皮筱坤. 2025. 包容型领导风格对县乡基层干部主动变革行为的影响研究[J]. 公共管理评论,7(3):192-216.

Cite this article: Qu R J, Pi X K. 2025. How inclusive leadership can spark a drive for proactive change: Evidence from county and township grassroots cadres[J]. *China Public Administration Review*, 7(3): 192-216. (in Chinese)

我国政府改革落地的关键主体,其能够根据当地实际情况,因地制宜地进行创造性执行(鲁宇等, 2023),并通过资源编排、流程优化等方式实现政策内容再生产,对政策及改革任务的实施效果产生直接影响。《2024 年国务院政府工作报告》将“大力推进现代化产业体系建设,加快发展新质生产力”列为政府工作重点任务,对广大基层干部的主动变革与担当行为提出了更高要求。已有研究发现,组织中的主动变革行为能够促进个体绩效的提升(Janssen, 2004)及组织运转效率的提高(Yuan and Woodman, 2010),从而有效回应了高质量发展阶段对政府部门组织与个体层面的变革需求(汪曲和许愉, 2022)。因此,如何激励县乡基层领导干部持续做出主动变革行为,成为当前公共管理理论与实践的重要议题。

不同于私营部门,政府部门高权力距离、结构集中化、高控制水平的组织特点使得“对上负责、求稳为重”成为基层干部的主流心理状态。为此,人们普遍认为在面临变革风险担责与政治利益保护的冲突时,基层领导干部偏向于避责逻辑而非主动变革。这种观点虽然具有一定的合理性,但实际情况并非完全如此。无论是在作为改革先锋的长三角、珠三角地区,还是在资源相对匮乏地区,均有基层领导干部在创造性推进各类政策和项目方面表现出色。总的来看,基层干部的主动变革行为呈现出较大差异。鉴于政府部门的科层制组织特征,上级对下属具有决定性影响;加之变革挑战性高、不确定性大,需要多方面资源,具有开放、支持及亲和性特征的包容型领导风格可能是促使更多基层干部加入主动变革行列中的关键所在。

学者们主要基于角色理论和社会交换理论等框架探讨了员工主动变革行为的多重影响因素:在个体层面,现有研究关注到主动性人格(高中华, 2023)等因素;在领导层面,则考察了真实型领导风格(Fu et al., 2022)、授权型领导(张正堂等, 2020.)等方面的影响;而在组织层面上,重点分析了感知组织支持(Homberg et al., 2019)、发展导向的人力资源管理实践(唐春勇等, 2024)等因素的作用。但现有研究仍存在以下局限。第一,学者们主要关注企业员工的主动变革行为及作用机制,对于同样强调改革发展的政府部门而言,研究却寥寥无几。学者们尚未结合政府部门中基层干部的工作特征并基于资源保存的视角,探讨包容型领导风格能否影响基层干部的主动变革行为,因此主动变革行为的研究领域亟须进一步扩展。第二,关于包容型领导风格如何影响下属主动变革行为的机制研究仍较为有限。现有研究主要证实了包容型领导可以通过改善员工的个人心理特征来促进其主动变革行为的产生。然而,在政府部门这一高度结构化且强调集体性的组织情境中,基层干部的个体行为通常嵌套于团队的集体行为之中;基层干部感知到的团队或组织氛围,在很大程度上直接塑造了他们的工作模式和行为倾向。变革行为又通常伴随着高风险特征,这使得具备容错机制的团队氛围可能成为包容型领导风格促进基层干部主动变革行为的重要中介路径。因此,探讨包容型领导风格是否通过差错管理氛围间接影响基层干部的主动变革行为,具有重要启示意义。

资源保存理论认为人们都有保存、保护及获取资源的倾向(Hobfoll, 2011)。受我国行政执行体系的影响,县乡基层干部变革活动的开展与成功在很大程度上取决于其所能获得与有效调配的各类资源(刘帮成, 2022)。同时,为防止严格问责背景下,变革失败所带来的绩效薪酬甚至是职权职务等已有资源的损失或潜在损失风险,基层干部在变革目标设立、变革资源获取、变革结果运用的行为层面展现出领导授权、风险控制的偏好。鉴于政府部门中领导在合法性授权与资源分配方面扮演的重要角色(林亚清和蓝浦城, 2023),本研究从领导风格这一关键因素出发,基于资源保存理论剖析其激发县乡基层干部主动变革行为的作用路径。包容型领导风格作为关系型领导风格的一种特殊形式,其核心特征在于领导者在与下属互动中表现出的开放性、可接近性和可用性(Carmeli et al., 2010)。这些特征能够满足县乡基层干部在主动变革过程中对各类资源提出的更高要求,高效克服变革阻力,从而激发他们的主动变革行为。另外,与其他领导风格相比,包容型领导风格在解释差错管理氛围方面表现出更有效的解释力(尹奎等, 2016)。差错管理氛围进一步提供了组织期望、支持学习与试错行为的线索和信息,从而促进基层干部主动变革与创新(赵书松和罗文华, 2022)。因此,本研究的预期是,在政府部门中包容型领导风格能够营造开放沟通、互助学习的差错管理氛围,有效防止避责逻辑下县乡基层干部对变革风险的抵制,进而促进其主动变革行为。

此外,在政府部门深化改革创新的实践中,来自纵向传递的变革任务与政治要求,使得领导者在采用关系导向的包容型领导风格的同时,也可能需要体现领导任务型的一面。如,上级对下属主动变革抱有期望,以适应复杂情境下组织中多重任务角色的需求(Smith and Lewis, 2011)。任务型领导通过明确目标和清晰的期望,能够为下属提供清晰的行为指引和资源利用的方向。那么,在关系导向和任务导向并存的情境下,领导者如何影响基层干部对其领导行为的预期(Liu et al., 2015),从而作用于组织差错管理氛围及干部变革行为?此外,县乡基层干部的主动变革行为本质上属于内生性的理性行为。基层干部在决定是否实施任务之外的建设性变革时,往往会权衡变革带来的收益与潜在的资源损失风险,而且这种权衡过程可能存在明显的个体差异。因此,在差错管理氛围中,个体风险倾向对主动变革行为的产生具有重要影响。具体而言,高风险规避倾向的个体关注潜在的消极结果,表现出更强的规避倾向(Allen et al., 2005),这种风险规避倾向可能会影响差错管理氛围与主动变革行为之间的关系。

综上所述,考虑到县乡基层领导干部在变革实践中的重要枢纽作用,本研究聚焦县乡干部,通过揭示包容型领导风格如何通过营造差错管理氛围促进干部主动变革行为,并进一步引入上级变革期望,探讨在不同变革压力任务情境下包容型领导风格对差错管理氛围及变革行为的作用机制。此外,本研究还从个体差异视角出发,分析风险规避在这一机制中的边界作用。

二、文献回顾与研究假设

(一) 资源保存理论

资源保存理论(Conservation of Resources Theory, COR)是最初由Hobfoll(2001)提出的一种解释压力的框架,用于描述个体与社会环境之间资源交互的过程。该理论的核心观点为个体努力获取、保护和维持他们认为有价值的资源,并视资源损失为重大威胁,并据此调整自己的行为以应对外部环境(段锦云等,2020)。资源的定义内涵广泛,包括物质的(如工具)、条件的(如工作保障)、个体的(如自信)以及能源性资源(如知识、金钱)(Hobfoll,1989;Halbesleben et al., 2014)。资源的获取与保存遵循损失优先、资源投资、增益悖论和绝望原则。个体对资源损失更加敏感,会投入资源以规避继续损耗或努力实现增益。资源保存理论亦提出资源收益螺旋和资源损失螺旋,认为初始资源的特征和状态以及后续资源的动态变化是影响个体工作态度与行为的本质因素。资源充裕的个体更有能力抵御资源损耗,并通过投资资源实现增值,形成资源增值螺旋,因而表现出更为积极主动的工作态度及行为;而资源稀缺的个体更易陷入资源损失螺旋,导致态度和行为的保守和消极。此外,资源的获取和保存还受到情境因素的显著影响:支持性的组织环境能够为个体提供资源通道,降低资源损耗风险,进一步促进个体积极工作态度与行为的产生。

