

## 包容研究前沿述评与展望

景保峰<sup>1</sup>, 周霞<sup>2</sup>

(1. 山西大学经济与管理学院, 山西太原 030006; 2. 华南理工大学工商管理学院, 广东广州 510640)

**摘要:** 随着多样性研究的持续深入, 包容成为管理学研究领域的一个热点话题。本文从个体认知、集体认知、行为实践三个角度, 回顾、分析有关包容的国内外研究成果, 阐述包容感、包容氛围和包容实践的内涵、理论基础、与相似构念的异同、结构维度及测量量表, 总结它们的影响因素、影响后果及其中介和调节作用机制, 提出未来应该开发本土化包容测量工具, 丰富包容的前因、影响结果及作用机制, 完善包容研究的方法设计, 推进包容的跨文化比较研究。本文为国内学者把握组织管理领域包容的研究脉络和未来研究思路提供了重要的参考。

**关键词:** 多样性; 包容感; 包容氛围; 包容实践

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2017)12-0003-20

### 一、引言

随着经济全球化加速, 企业的组织环境正在经历变化, 员工的种族、性别、年龄等表层多样性以及价值观、兴趣、技能和工作偏好等深层多样性成为工作场所的一个显著特征。多样性若管理不善, 可能诱发职场冲突、敌意、对抗和高离职率, 这给组织管理提出了严峻挑战。研究人员和实践者积极探寻异质性劳动力的管理举措, 例如沟通、教育和培训、简单回避歧视性实践等(Roberson, 2006), 然而过分强调多样性或多元化培训并不奏效(Chavez和Weisinger, 2008)。伴随多样性管理研究的持续深入, 研究焦点转向包容(inclusion), 即从整合多样的视角, 鼓励组织全员参与和投入, 试图充分利用多样性的潜在好处(Tang等, 2015)。多样性和包容性管理是一个全球性的问题, 据德勤2017全球人力资本趋势报告, 关于多样化和一致性的问题仍将成为众多企业的羁绊和挑战, 公平、平等和包容在全世界范围内已引起首席执行官层级广泛的关注。可见, 包容研究是组织有效管理多样性的内在需求, 是管理学领域的一个重要热点主题。

学术界正在开展以包容型领导(朱瑜和钱姝婷, 2014)、团队包容感(Shore等, 2011;

收稿日期: 2017-03-13

基金项目: 教育部人文社会科学研究青年基金项目(14YJC630132); 广东省知识产权局软科学研究计划项目(GDIP2016-G5); 山西省哲学社会科学规划课题(2017054009)

作者简介: 景保峰(1983—), 男, 山西大学经济与管理学院讲师(通讯作者);

周霞(1964—), 女, 华南理工大学工商管理学院教授, 博士生导师。

Jansen等,2014)、包容氛围(Nishii,2013)、包容管理实践(Roberson,2006;Sabharwal,2014;Tang等,2015)等为主题的研究。包容型领导是一种在与下属的互动过程中表现出开放性、易接近性和可用性的关系型领导风格(Carmeli等,2010)。该领导风格有助于组织实施包容实践、营造包容氛围及增强员工的组织包容感(Gotsis和Grimani,2016a,b;Tang等,2017)。中西方有关包容型领导的文献较多,涉及理论探讨、实证研究和文献述评。有关包容感、包容氛围、包容实践的研究,国外已取得许多有价值的成果,国内刚开始兴起(Tang等,2015,2017),相关文献很少(陈帅,2012;Pan等,2014;Li等,2017)。我国传统文化蕴含着包容思想,例如“乾坤无地不包容”“有容,德乃大”“宰相肚里能撑船”“海纳百川,有容乃大”。长期以来,我国一直强调并鼓励弘扬包容理念、实施包容实践,例如倡导实现经济包容性增长,包容是北京精神、上海城市核心价值观的一个重要方面(Tang等,2015),企业家宋志平实践企业包容性经营哲学(首都企业家俱乐部,2012)。因此,在我国包容的理论研究滞后于管理实践,掌握包容感、包容氛围和包容实践的概念、形成及功能作用对推动中国组织情境下包容的理论研究和实践应用具有重要价值。

包容感、包容氛围、包容实践分别是从个体认知、集体认知、行为实践的角度对包容的具体、操作化概括,它们各自的内涵、本质是什么?如何准确测量?三者之间存在何种关系?它们是如何产生的?是否能够起调节作用?对个人、团队或组织产生怎样的影响?其影响的内在机制和边界条件是什么?为了回答这些问题,本文旨在对包容的相关研究成果进行梳理和述评,发现目前研究的不足之处,提出未来研究展望。本研究的贡献在于:掌握个体认知、集体认知、行为实践三个视角下包容的最新研究进展和发展趋势,明确现有研究存在的问题和未来可能的研究方向,为组织员工激励提供新的理论视角,补充已有管理理论对中国组织行为解释的不足,对推动我国深入研究包容、实践包容管理具有重要启示。