资源保存理论起初主要用于解释个体在面对压力时保护、维持和获取资源的种种行为。然而,随着理论的发展,其应用范围已经从最初的压力情境分析扩展到了组织管理的多个方面,包括工作倦怠、工作投入以及员工创新等领域。这一理论不仅帮助解释了个体在面对资源变化时的行为反应,还为理解和提升组织管理效果提供了新的视角。通过关注资源的获取、保护和增值,资源保存理论在促进员工心理健康、提高工作满意度及激发创新潜能等方面展现了广泛的适用性和实践价值。在资源的投资、积累与利用方面,资源保存理论与积极心理学的理念相契合,两者都关注个体的积极心理状态与行为。因此,资源保存理论对揭示包容型领导风格及包容型领导风格通过差错管理氛围促进基层干部主动变革行为的内在机制,提供了较为契合的理论视角和研究基础,同时进一步拓展了积极心理学在组织情境中的应用。

(二) 包容型领导风格与主动变革行为

资源保存理论认为个体会尽最大努力维持现有资源并努力获取新资源(Halbesleben et al., 2014)。县乡基层干部的主动变革行为属于个体自发采取的建设性行动,旨在推动组织中的功能性变革,改进工作方法并优化组织运作(Morrison and Phelps, 1999)。这一过程需要耗费大量物质及心理资源。包容型领导风格能够从多方面为基层干部的主动变革提供资源支持,进而提升变革动力。首先,包容型领导通过其开放性风格,鼓励干部自由表达观点,并大胆尝试开展工作的新思路。

包容型领导风格的这一特性使基层干部感受到自身在组织中的价值,满足其自主性、胜任感和归属感(景保峰, 2015),从而增强了他们的自我效能感和内在动机(Ryan and Deci, 2000)。自我效能感和内在动机是基层干部的重要心理资源。当这些资源得到增强时,干部更有信心和动力去探索新的思路,并敢于提出变革想法。其次,包容型领导风格的可及性确保了干部在面临挑战时能够及时获得反馈和支持(张光磊等, 2021)。这种支持性关系使得干部能够在变革过程中拥有心理安全感,并减少因工作压力或失败而产生的消极情绪(Carmeli et al., 2010)。这种心理安全感被视为一种重要的资源,使基层干部感到被保护,从而更积极地进行变革活动(Halbesleben et al., 2014; 柯江林等, 2022)。变革实践的成败也将成为干部发展的宝贵资源。成功的变革经验不仅能直接提升干部的工作效能,塑造满足高效能政府运作需求的专业形象(谭新雨, 2021),还能够为其在晋升竞争中赢得优势;而遭遇挫折的变革尝试亦能促使干部修正认知偏差(赵书松和罗文华, 2022),从而提升问题解决能力。最后,包容型领导风格的可用性为干部提供了工作及变革过程中所需的物质和情感资源,如资金和信息。这些资源使县乡基层干部感受到支持,从而使他们/她们能够更安心地推进变革,没有后顾之忧。根据资源保存理论,获得更多资源的个体更有能力和意愿去投入和维持积极的行为,从而推动变革。基于此,本研究提出以下假设。

H1: 包容型领导风格对县乡基层干部的主动变革行为具有显著的正向影响。

(三) 差错管理氛围的中介作用

差错是指个体知识和技能的不足或反馈机制的不完善导致实际工作结果偏离预期目标的无意识不当行为(van Dyck et al., 2005)。学术界已关注到差错管理在应对这些偏差中的积极作用(Frese and Keith, 2015)。差错管理的核心理念是从积极的角度看待错误(尹奎等, 2016)。差错管理氛围感知指的是员工对组织内部差错管理过程的主观感知。这种感知反映了组织内形成的共同规则、价值观、实践与程序,体现了个体如何理解和感受组织在追求控制与学习双重目标方面的努力。差错管理氛围作为一种共享的组织特质,不仅体现了组织对差错的处理方式,还塑造了成员在面对差错时的行为倾向。对于县乡基层干部而言,包容型领导风格的开放性、理解性和支持特性能够有效缓解自身因差错产生的心理压力和风险感知。因此,包容型领导不仅直接对下属的主动变革行为产生影响,还可能通过营造积极的差错管理氛围间接实现其效果。差错管理氛围通过两种关键途径在包容型领导和主动变革行为之间发挥中介作用。

领导在组织中具有“角色榜样”和“氛围构建者”的双重身份(罗瑾琰等, 2017)。领导对差错的情绪反应、心理认知反应及善后应对态度所构成的领导差错取向,对组织差错氛围的建设起着关键作用。具备包容型领导风格的领导者在县乡基层干部出现差错和失误时,倾向于倾听、体谅与尊重,并给予必要指导(方阳春, 2014),这

样宽容的差错取向能够引发组织成员的主动学习与模仿(孔靓等, 2020), 从而实现从点到线到面的带动效果, 促进领导所在团队或组织的差错管理氛围的形成。首先, 包容型领导风格鼓励信息自由流通, 愿意支持开放、多元观点的特点在差错沟通、差错协同与高效处理方面发挥重要作用; 其次, 包容型领导风格体现出平易近人的特征, 对下属差错持有包容和理解态度, 因此下属更愿意诚实报告问题并迅速采取纠正措施; 最后, 通过在错误发生时提供建设性的指导反馈及必要的资源来帮助下属面对挑战, 并形成正向应对差错的文化。Tang et al. (2015) 的研究表明包容型领导在面对下属失误与局限性时, 能够秉持豁达与谅解的态度, 致力于与下属共同探寻失误背后的深层次原因, 促进下属进步。

结合资源保存理论, 积极行为促进和消极行为抑制是良好的差错管理氛围促进基层干部主动变革行为的两条重要途径。一方面, 差错学习、差错思考和差错沟通等行为可以促使干部的自我效能感和自信心等积极心理资源得到提升。差错学习鼓励个体承认错误并从中汲取经验, 差错思考则帮助个体反省并矫正既有工作习惯, 从而防止类似错误再次发生(Ivancic and Hesketh, 2000)。在高水平的差错管理氛围中, 组织对差错采取理解和包容的态度, 并为基层干部提供沟通渠道和学习机会, 鼓励反思与分享差错经验, 从而提升其应对和处理问题的技能, 干部的自我效能感和工作可控感进而得到提升(朱颖俊和裴宇, 2014)。由此, 基层干部的信息资源与心理资源得到极大的保护与支持, 更容易产生主动变革行为。另一方面, 通过减少干部对犯错的恐惧心理, 差错管理氛围减少了工作中的心理压力和资源损耗感知(Parker et al., 2010), 促使干部更加自信地面对风险和挑战。工作中的差错往往导致心理负担加重, 但差错管理氛围有助于真正落实容错纠错机制, 有效区分干部在工作中因探索创新和无意过失所导致的错误与明知故犯或谋取私利的行为, 保护干部的积极性(元帅等, 2024), 给作风正派、锐意进取的干部吃下定心丸, 降低对心理资源损失的敏感性, 从而激励其开展主动变革行为。基于上述分析, 本研究提出以下假设。