## 二、包容的内涵

### (一)概念界定

近二十年来,包容概念受到多样性研究以及社会工作、社会心理学、教育学、管理学等学科领域的重点关注(Jansen等,2014)。包容与排斥存有负向联系,但包容不是简单的无排斥。由于不同派系学者研究焦点、视角的差异,有关包容的本质和定义尚未达成共识。本研究对组织管理领域包容概念的界定从以下三个学派进行梳理。

#### 1. 个体认知学派:包容感

个体认知学派认为包容是指个体对工作场所包容的心理体验,关注员工的工作场所包容感。从结构的视角,Schein(1971)和O'Hara等(1994)视包容为员工在组织中的中心性或在工作系统人际关系网络中的位置。Pearce和Randel(2004)定义社会包容为员工拥有非正式社会联结、社交活动中被他人接纳的程度。从工作过程的视角,Mor-Barak和Cherin(1998)认为包容是个体感觉自己是关键组织过程一部分的程度,如接近信息和资源、工作团队参与和有影响力影响决策等。从员工需求的视角,有学者将员工的包容感等同于归属感(Pelled等,1999;Lirio等,2008;Ferdman等,2010)。有研究则认为包容不仅包括归属感,还包括其他。Shore等(2011)根据最优特异性理论,定义包容为员工通过体验满足归属感和独特性需求的对待,知觉到自己是一位受人尊敬的团队成员的程度。其中,归属感需求指形成和保持强烈、持久人际关系的需要,独特性需求指保持有区别、与众不同自我意识的需要。考虑到重视独特性仅仅关注团队内有独特个性特征、见解和观点的少数员工,多数典型成员从他人独特性欣赏中获益较少,Jansen等(2014)依据自我决定理论,定义包容为个体知觉到工作团队提供给自己归属感和真实感的程

度。其中,真实感指员工感知到团队允许和鼓励保持真正的自己。重视真实感暗示团队允许成员彼此相异和相似。Bernstein和Bilimoria(2013)定义包容为个体或团体在工作系统中的效能感、归属感和价值感。Tang等(2015)的探索性研究表明中国人对包容的理解比西方人要宽泛,除高归属感和高价值的独特性,还包括宽容非故意差错、上下级之间相互关心及情感联系构建等。

### 2. 集体认知学派:包容氛围

集体认知学派视包容为团队或组织的一种氛围,反映员工的共同心理意义。团队包容氛围是成员对团队多样性管理政策和程序的共同感知,包括雇佣实践公平(指公平、无偏见的人力资源管理实践,营造一个公平竞争的环境)、差异整合(指工作中多样化员工的人际关系整合)、决策包容(指积极寻求和整合员工的多样观点,即使表达的想法可能破坏现状)(Nishii, 2013; Guillaume等, 2014),学术界普遍认可该定义。有学者定义其为员工对团队尊重和接纳不同背景、观点和思维方式的个体并整合利用他们拥有的独特资源的共同感知(陈帅, 2012),员工对工作环境期望、支持和鼓励包容性行为的共同感知(Boekhorst, 2015)。此外,有研究针对年龄(Rabl和Triana, 2013)、残疾人和性别进行定义。针对残疾人包容氛围是指员工对团队接纳、帮助和对待残疾人方式和规范的感知(Nelissen等, 2017),性别包容氛围指员工对工作场所公平对待女性、利用女性才能、支持女性价值观、兴趣和需求的共同感知(Kossek等, 2017)。

### 3. 行为实践学派:包容实践

行为实践学派关注包容性工作环境包括哪些管理政策和实践促进了工作场所包容。Bennett等(1994)最早开始关注包容实践,提出包容型人力资源管理实践包括提供员工援助计划,给违禁药物使用者提供康复机会。决策影响、获取敏感工作信息和工作安全是衡量工作环境包容的三个指标(Pelled等, 1999)。清除员工充分参与和贡献的障碍,理解、尊重和欣赏工作场所多样性,重视和利用不同员工的知识 and 经验,使员工和团队发挥最大潜能是组织包容实践的重要内容(Roberson, 2006)。在多元文化共存的组织中,包容意味着平等、公正和全员参与,以便不同群体的成员不仅能够平等地获得决策机会和权力地位,而且被鼓励积极投入工作(Holvino等, 2004)。Sabharwal(2014)识别出高层领导承诺促进包容、员工有能力影响组织决策和公平公正对待员工三种组织包容行为。促进公平对待员工、重视个体差异及全员贡献的组织政策和实践对建立包容性工作环境至关重要(Janssens和Zanoni, 2007; Lirio等, 2008)。Tang等(2015)研究发现雇员适应组织、宽容非故意差错、容忍不同观点是中国组织特有的包容实践。此外,有学者将包容实践聚焦于年龄、残疾人(Nelissen等, 2016),年龄包容性人力资源实践包括无年龄差异的招聘活动,各年龄群体有平等的培训和继续教育机会,每个人升职、调任、职业发展的机会均等,营造年龄友好性组织文化,促进和重视所有年龄群体的贡献(Boehm等, 2014)。

总之,不同的研究者对包容感、包容氛围和包容实践的理解,依据研究情境、目的和理论基础的不同存有差异。组织包容政策和实践有利于创造包容氛围(Tang等, 2017)、促进员工的组织包容感(Bernstein和Bilimoria, 2013),团队包容氛围能够增强员工的团队包容感(Shore等, 2011)。

## (二)与相似构念比较

为了更好地理解包容,将其与多样性、排斥、同化、区别、社会认同、内部人身份认知等不同但关联的构念进行比较。

### 1. 多样性与包容实践

多样性和包容实践概念都源于社会公平,聚焦于多样性管理(Cottrill等, 2014)。多样性关注工作团队或组织的人口组成及其差异和变化,强调认识到劳动力多样性的价值。包容超越仅

仅赏识多样性,聚焦于清除员工在组织中充分参与和贡献的障碍,强调全员参与、充分利用多样性对组织的影响、整合多样的员工和想法于工作过程和组织系统,从而发挥多样性的潜在价值实现组织成功(Roberson,2006)。

## 2. 排斥、同化、区别与包容感

当个体被视为团队内部人、受允许和鼓励保持独特性时,就知觉到包容;当不被视为有独特价值的组织内部人,而其他成员被视为内部人、受重视时,个体体验到排斥;同化意味着只有当个体遵照主流文化规范和轻视独特性时,才被视为团队内部人;个体不被视为组织内部人,但其独特特征被视为有价值、为团队或组织成功所需时,处于区别状态,包容的框架见表1。

表1 包容的框架

	低归属感(low belongingness)	高归属感(high belongingness)
低价值的独特性 (low value in uniqueness)	排斥(exclusion):个体在工作团队中不被视为有独特价值的组织内部人,但其他成员被当作内部人员对待	同化(assimilation):当遵照组织/主流文化规范和故意贬低独特的价值时,个体被视为工作团队内部人
高价值的独特性 (high value in uniqueness)	区别(differentiation):个体在工作团队中不被视为组织内部人,但其独特特征被认为有价值、为团队或组织成功所需	包容(inclusion):个体在工作团队中被视为内部人员,受允许和鼓励保持独特性

资料来源:根据Shore等(2011)整理。

## 3. 社会认同与包容感

社会认同是自我与内群体之间关系的积极情感评价,或个体与内群体的抽象心理联结,描述了个体欣赏群体及与群体密切联系的程度。包容感是指个体在群体中知觉到归属感和真实感的程度,由个体接收的有关自己状况的群体信号决定。二者都关注个体与群体之间有着怎样的紧密联系,不同的是前者从个体指向群体,测量项目如“我认同群体”“我感觉与群体有密切联系”;后者从群体指向个体,测量项目如“群体视我为内部人”“群体允许我保持真实”。此外,即使是未被包容的边缘化成员,至少在短期内可能认同群体,视群体为自我的中心,相反,个体感受到群体包容,但不一定重视包容和认同群体。另一个差异与团队类型相关,个体可能认同由从未谋面的人组成的团队,但个体包容感的形成依赖于其他团队成员实际互动的经验(Jansen等,2014)。

## 4. 内部人身份认知与包容感

内部人身份认知是指员工个体知觉自己为组织内部人员的程度(Stamper和Masterson,2002)。它与包容感有非常强的关联,甚至有学者将二者等同(Tremblay,2017),都关注个体与组织之间的关系、强调内部人知觉及与组织持续互动的重要性。二者差异表现在:第一,理论基础不一。内部人身份认知以社会交换理论为基础,强调用个人与组织之间不同的交换关系,来区分自己为内部人还是外部人。组织通过提供福利、培训、晋升机会来传达某一员工已获得内部人身份;包容感以最优特异性理论、自我决定理论为基础,强调个人归属感与独特性或真实感需求的满足。第二,概念内涵大小不一。内部人身份认知仅仅涉及归属感,并未提及独特性或真实感需求的满足(Shore等,2011;Jansen等,2014),具有内部人身份认知的员工未必觉得组织包容。