H2: 差错管理氛围在包容型领导风格和县乡基层干部主动变革行为之间起中介作用。

(四) 上级变革期望的调节作用

在以自上而下管理模式为特征的政府部门中, 变革压力常以改革创新任务及加分性指标等形式传递至各级政府。任务型领导通过设定明确、可实现的目标, 并实施有效的激励措施营造变革氛围(Campbell, 2018), 从而促进下属的任务导向型变革创新行为(Ricard et al., 2017)。但是, 较少学者探究关系型领导与任务导向型领导的交互实践效果, 即包容型领导风格与变革任务期望是否可以优化差错管理氛围, 以及这种优化是否能促进个体的主动变革行为。

上级变革期望是上级向下属进行变革活动发出的鼓励、支持、保护和认可的信

号(崔杨和于桂兰, 2019)。当领导者展现出较低的变革期望时, 县乡基层干部往往缺乏明确的变革任务导向, 倾向于认为上级偏好维持现状, 强调规避错误, 而非从差错中学习并实现改进, 对创新与变革持保守态度。特别是当上级的变革期望与包容型领导风格均处于较低水平时, 这表明无论是任务型领导还是关系型领导均存在缺失。此情境下, 组织缺乏明确的创新与变革激励机制, 对基层干部的失误也表现出较低的包容与理解, 抑制了干部们公开讨论错误并寻求改进的意愿。基层干部据此推断, 他们的变革努力与尝试不仅难以获得认可, 反而可能被视为对上级权威的挑战, 甚至可能因犯错而面临惩罚性的问责。这种心理层面的不安全感严重削弱了他们的探索动力和变革行为, 此时部门的差错管理氛围及变革举措处于最低水平。然而, 尽管上级的变革期望低, 但随着包容型领导风格的提升, 其对差错管理氛围的正向影响愈发显著。这一现象可归因于包容型领导风格所具备的多重特质: 其一, 客观的容错性。包容型领导风格为下属提供了心理层面的安全感, 产生鼓励创新与探索的安全心理环境。其二, 鼓励下属参与和公开交流, 包括在出现差错时的讨论与反思。包容型领导风格通过共享差错经验促进相互学习, 进而提升整个组织的应对与学习能力。其三, 易于接近。包容型领导风格认可并关注下属的需求与发展, 愿意为下属提供帮助, 这有助于增强下属的自信心。包容型领导的这些特质有助于提升部门及条线内的差错识别能力, 构建差错学习与沟通机制。这一系列正向影响不仅促使基层干部深入反思变革行为的价值(Lauga and Ofek, 2011), 还增强了他们对自身变革胜任力的信念(Riley, 2015); 提升干部对差错管理氛围的感知与承诺, 并推动积极的差错管理由局部向整体扩展, 使其变得规范和稳定。此外, 上级变革期望水平低反映了组织纵向变革要求不高, 这使得组织的差错管理基础相对薄弱。在此背景下, 包容型领导风格更易于发挥其积极作用, 成为推动组织差错管理能力提升的关键因素。

另外, 当县乡干部感受到上级对自身主动变革的殷切希望时, 能够感知到清晰的变革外部动机, 从而被确切的变革目标所引导, 展开相应的变革活动。由于变革创新固有的风险特质, 有变革要求和期望的组织通常伴随较为宽松的差错管理氛围, 且基层干部及其工作伙伴在共同变革目标的指引下产生较强的团队凝聚力, 从而越发巩固相互理解、相互学习的差错管理文化, 即上级展现较高的变革期望时, 工作团队往往已孕育了较为成熟的差错管理氛围。在此情境下, 包容型领导对差错管理氛围的作用较弱。基于上述分析, 本研究提出如下假设。

H3: 上级变革期望反向调节包容型领导风格与差错管理氛围的关系, 即上级变革期望低时, 包容型领导风格对差错管理氛围的正向影响更强。

(五) 风险规避的调节作用

风险规避是一种由损失厌恶心理驱动的人格特征, 表现为在面对不确定收益时, 倾向于选择风险较低的决策。高风险规避倾向的个体通常偏好维持现状, 不愿

意尝试新事物,即使他们意识到当前的选择可能无法实现最大收益,仍然会选择较为保守的方案(Zahra et al., 2000)。资源保存理论的核心原则之一是损失优先原则,即人们对于资源损失比对资源收益更为敏感(Halbesleben et al., 2014)。变革过程涉及对现有资源进行激活与整合,因此收益增加的同时风险也相应提升。从收益视角分析,成功的变革虽能使基层干部脱颖而出,并在一定程度上满足其公共服务动机,但此成功依赖于多重因素,包括县乡基层干部自身的认知能力与专业素养、外部多变的时机环境等,因此收益并无绝对保障。从损失视角审视,县乡基层干部的变革尝试受到集体主义官僚制组织的问责制度制约,可能的变革失败不仅会给组织带来损失,还会造成巨大的心理压力,甚至有可能导致现有工作或政治资源的严重流失。因此,当变革成功带来的收益与失败风险带来的成本难以被衡量时,为防止现有资源的损失,即使基层干部意识到不变革无法提升组织绩效,仍可能出于风险规避而选择不主动变革。然而,在差错管理氛围下,对于高风险规避倾向的干部而言,包容错误的组织氛围能够很好地缓解组织成员对失败的焦虑与恐惧,减轻对变革失败后可能面临的问责的担忧,进而降低对变革风险可能带来的资源损失的预判;同时,差错管理中的相互学习与互助机制能够提升差错的正面效应,降低其负面影响(张宁俊等, 2015),及时弥补个体心理资源的流失,缓解个体对资源流失的敏感度,使其能够更迅速地从资源损失的状态中恢复(Hobfoll, 2011),并更愿意投入主动变革中。反之,低风险规避倾向干部对风险的感知并不像高风险规避倾向干部那样敏感,其更愿意为获取更高收益而承担相应风险,对资源损耗的预判也较低。相较于高风险规避倾向的个体,其变革行为已处于较高水平。在此情形下,差错管理氛围对促进县乡基层干部主动变革行为的作用较弱。基于此,本研究提出如下假设。

H4: 风险规避正向调节差错管理氛围与主动变革行为的关系,对于高风险规避倾向的县乡基层干部而言,差错管理氛围对其主动变革行为的正向作用更强。

综上所述,本研究拟探讨包容型领导对县乡基层干部主动变革行为的影响及差错管理氛围在其中的中介作用,并探究上级变革期望与风险规避在其中的调节机制(见图1)。据此提出以下假设。

H5: 包容型领导风格通过营造差错管理氛围正向影响县乡基层干部的主动变革行为,这一间接作用的第一阶段受到上级变革期望的负向调节,第二阶段受到干部风险规避的正向调节。上级变革期望低且县乡基层干部风险规避倾向高时,以上间接作用更强。