## 三、包容研究的理论基础

与包容相关的研究成果较多,但尚未形成系统的理论基础。包容研究的主要支撑理论包括社会认同理论、社会比较理论、归属感理论、最优特异性理论和自我决定理论。

### (一)社会认同理论

社会认同理论(social identity theory, SIT)假设个体归属的群体为其提供了社会身份,是其自尊的来源之一。人们通常依据年龄、性别、种族、人格等特征,将世界二分为“他们”和“我们”,试图创造有区别的“外群体”和“内群体”。群体内行为和群体间行为显现出“种族中心主义特征”,存在“内群体偏好”和“外群体歧视”,内群体成员排斥外群体以增强自我形象(Tajfel, 1978)。因此,员工的知觉处于包容—排斥连续统一体之间,即是重要组织过程(例如决策过程参与、工作团队投入、信息和资源获取)的一部分(Mor Barak, 2005)。包容—排斥感与自尊、焦虑、抑郁和满意等心理过程相关联,可以影响员工工作动机和行为(Cottrill等, 2014)。依据SIT,组织中的多数如男性、白种人更易为组织决策过程、社交网络接纳和包容,而女性、少数民族员工更易知觉到组织排斥而非包容(Cho和Mor Barak, 2008)。SIT虽然解释了社会分类及内、外群体差异的重要性,但未说明内群体中的社会认同是如何形成的。

### (二)社会比较理论

社会比较理论(social comparison theory, SCT)指出人际互动与排斥的本质,假设个体会意识到内、外群体成员之间的差异,试图通过评价这些差异确定内群体的社会地位和等级。一旦个体认为内群体有较高社会地位,就会在群体间设置界限,区别对待内外群体成员,以保持优越感。高地位群体成员将接纳、包容与其相似的人,排斥与其相异的人(Tajfel和Turner, 1986)。在工作场所设置边界区分不同的个体,会产生不信任和交际失误。SCT还假设个体具有将自己的观点、能力同他人比较的需求,通常会与自己相似的人比较来保持积极自我形象(Sabharwal, 2014)。基于社交互动的持续比较,个体知觉到包容或排斥。

### (三)归属感理论

归属感(belongingness)需求是指形成和保持强烈、积极稳定人际关系的需要,是人类主要驱动力之一(Baumeister和Leary, 1995)。归属感是一个强大的人类不断努力寻求满足的需求,是因为假设“人天生是社会性的,为了生存相互依赖”。员工会不断评价自我在工作群体或社会环境中的地位,当被群体视为内部人,受群体接纳、认可和重视时,会知觉到归属;当归属感受挫时,个体可能产生认知、情感、行为和健康等问题。归属感是组织包容感的一个重要方面,有学者甚至将二者等同(Pelled等, 1999; Shore等, 2011)。

### (四)最优特异性理论

最优特异性理论(optimal distinctiveness theory, ODT)假设人们努力寻求“归属于团队、与其他团队成员相似”与“保持独特身份和个性、与其他团队成员相异”两种相互对立需求之间的最佳平衡(Brewer, 1991)。当个体感知与团队其他成员太相似时,试着让自己与众不同以获得独特感;当感知与团队成员差别太大,没有归属感时,可能试图同化,变得与他人更相似。根据ODT,个体体验到团队包容,是因为自己被工作团队接纳,归属感和独特性需求同时得到满足(Shore等, 2011)。需要指出的是,ODT忽视了团队中多数无独特个性的员工。

### (五)自我决定理论

自我决定理论(self-determination theory, SDT)假定人类具有关系、自主和能力三种基本需求(Deci和Ryan, 2000)。关系需求指与他人相联系的愿望,与归属感需求密切相关甚至等同,自主需求是亲自经历选择及按照整合的自我意识行动的愿望。自主分为与任务相关自主(我可以做什么?)和与身份相关自主(我可以是谁?),后者也被称为真实性。真实性需求一定程度上类似于独特性需求。类似于重视独特性,重视真实性意指允许团队成员彼此存在差异;有别于重视独特性,重视真实性暗示允许团队成员彼此相似。可见,重视真实性比重视独特性更宽泛,对团队非典型少数和典型多数成员均有吸引力(Jansen等, 2014)。依据SDT,当群体同时满足关系需求和自主需求时,个体感知群体包容。

#### 四、包容的结构维度与测量

目前关于包容结构维度和测量的研究较多,然而测量的不统一严重制约相关实证研究结果的比较。以下就包容感、包容氛围、包容实践的维度和测量工具进行梳理和分析,见表2。

表2 包容的结构维度和测量量表汇总

变量	研究者(时间)	维度	内容	项目	引用情况
包容感	Pearce和Randel(2004)	一维	工作场所社会包容	3个	del Carmen Triana等(2012)
	Gajendran和Joshi(2011)	一维	团队决策包容感	5个	—
	Bernstein和Bilimoria(2013)	一维	董事会少数民族成员包容感	4个	—
	Downey等(2015)	一维	组织包容感	10个	Bosselaar(2015)
	Andrews和Ashworth(2015)	一维	工作场所包容	4个	—
	Tremblay(2017)	一维	组织包容感	6个	—
	Jansen等(2014)	二维	归属感、真实感	16个	Hofhuis等(2016)、Jansen等(2015)、Jansen等(2016b)、Jansen等(2016a)
	Pan等(2014)	二维	社会认同、独特性感知	7个	—
	Mor-Barak和Cherin(1998)	三维	获取信息和资源、参与工作团队、有能力影响决策过程	14个	Mor Barak等(2006)、Hwang和Hopkins(2015)
	Mor Barak(2005)	三维	决策过程、信息网络、活动参与	15个	Acquavita等(2009)、Waters和Bortree(2012)、Matz-Costa等(2012)、Brimhall等(2014)、Cottrill等(2014)、Paolillo等(2016)
包容氛围	陈帅(2012)	一维	团队包容氛围	11个	—
	Nelissen等(2017)	一维	针对残疾人的团队包容氛围	5个	—
	Nishii(2013)	三维	雇佣实践公平、差异整合、决策包容	31个	Dwertmann和Boehm(2016)、Li等(2017)
	Kossek等(2017)	三维	公平对待女性、利用女性才能、工作场所支持女性价值观、兴趣和需求	—	—
包容实践	Boehm等(2014)	一维	年龄包容性人力资源实践	5个	—
	Buse等(2016)	一维	董事会包容行为	8个	—
	Pelled等(1999)	三维	决策影响、接近敏感工作信息、工作安全	8个	—
	Sabharwal(2014)	三维	高层领导承诺促进包容、员工有能力影响组织决策、组织公平对待员工	23个	—
	Tang等(2016)	七维	包容性团队合作、包容性沟通、包容性决策、公平对待、包容性领导、宽容、包容性适应	—	—

资料来源:根据相关文献整理。

##### (一)包容感的维度和量表

Mor-Barak和Cherin(1998)较早开发包含三个维度、共14个项目的包容—排斥量表:获取信息和资源、参与工作团队及有能力影响决策过程。调研158位硕士学历的社会工作实习生,发

现量表Cronbach's  $\alpha$ 值达0.84,聚合效度及与满意度、疏离感的区分效度良好。之后,Mor Barak开发出从工作团队、非正式社会群体、主管、高管、组织五层面测量、15个项目的李克特6点个体包容—排斥感量表,每个层面的项目内容包含决策过程、信息网络和活动参与,例如团队层面项目包括“我对有关工作团队任务的决策有影响”“同事公开和我分享与工作相关的信息”“同事邀请我参与与工作相关的活动”(Mor Barak, 2005),该量表或其项目被多项研究使用。Mor Barak的另一项研究视组织包容为组织多样性感知的一个维度,用4个项目测量(Mor Barak等, 1998)。基于Mor Barak的包容定义,Downey等(2015)参照Roberson(2006)的“多样性和包容性管理”量表,形成10个项目的员工包容感测量工具,该量表的信度良好,但效度未知。

Shore等(2011)提出团队包容感由归属感和独特性感知构成,但未开发量表。随后有学者在不同情境下对其操作化,参照类似量表进行测量。Pan等(2014)认为新进入者的在线社区包容感包括社会认同和独特性感知两维度,参照Kim和Park(2011)的研究,形成7个项目量表,该量表的信度、收敛效度和判别效度良好。依据英国2010年公务员调查,Andrews和Ashworth(2015)用4个项目测量工作场所包容,代表项目如“周围同事尊重我”,该量表Cronbach's  $\alpha$ 值为0.89,效度未检验。

Jansen等(2014)在拓展Shore等(2011)的包容定义后,使用归纳与演绎方法搜集初始测量项目,通过荷兰大学生、组织员工的多个样本,研究发现团队包容感由归属感和真实感两个二阶因素组成,前者包括团队成员身份和团队情感子因素,后者包括真实性空间和真实性价值子因素,每个子因素含4个项目。该量表的聚合效度、区分效度、法则效度和预测效度及信度良好。多项研究采用其3个项目(Hofhuis等, 2016)、6个项目(Jansen等, 2015)、7个项目(Jansen等, 2016)和8个项目(Jansen等, 2016)进行测量。