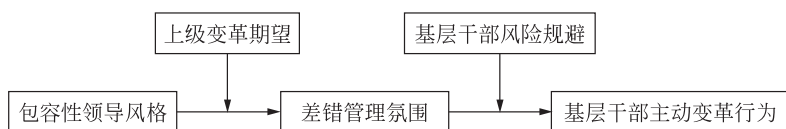


图1 研究假设模型

三、研究设计

(一) 样本获取与数据收集

为了确保研究结论的科学性与稳健性,本研究在样本获取与数据收集阶段严格遵循学术研究规范,具体研究过程如下所述。

1. 样本获取

由于本研究探讨的是政府部门情境下包容型领导风格对基层干部主动变革行为的影响,因此,本研究以上海市 A 区县乡基层领导干部为研究对象展开问卷调研,样本对象涵盖县乡级机关、各委办局以及街镇的基层干部。之所以选择上海市 A 区干部为调研对象,是因为上海市作为中国经济和行政管理高度发达的地区,其县乡基层干部在推动基层变革方面的经验和实践具有较强的典型性。此外,本研究提出的研究模型基于包容型领导风格、差错管理氛围以及主动变革行为等广泛适用的理论概念,因此其结论具有一定的普适性,能够为其他地区和组织提供理论参考。

根据 Hayes(2013)关于中介和调节分析样本量的建议,最少样本量为 150~200。本研究通过分层随机抽样共选取调查对象 260 人。具体而言,第一步通过与 A 区政府组织部合作,获取县乡基层领导干部的完整名单作为抽样框;第二步,根据年龄、性别、工作年限和职务级别对样本进行分层,在不同层次内进行随机抽样,力求确保样本的代表性。

为降低同源误差的影响,本研究分两个阶段对调研对象进行问卷调查。第一阶段测量了感知的包容型领导风格、上级变革期望、差错管理氛围感知、风险规避及人口统计学变量;第二阶段则针对主动变革行为进行了调查,两次调研间隔一个月。通过线上与线下相结合的方式,完成了问卷的发放、填写与回收工作,对数据进行清洗后,得到有效调查问卷 212 份,问卷有效率为 81.54%。

2. 样本概况

通过对问卷的人口统计学变量进行统计分析,被试中男性占比 64.1%,女性占比 35.9%。所调研县乡干部年龄以 41 岁以上为主(占比 56.5%),其次为 36~40 岁(占比 25.0%)。被试学历以本科学历为主(占比 55.6%),其次为大专(占比 31.5%)。从职务级别角度分析,科级与处级干部的比例大约为 7:3。在各自职务级别上,工作年限在 5 年及以下的干部占了大多数,比例达到了 47.3%;而工作 6 到 10 年的干部则次之,占比为 23.6%。

(二) 变量测量

本研究所包含的变量有包容型领导风格、上级变革期望、差错管理氛围、干部风险规避及基层干部主动变革行为。研究选取的测量工具均为国内外学者广泛认可的成熟量表,所有量表均采用李克特 5 点记分。

1. 预测变量

包容型领导风格。采用 Carmeli et al. (2010)开发的量表对包容型领导风格进行测量。该量表共包含“上级善于听取我的要求”等 9 个题项。Cronbach's α 系数为 0.97。

2. 结果变量

主动变革行为。采用 Morrison and Phelps (1999)开发的量表对主动变革行为进行测量。量表包含“我经常试图改变工作方法,以提高效率”等 10 个题项。Cronbach's α 系数为 0.93。

3. 中介变量

差错管理氛围。采用 Cigularov et al. (2010)开发的量表对差错管理氛围进行测量。量表分差错学习、差错思考、差错能力、差错沟通 4 个维度,共 16 个题项。相关题项如“我们单位对在先行先试过程中出现的差错和失误具有一定的容忍度”。Cronbach's α 系数为 0.94。

4. 调节变量

上级变革期望。采用改编自 Carmeli et al. (2010)开发的量表对上级变革期望进行测量,共 3 个题项。相关题项如“我的上级期望我能积极主动地寻求变革”。Cronbach's α 系数为 0.88。

风险规避。采用 Gomez-Mejia and Balkin (1989)开发的量表对风险规避进行测量,共 4 个题项。相关题项如“对于存在未知风险的新岗位,即使有更多回报,我更愿意留在自己熟悉的岗位上”。Cronbach's α 系数为 0.89。

5. 控制变量

参照以往的研究结果,本研究对可能影响研究结果的几个关键因素进行了控制,具体包括基层干部的性别、年龄、工作年限、职位层级以及职位层级年限。控制性别这一变量,是基于先前有研究揭示不同性别(Zhang and Bartol, 2010)和年龄(Jones and Weinberg, 2011)的个体在变革和创新行为方面存在显著差异。此外,控制工作年限、职位层级、职位层级年限,则是考虑到这些因素可能导致上级与下属之间的权力距离产生差异,进而对下属的变革行为产生不同程度的影响。

四、数据分析与假设检验

(一) 共同方法偏差

本研究采取干部自我评估的形式来收集数据。尽管实施了匿名处理并采用了两阶段调研方法,但研究过程中仍可能存在共同方法偏差的风险。鉴于此,在进行数据分析前,有必要对这种偏差进行检测。本研究采用 Harman 单因子检验法,并借助 SPSS 26.0 软件进行了探索性因子分析。主成分分析(未旋转因子)的结果显示,首个因子解释了总变异的 31.62%,低于 40%的标准阈值。这表明本研究中的相关变量之间不存在显著的共同方法偏差问题,能够继续后续的数据分析和验证。

(二) 组内相关性与一致性分析

为判断数据更支持团队还是个体视角展开研究,本研究对包容型领导风格等变量进行组内相关性与一致性分析,结果如表 1 所示。

表 1 组内相关性与一致性分析结果

	MSB(组间)	MSW(组内)	分子	分母	ICC1	ICC2	p 值
包容型领导	0.770	0.629	0.141	1.808	0.078	0.183	0.153
上级创新期望	0.531	0.472	0.059	1.310	0.045	0.111	0.274
差错管理氛围	0.292	0.261	0.031	0.723	0.043	0.106	0.285

从统计分析结果来看,当前数据不具备聚合的条件,若将这些变量聚合为团队层次变量可能会导致信息损失,无法准确捕捉个体的真实感受和行为。因此,本研究将围绕个体层面展开分析,重点在于深入理解个体在特定环境中如何响应包容型领导风格并采取相应的主动变革行为。

(三) 验证性因子分析

本研究使用验证性因子分析(CFA)检验量表的效度。测量结果显示,KMO 系数为 0.90,高于 0.8 的标准值;同时,Bartlett 球形检验的 p 值为 0.00,表明数据适合进行因子分析。为了评估各变量的区分效度,本研究对包容型领导风格、上级变革期望、差错管理氛围、风险规避和主动变革行为进行了验证性因子分析。分析结果如表 2 所示。五因子模型与数据的拟合效果最佳($\chi^2 = 769.15$; $df = 289$; $\chi^2/df = 2.661$; $SRMR = 0.055$; $TLI = 0.878$; $CFI = 0.891$; $RMSEA = 0.089$),证明了各变量在统计上的独立性和有效性。

表 2 验证性因子分析结果

模型	所含因子	χ^2	df	χ^2/df	SRMR	TLI	CFI	RMSEA
五因子模型	A,B,C,D,E	769.15	289	2.661	0.055	0.878	0.891	0.089
四因子模型	A+B,C,D,E	1300.446	293	4.438	0.161	0.747	0.772	0.128
四因子模型	A+C,B,D,E	1261.576	293	4.306	0.125	0.757	0.781	0.125
三因子模型	A+B+C,D,E	1798.203	296	6.075	0.194	0.627	0.66	0.155
二因子模型	A+B+C+D,E	2323.429	298	7.797	0.214	0.5	0.542	0.179
一因子模型	A+B+C+D+E	3062.924	299	10.244	0.196	0.321	0.375	0.209

注:A 为包容型领导风格,B 为上级变革期望,C 为差错管理氛围,D 为风险规避,E 为主动变革行为。

(四) 描述性统计与相关分析

本研究关注的各变量均值、标准差和相关系数结果如表 3 所示。检验结果显示:

表 3 各变量的均值、标准差与相关分析矩阵 ($N=212$)

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别	1.36	0.48	1									
2. 年龄	3.37	0.83	-0.24 ^{**}	1								
3. 学历	1.80	0.63	0.24 ^{**}	-0.29 ^{**}	1							
4. 工作年限	4.08	1.08	-0.24 ^{**}	0.86 ^{**}	-0.36 ^{**}	1						
5. 职位层级	1.28	0.45	-0.17 ^{**}	0.08	-0.05	0.03	1					
6. 职位层级年限	1.56	0.80	-0.04	0.29 ^{**}	0.04	0.30 ^{**}	0.00	1				
7. 包容型领导风格	3.97	0.90	-0.10 ^{**}	0.15 ^{**}	-0.09	0.16 [*]	-0.08	0.12	1			
8. 上级变革期望	3.07	0.72	0.04	0.05	-0.12	0.07	0.04	-0.11	-0.51 ^{**}	1		
9. 差错管理氛围	4.23	0.52	-0.06	0.22 ^{**}	-0.09	0.21 ^{**}	0.01	0.17 [*]	0.41 ^{**}	0.05	1	
10. 风险规避	3.05	1.06	-0.03	-0.18 ^{**}	-0.03	-0.18 ^{**}	-0.01	-0.15 [*]	-0.09	0.05	-0.01	1
11. 主动变革行为	3.96	0.63	-0.04	0.21 ^{**}	-0.18 ^{**}	0.21 ^{**}	-0.07	0.07	0.39 ^{**}	0.37 ^{**}	0.45 ^{**}	-0.12

注：* $p<0.05$, ** $p<0.01$ 。

包容型领导与差错管理氛围和主动变革行为显著正相关($r=0.41, p<0.01$; $r=0.39, p<0.01$); 差错管理氛围与主动变革行为显著正相关($r=0.45, p<0.01$)。各变量之间的关系符合本研究的理论预期, 适合做进一步的分析和检验。

(五) 假设检验

在数据分析中, 个体层面的预测变量均已经进行中心化处理。

1. 主效应与中介效应检验

利用 SPSS26.0 的线性回归模型检验主效应与中介效应, 结果如表 4 所示。根据模型 5 可知, 包容型领导风格正向显著影响基层干部的主动变革行为($\beta=0.37, p<0.001$), 假设 H1 得到验证。此外, 根据模型 2 可知, 包容型领导风格正向显著影响差错管理氛围($\beta=0.38, p<0.001$); 根据模型 6 可知, 在控制了包容型领导风格的效应后, 差错管理氛围正向显著影响主动变革行为($\beta=0.32, p<0.001$), 此时包容型领导对主动变革行为的回归系数为 0.25($p<0.001$)。

此外, 通过 Process 中介效应检验法构建了 95% 的置信区间并重复抽样 5000 次, 以此探讨差错管理氛围在包容型领导风格与基层干部主动变革行为中的中介效应, 结果详见表 4。其中, 直接效应值为 0.19, 95% 的置信区间为 [0.09, 0.29], 假设 H1 得到支持; 间接效应值为 0.11, 95% 的置信区间为 [0.05, 0.18], 不包含 0, 说明中介效应显著, 假设 H2 成立。

2. 调节效应检验

本研究采用层次线性回归模型检验上级变革期望、风险规避的调节效应, 对包容型领导风格、差错管理氛围、上级变革期望、风险规避进行中心化处理后, 依次将控制变量、自变量、调节变量及交互项加入回归方程。

(1) 上级变革期望的调节作用检验。纳入相关变量后调节效应的结果见表 4, 调节效应如图 2 所示。从模型 3 可知, 上级变革期望负向调节包容型领导风格与差错管理氛围($\beta=-0.35, p<0.001$)。由图 2 可知, 相比于高上级变革期望的情境, 上级变革期望低时, 包容型领导风格对差错管理氛围正向影响更强。假设 H3 成立。

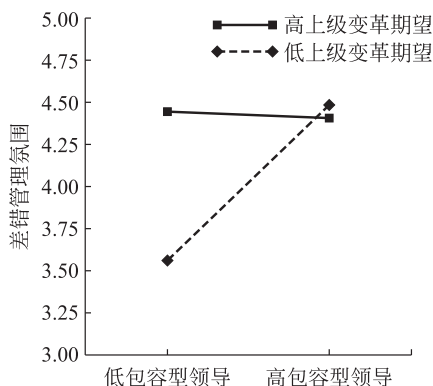


图 2 上级变革期望对包容型领导与差错管理氛围之间关系的调节作用

表 4 回归分析及中介效应结果 (N=212)

变量	差错管理氛围			主动变革行为		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
截距	3.80***	2.85***	1.51***	3.82***	2.62***	1.53**
控制变量						
性别	-0.01	0.02	0.02	0.03	0.06	0.05
年龄	0.11	0.09	0.15	0.17	0.14	0.11
学历	-0.04	-0.03	0.07	-0.14	-0.12	-0.11
工作年限	0.07	0.04	-0.05	0.02	-0.12	-0.01
职位层级	0.00	0.04	0.00	-0.09	0.00	-0.04
职位层级年限	0.11	0.08	0.13	0.03	-0.01	-0.03
自变量						
包容型领导		0.38***	0.60***		0.37***	0.25***
中介变量						
差错管理氛围						0.32***
调节变量						
上级变革期待			0.28***			
风险规避						-0.14*
交互效应						
包容型领导×上级变革期望			-0.35***			
风险规避×差错管理氛围						0.14*

续表

变量	差错管理氛围			主动变革行为		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
调节变量						
R^2	0.06	0.18	0.39	0.07	0.20	0.28
ΔR^2	0.06 [*]	0.13 ^{****}	0.21 ^{****}	0.07	0.13 ^{****}	0.20 ^{****}
F	2.24 [*]	7.56 ^{****}	15.96 ^{****}	2.58 [*]	7.07 ^{****}	9.72 ^{****}
相对效应值/%						
总效应	0.30	0.05		0.20	0.39	
直接效应	0.19	0.05		0.09	0.29	63.33
中介效应	0.11	0.03		0.05	0.18	36.66

注：^{*} $p<0.05$ ，^{**} $p<0.01$ ，^{***} $p<0.001$ ，BootLLCI、BootULCI 分别代表 95%置信区间的下限与上限。

(2) 风险规避的调节作用检验。纳入相关变量后调节效应的结果见表 4, 调节效应如图 3 所示。模型分析结果表明, 差错管理氛围与风险规避的交互项对主动变革行为具有显著的正向影响($\beta=0.14, p<0.05$), 验证了风险规避正向调节差错管理氛围与主动变革行为之间的关系。由图 3 可知, 相比低风险规避, 对于高风险规避倾向的个体而言, 差错管理氛围对主动变革行为的影响更强。假设 H4 成立。

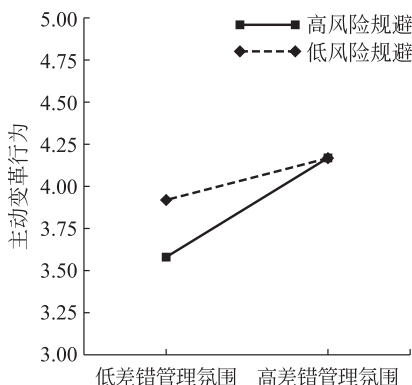


图 3 风险规避对差错管理氛围与主动变革行为之间关系的调节作用

此外, 采用 Bootstrap 法检验被上级变革期望及风险规避两个调节变量所调节的中介效应, 结果如表 5 所示。在低上级变革期望和高风险规避倾向情境下, 中介效应显著且效应最强。

表 5 Bootstrap 方法在不同调节作用上的中介效应值及其置信区间 ($N=212$)

		效应值	Boot 标准误	Boot LLCI	Boot ULCI
直接效应		0.17	0.05	0.08	0.27
中介效应		0.11	0.03	0.05	0.18
上级创新期望	风险规避				
-0.72	-1.06	0.13	0.07	0.00	0.26
-0.72	1.06	0.31	0.08	0.16	0.46
0.00	0.00	0.14	0.04	0.06	0.23
0.72	-1.06	0.04	0.03	0.00	0.11
0.72	1.06	0.09	0.04	0.02	0.19

结合上述内容, 包容型领导风格正向影响县乡基层干部主动变革行为, 差错管理氛围在其中发挥中介作用。同时, 包容型领导风格与差错管理氛围之间的关系受到上级变革期望的负向调节, 差错管理氛围与主动变革行为之间的关系受到风险规避的正向调节。假设 H5 成立。

五、结论与讨论

本研究基于资源保存理论,探讨了包容型领导风格影响县乡基层干部主动变革行为的作用机制。结果表明,包容型领导风格对县乡基层干部主动变革行为具有积极影响;差错管理氛围在包容型领导风格与基层干部主动变革行为之间发挥中介作用;包容型领导风格对差错管理氛围的正向影响受到上级变革期望的负向调节,差错管理氛围对主动变革行为的正向影响受到风险规避的正向调节。

(一) 理论意义

首先,本研究聚焦于政府部门中的县乡基层干部,探讨包容型领导风格对其主动变革行为的影响,提供了在政府组织和文化背景下对变革行为理解的新视角。与以往多集中于私营部门或其他文化背景的研究不同,本研究充分考虑了政府科层制组织的特点,从而为领导风格和变革行为之间的关系提供了更加适应政府部门特征的理论支持。

其次,从理论贡献来看,本研究采用资源保存理论系统探讨了包容型领导风格通过差错管理氛围对基层干部主动变革行为的影响。与现有研究多采用社会认知理论(Meijer, 2014)、自我决定理论(Miao et al., 2018)或新制度主义理论(Williams and Yecalo-Tecele, 2020)不同,本研究深入挖掘基层干部如何调动和消耗心理与实体资源,以支撑变革项目的启动与推进的复杂过程,以及包容型领导风格如何通过优化差错管理氛围来保护干部的资源,增强其变革意愿。差错管理氛围作为包容型领导风格与变革行为之间的中介机制,揭示了组织氛围对个体变革行为的重要作用,并为理解变革实践中的心理资源消耗提供了新的理论框架。另外,本研究进一步拓展了资源保存理论在积极心理学领域中的应用。传统上,资源保存理论更多应用于解释个体如何管理物质和心理资源以应对压力,而本研究则将这一理论扩展到变革情境中,特别是在包容型领导风格和差错管理氛围的作用下,探讨了如何通过优化资源配置和环境氛围,提升个体的变革动力。通过这种跨领域的拓展,本研究为资源保存理论的进一步发展提供了新的实践视角。

最后,本研究将上级变革期望和风险规避作为调节变量,分析了它们在包容型领导风格通过差错管理氛围推动县乡基层干部主动变革行为这一间接效应中的影响。现有文献普遍认可工作特质和个体特质对个体行为的影响(Zhou et al., 2012; Meijer, 2014),但鲜有研究将这些特征与领导风格及组织氛围相结合进行系统探讨。本研究重点分析了代表关系型领导风格的包容型领导风格,与代表任务型领导方式的上级变革期望对差错管理氛围形成的共同作用。包容型领导风格与上级变革期望的交互作用显示,当上级变革期望较低时,包容型领导风格通过差错管理氛围对基层干部变革行为的正向影响更强。这一发现表明,上级变革期望和包容型领导风

格在推动差错管理氛围和变革行为方面存在替代效应。任务导向的上级创新期望无疑对差错管理氛围及基层干部的主动变革行为具有显著的正向影响,但在没有明确上级创新期望的情境下,包容型领导风格依然能够通过营造积极的差错管理氛围,有效促进基层干部的主动变革行为。此外,本研究还发现,风险规避正向调节差错管理氛围与主动变革行为之间的关系,即相较于低风险规避个体,差错管理氛围对高风险规避倾向个体的主动变革行为具有更强的促进作用。

综上所述,本研究基于资源保存理论,从多个维度系统分析了包容型领导风格、差错管理氛围、上级期望与风险规避对基层干部变革行为的综合影响,提出了一个更为全面的基层干部主动变革行为的理论框架,不仅为变革行为的理论发展提供了新的视角,还为政府部门如何有效激励基层干部主动变革提供了实践指导。

(二) 实践启示

党的二十届三中全会审议通过的《中共中央关于进一步全面深化改革 推进中国式现代化的决定》,是指导新征程上全面深化改革的纲领性文件,充分展现了中共中央坚定不移推进改革和实现中国式现代化的决心。能否高效顺利地实现改革目标,取决于各级领导干部推进改革的决心和能力,特别是处在改革前沿和基层治理最前线的基层干部承担着具体落实改革措施的重任,干部们的主动变革意识与行为将直接影响改革的成效。在此前提下,结合本研究的主要发现,提出以下实践启示:

首先,构建同心同德的上下级关系。在推进组织变革的过程中,上下级关系的和谐与协同成为至关重要的因素。面对改革带来的不确定性,基层领导干部常面临孤军奋战、失败风险及问责压力等多重思想顾虑。为有效缓解这些顾虑并促进主动变革,构建同心同德的上下级关系显得尤其关键。为此,可以考虑采取以下策略:(1)深化包容型领导风格的培养与践行。完善包容型领导干部的培养体系,指引领导干部不仅要学会理解并接纳多元差异,还应积极倡导和谐共处与包容合作的文化氛围。在改革的深水区和急需突破的重点区域,优先选拔任用具有包容性理念、卓越沟通能力等包容型领导风格特质的优秀干部。(2)建立双向互动与沟通机制。上级应以包容与鼓励的态度面对基层干部,在干部们主动寻求变革的过程中提供及时、建设性的指导与建议,帮助基层干部在遇到困难时迅速找到问题所在并寻求解决方案。同时,鼓励干部积极反馈工作进展与遇到的问题,形成双向沟通的良好循环。

其次,营造有利于县乡基层领导干部干事创业的工作环境。(1)构建积极的差错管理文化。积极的差错管理不仅倡导在改革创新中对合理失误的宽容态度,以减轻基层干部的心理负担,还通过宣传教育消除干部对差错的恐惧心理,强调差错作为学习与成长契机的价值,并且促进差错案例的公开分享,以知识交流提升组织的变革能力和复杂应对能力。(2)健全容错纠错及差错报告反馈机制,确保信息畅通,保护报告者的权益,确保差错得到及时有效的处理与反馈,形成闭环管理。同时,领

导干部应以身作则,公开承认并妥善处理自身或所在部门的错误,树立良好的榜样,带动整个组织形成积极的差错管理氛围。(3)构建以变革需求为导向的综合激励机制。该机制应涵盖物质激励、精神激励与职业发展激励等多个方面,通过量化、多维度的变革激励指标的设计与科学评估工具的运用,增强基层干部推动变革的内在动力与外在支持。