Pearce和Randel(2004)开发含3个项目的工作场所社会包容—维量表,其信度统计上可接受,效度未检验。del Carmen Triana等(2012)的研究引用了该量表的2个正向项目“我感觉自己是团队的一分子”“我觉得自己可参与大部分工作任务”。Tremblay(2017)使用内部人身份认知量表(Stamper和Masterson, 2002)的6个项目测量组织包容感。Bernstein和Bilimoria(2013)用4个项目测量非营利组织董事会少数民族成员包容感,代表项目如“我可以自在地表达想法和观点、讨论多样性问题”,该量表采用李克特4点计分法,Cronbach's  $\alpha$ 值为0.841,效度未知。Gajendran和Joshi(2011)采用5个项目的一维量表测量工作团队决策包容感,量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.91。

## (二)包容氛围的维度和量表

陈帅(2012)参考相关研究,形成包含11个项目、信度和结构效度良好的单维量表。Nishii(2013)使用两个独立样本、探索性和验证性因素分析交叉验证,开发出含雇佣实践公平、差异整合、决策包容三维度、31个项目的团队包容氛围量表。该量表各维度的Cronbach's  $\alpha$ 值分别为0.93、0.94和0.97,内容效度、效标关联效度(与工作满意、组织承诺、组织支持感、组织公民行为、离职倾向显著相关)和区分效度(区别于程序公平、互动公平)良好。考虑到因子载荷、项目内容和措辞,筛选15个项目形成简略版量表。后续研究选用10(Dwertmann和Boehm, 2016)、14个项目(Li等, 2017)进行测量。此外,Nelissen等(2017)针对残疾人自行开发5个项目包容氛围量表,代表项目如“团队关心残疾人的需求”,量表的Cronbach's  $\alpha$ 值为0.90,效度未检验。Kossek等(2017)认为性别包容氛围包括公平对待女性、利用女性才能、工作场所支持女性价值观、兴趣和需求三个维度,对应的量表未开发。

## (三)包容实践的维度和量表

Pelled等(1999)提出组织包容由决策影响、接近敏感工作信息、工作安全三个指标、8个项

目衡量,量表的信度和结构效度达到统计要求。Sabharwal(2014)研究表明组织包容行为由高层领导承诺促进包容、员工有能力影响组织决策、组织公平对待员工三维度构成,量表共含23个项目,各维度Cronbach's  $\alpha$ 值依次为0.91、0.95和0.93。Buse等(2016)使用8个项目单维量表测量董事会包容行为。Boehm等(2014)自行开发5个项目、信效度较好的年龄包容性人力资源实践量表,项目如“公司的招聘活动无年龄差异”。此外,Tang等(2015)对上海12家企业的25位员工及29位管理者进行访谈,运用内容分析法,研究得出包容管理实践由包容性团队合作、包容性沟通、包容性决策、公平对待、包容性领导、宽容、包容性适应七个因素,沟通与接纳、参与决策和团队讨论、保护弱势群体、领导支持、容忍不同的观点、适应组织等17个子因素组成,但未开发测量工具。

综上可知,包容感、包容氛围和包容实践测量的研究多见于西方,由于研究问题、研究视角和理论基础的不同,使得它们的结构维度及量表呈现多样化。另外,个别学者提出它们的内容结构,但未给出测量量表。中西方对包容的理解不同,国内研究者有必要将包容相关概念科学地定义和操作化,开发高质量的本土化测量工具。

## 五、包容的影响因素、结果及作用机制

围绕包容感、包容氛围、包容实践三个核心概念,回顾现有研究成果,在研读、分析基础上,形成理论框架(见图1)。以下将对包容的影响因素、调节作用、影响后果及作用机制详细阐述。

### (一)包容的影响因素

#### 1. 人口学特征与包容感

影响包容感的人口学变量包括性别、种族、年龄、工作时间、职位、学历、收入、雇佣类型、团队规模等。对于性别的影响,女性员工的组织包容感低于男性,这一结果在美国(Mor Barak等,1998)、以色列(Findler等,2007)、韩国(Cho等,2008)的企业及美国非营利组织(Bernstein等,2013)中被证实,是由男性比女性员工有高监管责任、高年收入、强工作中心度、长工作年限和周小时数所导致的(Carapinha,2013)。另外,Waters和Bortree(2012)发现不一致的结论,女性图书馆志愿者的工作团队和信息网络包容感高于男性,男性志愿者的高管、组织、决策过程包容感高于女性,表明不同层面包容感的性别差异不一。