最后,上级部门和领导应明确变革工作达成的核心目标,按照“目标—指标—任务”的逻辑框架,使用简洁、准确、无歧义的语言系统性地阐述变革期望,并及时解答疑惑,修正误解。同样地,基层干部可以主动与上级领导进行面对面交流,明确上级对变革工作的具体设想、目标定位、优先级设定等关键信息,共同推动变革工作的顺利开展。

(三) 研究不足与展望

本研究在厘清包容型领导与县乡基层干部主动变革行为的关系及其边界条件方面做出了尝试,但仍存在一些不足需改进。首先,本研究仅以上海市 A 区县乡基层干部为例,尽管该地区在经济和行政管理上具有较强的代表性,模型本身具有较强广泛性,但样本仍相对单一,未来可以通过更大规模的样本和更广泛的区域覆盖,进一步提升结论的稳健性和广泛适用性。其次,本研究获取的数据虽为两阶段调研数据,但均为基层干部主观自评,未来可以通过长时段跟踪调查与主客观测评相结合的方式提升研究结论的严谨性与科学性。

参考文献

- 崔杨,于桂兰. 2019. 上级发展性反馈对员工创新绩效的影响机制研究[J]. 管理现代化, 39(1): 37-40.
- Cui Y, Yu G L. 2019. Research on the mechanisms of how supervisor developmental feedback impacts on employees' innovative performance [J]. *Modernization of Management*, 39(1): 37-40. (in Chinese)
- 段锦云,杨静,朱月龙. 2020. 资源保存理论:内容、理论比较及研究展望[J]. 心理研究, 13(1): 49-57.
- Duan J Y, Yang J, Zhu Y L. 2020. Conservation of resources theory: Content, theoretical comparisons and prospects[J]. *Psychological Research*, 13(1): 49-57. (in Chinese)
- 方阳春. 2014. 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, 35(5): 152-160.
- Fang Y C. 2014. The effect of inclusive leadership on team performance: Based on the mediating effect of self-efficacy[J]. *Science Research Management*, 35(5): 152-160. (in Chinese)
- 高中华. 2023. 平台化转型中员工主动变革行为激发机制研究——战略共识的调节作用

- [J]. 经济管理, 45(8): 106-122.
- Gao Z H. 2023. The activating mechanism of employees' taking charge in the context of platform transformation: The moderating role of HRM strategic consensus[J]. *Business and Management Journal*, 45(8): 106-122. (in Chinese)
- 景保峰. 2015. 包容型领导对员工创造力的影响——基于内在动机和心理可得性的双重中介效应[J]. 技术经济, 34(3): 27-32.
- Jing B F. 2015. Impact of inclusive leadership on employee's creativity: Based on double mediating roles of intrinsic motivation and psychological availability[J]. *Technology Economics*, 34(3): 27-32. (in Chinese)
- 柯江林, 张继争, 丁群. 2022. 职场精神力视角下包容性氛围对多样化社区工作者的影响效应: 一个跨层有调节的中介模型[J]. 公共管理评论, 4(1): 152-177.
- Ke J L, Zhang J Z, Ding Q. 2022. The effects of a climate for inclusion on diverse community workers from the perspective of the workplace spirituality: A cross-level moderated mediation model[J]. *China Public Administration Review*, 4(1): 152-177. (in Chinese)
- 孔靓, 李锡元, 章发旺. 2020. 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, 32(2): 232-243.
- Kong L, Li X Y, Zhang F W. 2020. The influence of inclusive leadership on employees' proactive behavior: The mediating effects of organizational-based self-esteem and error management climate[J]. *Management Review*, 32(2): 232-243. (in Chinese)
- 林亚清, 蓝浦城. 2023. 公务员公共服务动机何以影响其变革行为? ——工作重塑的中介作用和变革型领导的调节作用[J]. 公共管理与政策评论, 12(4): 80-96.
- Lin Y Q, Lan P C. 2023. How does public service motivation affect change-oriented organizational citizen behavior? The mediating role of job crafting and the moderating role of transformational leadership[J]. *Public Administration and Policy Review*, 12(4): 80-96. (in Chinese)
- 刘帮成. 2022. 机构改革行进中基层干部何以主动行为? ——一个基于事件系统理论的探索[J]. 行政论坛, 29(2): 39-46.
- Liu B C. 2022. How do the grassroots cadres be proactive in public sector reforming? A longitudinal study based on event system theory[J]. *Administrative Tribune*, 29(2): 39-46. (in Chinese)
- 鲁宇, 孔令赞, 高训蒙. 2023. 条块互动视角下土政策的生成及演化——基于 C 县小额信贷政策的过程追踪分析[J]. 公共管理学报, 20(2): 38-49, 166.
- Lu Y, Kong L Y, Gao X M. 2023. The generation and evolution of indigenous policy in the perspective of bar-block interaction—Process tracing analysis based on microfinance policy in County C[J]. *Journal of Public Management*, 20(2): 38-49, 166. (in Chinese)

- 罗瑾琰, 胡文安, 钟竞. 2017. 悖论式领导、团队活力对团队创新的影响机制研究[J]. 管理评论, 29(7): 122-134.
- Luo J L, Hu W A, Zhong J. 2017. The mechanisms of paradoxical leadership and team viability on team innovation: An integrated model in the Chinese context[J]. *Management Review*, 29(7): 122-134. (in Chinese)
- 谭新雨. 2021. 基层公务员创新行为的内容与结构: 来自中国场景的研究[J]. 公共管理与政策评论, 10(1): 81-101.
- Tan X Y. 2021. Content and structure of street-level public servants' innovative behavior: A study based on Chinese context[J]. *Public Administration and Policy Review*, 10(1): 81-101. (in Chinese)
- 唐春勇, 周昂, 邓婷, 等. 2024. 发展型人力资源管理实践对员工主动变革行为的影响机制: 中庸思维的调节作用[J]. 科技进步与对策, 41(9): 119-129.
- Tang C Y, Zhou A, Deng T, et al. 2024. The influence mechanism of developmental human resource management practices on taking charge: The moderating effect of Zhong-yong thinking[J]. *Science & Technology Progress and Policy*, 41(9): 119-129. (in Chinese)
- 汪曲, 许愉. 2022. 何以驱动基层公务员担当作为: 基于扎根理论的质性研究[J]. 公共管理与政策评论, 11(5): 42-60.
- Wang Q, Xu Y. 2022. How to drive grass-roots civil servants' take-charge behaviors: Qualitative research based on grounded theory[J]. *Public Administration and Policy Review*, 11(5): 42-60. (in Chinese)
- 尹奎, 孙健敏, 陈乐妮. 2016. 差错管理氛围研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 38(2): 75-87.
- Yin K, Sun J M, Chen L N. 2016. Error management climate: A literature review and prospects[J]. *Foreign Economics & Management*, 38(2): 75-87. (in Chinese)
- 元帅, 陈志霞, 刘熙. 2024. 使命效价对基层公务员创新行为的影响研究[J]. 公共管理评论, 6(1): 140-164.
- Yuan S, Chen Z X, Liu X. 2024. Research on the effects of mission efficacy by front-line civil servants on innovative behavior[J]. *China Public Administration Review*, 6(1): 140-164. (in Chinese)
- 张光磊, 祝吟, 祝养浩, 等. 2021. 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, 15(4): 23-35.
- Zhang G L, Zhu Y, Zhu Y H, et al. 2021. Inclusive leadership and employees taking charge behavior: The impact of work engagement and proactive personality[J]. *Luojia Management Review*, 15(4): 23-35. (in Chinese)
- 张宁俊, 袁梦莎, 付春香, 等. 2015. 差错管理氛围与员工创新行为的关系研究[J]. 科研管理, 36(S1): 94-101.