对于种族的影响,少数民族身份的员工知觉到低组织包容(Hwang和Hopkins,2015),对美国一家大型电子公司员工(Mor Barak等,1998)和图书馆志愿者(Bortree和Waters,2014)的调研支持这一结论,前者发现白种人的组织包容感高于拉美裔、亚裔、非裔美国人,男性白种人比女性白种人、其他种族的人知觉到更高的组织公平和包容;后者认为白种人的主管、高管、组织、决策过程、信息网络、活动参与包容感高于西班牙裔/拉丁裔、亚裔和非裔美国人。

对于年龄的影响,年龄负向影响信息网络包容,较年轻员工的信息网络包容感较高(Mor Barak等,2006)。Matz-Costa等(2012)研究发现团队类型的调节作用,来自年龄多样(相仿)团队的较年老(年轻)员工感知到高决策过程和信息网络包容。沿此思路,未来研究可进一步探讨职能型团队、自我管理团队、虚拟团队的调节效应。

对于工作时间的影响,Mor Barak等(2006)与Matz-Costa等(2012)得出不一致的结论,前者认为工作年限短的员工感知到高决策过程包容;后者认为工作年限越长,员工的决策过程包容感越高。Carapinha(2013)支持后者,认为工作年限、周工作小时数、工作中心度等工作角色投资对组织包容感具有正向影响。