- Zhang N J, Yuan M S, Fu C X, et al. 2015. The relationship between error management climate and individual innovative behavior[J]. *Science Research Management*, 36(S1): 94-101. (in Chinese)
- 张正堂, 赵李晶, 丁明智. 2020. 授权型领导对员工主动变革行为的影响机制[J]. *科研管理*, 41(10): 218-226.
- Zhang Z T, Zhao L J, Ding M Z. 2020. Influence mechanism of empowering leadership on employees' taking charge behavior[J]. *Science Research Management*, 41(10): 218-226. (in Chinese)
- 赵书松, 罗文华. 2022. 容错纠错机制对公务员创新的影响研究——基于15个国家级新区的程序化扎根[J]. *华中科技大学学报(社会科学版)*, 36(1): 94-102.
- Zhao S S, Luo W H. 2022. Research on the influence of mechanisms to allow for and address mistakes on civil servant innovation—Based on the programmatic rooting of 15 state-level new areas[J]. *Journal of Huazhong University of Science and Technology (Social Science Edition)*, 36(1): 94-102. (in Chinese)
- 朱颖俊, 裴宇. 2014. 差错管理文化、心理授权对员工创新行为的影响: 创新效能感的调节效应[J]. *中国人力资源开发*, 31(17): 23-29.
- Zhu Y J, Pei Y. 2014. The influence of error management culture and psychological empowerment on employee innovative behavior: The moderating role of creative self-efficacy[J]. *Human Resources Development of China*, 31(17): 23-29. (in Chinese)
- Allen D G, Weeks K P, Moffitt K R. 2005. Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion[J]. *Journal of Applied Psychology*, 90(5): 980-990.
- Campbell J W. 2018. Felt responsibility for change in public organizations: General and sector-specific paths[J]. *Public Management Review*, 20(2): 232-253.
- Carmeli A, Reiter-Palmon R, Ziv E. 2010. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety[J]. *Creativity Research Journal*, 22(3): 250-260.
- Cigularov K P, Chen P Y, Rosecrance J. 2010. The effects of error management climate and safety communication on safety: A multi-level study[J]. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5): 1498-1506.
- Frese M, Keith N. 2015. Action errors, error management, and learning in organizations[J]. *Annual Review of Psychology*, 66: 661-687.
- Fu H L, Du Y C, Wang Z M. 2022. Authentic leadership and taking charge behavior: A moderated mediation model of psychological capital and occupational calling[J]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9): 5492.
- Gomez-Mejia L R, Balkin D B. 1989. Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies[J]. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 28(3): 431-445.

- Halbesleben J R B, Neveu J P, Paustian-Underdahl S C, et al. 2014. Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory [J]. *Journal of Management*, 40(5): 1334-1364.
- Hayes A F. 2013. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach [M]. New York: Guilford Press.
- Hobfoll S E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress [J]. *American Psychologist*, 44(3): 513-524
- Hobfoll S E. 2001. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process advancing conservation of resources theory [J]. *Applied Psychology*, 50 (3): 337-421.
- Hobfoll S E. 2011. Conservation of resource caravans and engaged settings [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1): 116-122.
- Homberg F, Vogel R, Weiherl J. 2019. Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services [J]. *Public Administration*, 97(1): 28-47.
- Ivancic K, Hesketh B. 2000. Learning from errors in a driving simulation: Effects on driving skill and self-confidence [J]. *Ergonomics*, 43(12): 1966-1984.
- Janssen O. 2004. How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2): 201-215.
- Jones B F, Weinberg B A. 2011. Age dynamics in scientific creativity [J]. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 108(47): 18910-18914.
- Lauga D O, Ofek E. 2011. Product positioning in a two-dimensional vertical differentiation model: The role of quality costs [J]. *Marketing Science*, 30(5): 903-923.
- Liu S M, Liao J Q, Wei H G. 2015. Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification [J]. *Journal of Business Ethics*, 131(1): 107-119.
- Miao Q, Newman A, Schwarz G, et al. 2018. How leadership and public service motivation enhance innovative behavior [J]. *Public Administration Review*, 78(1): 71-81.
- Morrison E W, Phelps C C. 1999. Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change [J]. *Academy of Management Journal*, 42(4): 403-419.
- Meijer, A. J. 2014. From Hero-innovators to Distributed Heroism: An In-depth Analysis of the Role of Individuals in Public Sector Innovation. *Public Management Review*, 16(2): 199-216.
- Parker S K, Bindl U K, Strauss K. 2010. Making things happen: A model of proactive motivation [J]. *Journal of Management*, 36(4): 827-856.
- Ricard L M, Klijn E H, Lewis J M, et al. 2017. Assessing public leadership styles for innovation: A comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona [J]. *Public*

- Management Review*, 19(2): 134-156.
- Ryan R M, Deci E L. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions[J]. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1): 54-67.
- Riley, G. 2015. Differences in competence, autonomy, and relatedness between home educated and traditionally educated young adults. *International Social Science Review*, * 90 * (2): 1-27.
- Smith W K, Lewis M W. 2011. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing[J]. *Academy of Management Review*, 36(2): 381-403.
- Tang N Y, Jiang Y, Chen C Y, et al. 2015. Inclusion and inclusion management in the Chinese context: An exploratory study[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6): 856-874.
- van Dyck C, Frese M, Baer M, et al. 2005. Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication [J]. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1228-1240.
- Williams M J, Yecaló-Tecle L. 2020. Innovation, voice, and hierarchy in the public sector: Evidence from Ghana's civil service[J]. *Governance*, 33(4): 789-807.
- Yuan F R, Woodman R W. 2010. Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations[J]. *Academy of Management Journal*, 53(2): 323-342.
- Zahra S A, Ireland R D, Hitt M A. 2000. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance [J]. *Academy of Management Journal*, 43(5): 925-950.
- Zhang X, Bartol K M. 2010. The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment[J]. *Journal of Applied Psychology*, 95(5): 862-873.
- Zhou Q, Hirst G, Shipton H. 2012. Context matters: Combined influence of participation and intellectual stimulation on the promotion focus-employee creativity relationship [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7): 894-909.

How Inclusive Leadership Can Spark a Drive for Proactive Change: Evidence from County and Township Grassroots Cadres

QU Rujie PI Xiaokun

(School of Public Management, East China Normal University)

Abstract: County and township cadres are bridges between policy implementation and

grassroots change, and they play an important role in promoting innovation in social governance. Based on the theory of resource conservation, this study explores the internal mechanisms and boundary conditions of inclusive leadership to promote proactive change in the behavior of county and township cadres. The present study focuses on county and township cadres in District A of Shanghai, based on a total of 212 valid collected questionnaires. Analysis of moderated mediation effects reveals that inclusive leadership has a positive effect on proactive change in the behavior of county and township cadres, with the error management atmosphere playing a mediating role. The positive effect of inclusive leadership on the error management atmosphere is negatively moderated by change in the expectations of superiors, and the positive effect of the error management atmosphere on the proactive change behavior is positively moderated by risk aversion. The study provides useful insights for the development of current leaders in government departments.

Keywords: inclusive leadership; superior expectations of change; error management atmosphere; risk aversion; proactive change in the behavior of grassroots cadres

投稿日期: 2024/9/13 送外审日期: 2024/9/22 首轮外审完成日期: 2024/10/13
录用日期: 2025/3/14 最终修回日期: 2025/5/11