不同职位的员工对包容的理解存在差异(Tang等,2015)。多数研究发现管理人员的组织



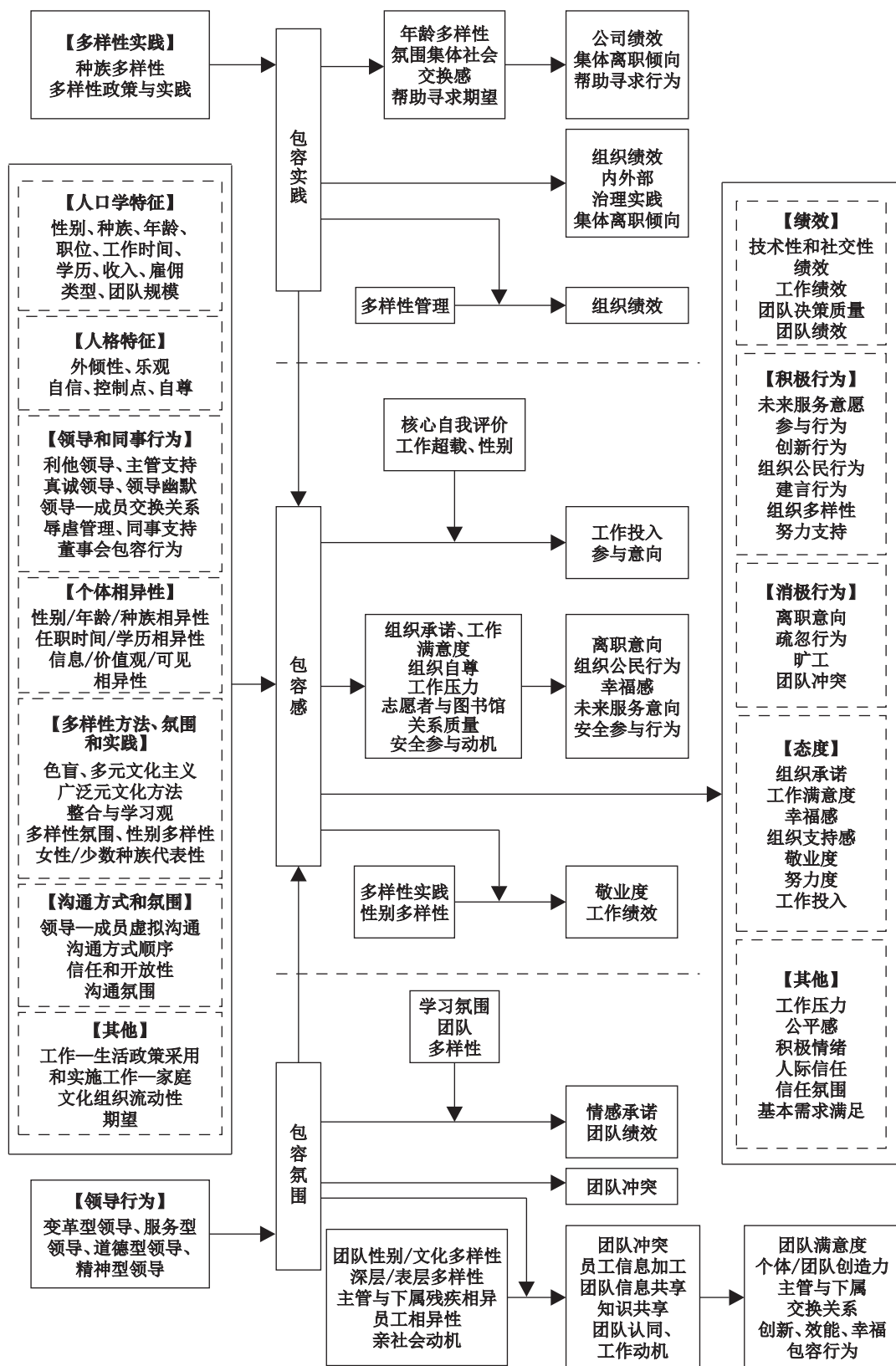


图 1 包容的影响因素、影响结果及其作用机制理论框架图

包容感高于普通员工(Cho等,2008;Carapinha,2013),有管理责任比无管理责任员工的决策过程和信息网络包容感要高(Matiz-Costa等,2012)。Mor Barak等(2006)却得出相反的结果,一般员工比管理者有更高的决策过程包容感。职位与组织包容感的关系及二者之间是否存在调节变量有待于澄清。

对于学历、收入、雇佣类型、团队规模的影响。Cho和Mor Barak(2008)的研究表明员工的学历越高,组织包容感越强,本科员工的组织包容感低于研究生而高于非本科员工。有研究发现,年收入对组织包容感具有积极影响(Carapinha,2013),员工的年收入越高,决策过程包容感越高;全职员工的决策过程包容感比兼职员工要高;工作团队规模越大,员工的决策过程和信息网络包容感越低(Matiz-Costa等,2012)。

## 2. 人格与包容感

影响包容感的人格特质包括外倾性、乐观、控制点、自信和自尊。del Carmen Triana等(2012)证实外倾性对男性员工的团队包容感有显著正向影响,对女性员工的影响不显著。Carapinha(2013)的研究发现乐观对组织包容感存在积极影响。此外,Daya(2014)在南非工作场所实施的探索性研究,表明控制点、自信和自尊对组织包容感存在影响。鼓励今后探讨开放性、主动性人格、马基雅维利主义等的影响。

## 3. 领导和同事行为与包容感、包容氛围

领导风格是影响下属组织包容感的关键因素。以授权、谦卑、有勇气、负责任为特征的利他领导(Prime和Salib,2014)、主管支持(Mor Barak等,2006)、真诚领导(Chen,2011;Cottrill等,2014)、领导—成员交换关系质量(Brimhall等,2014)对员工的组织包容感存在积极影响,伦理氛围在真诚领导与组织包容感的关系之间起部分中介作用(Cottrill,2011)。Tremblay(2017)研究表明领导信任对组织包容感存在正向影响,领导者建设性幽默对高领导信任员工的组织包容感有更强正向影响。对于消极领导的影响,领导者冒犯性幽默(Tremblay,2017)、辱虐管理(Rice等,2016)对下属的组织包容感存在负向影响,未有学者关注自利型领导、非伦理领导、自恋型领导的影响效果。此外,同事支持对决策过程和信息网络包容具有积极影响(Mor Barak等,2006),董事会多数成员包容行为对少数民族成员包容感有正向影响(Bernstein等,2013)。包容氛围影响因素的研究不仅少,而且停留在理论假设,缺乏实证检验。变革型领导(Guillaume等,2014)、服务型领导、道德型领导和精神型领导(Gotsis和Grimani,2016a)正向影响团队包容氛围的研究假设是否成立需要验证。

## 4. 个体相异性与包容感

相异性(dissimilarity)是指个体与团队或组织其他同事关于人口统计特征、性格、态度等的差异,可分为表层(如年龄、种族、性别、任职时间和学历)相异性和深层(如个性、态度、价值观和信仰)相异性。对于性别相异性的影响,现有研究结论不一:Pelled等(1999)认为性别相异性对组织包容的负向影响显著,对男性的负向影响更强;Jansen和Otten等(2016)发现性别相异性对团队包容感的影响不显著,但在低多样性氛围团队中二者的负向关系显著。对于年龄、种族、任职时间和学历相异性的影响,研究表明比团队大多数年轻的员工有较低的团队包容感(McNamara和Pitt-Catsouphes,2016),与来自年龄多样团队的成员相比,年龄异于团队大多数成员的决策过程、信息网络包容感较低(Matiz-Costa等,2012);种族相异性负向影响组织包容,对白人的影响更强,任职时间和学历相异性正向影响组织包容,对高身份(长任职时间、高学历)员工的影响更强(Pelled等,1999)。此外,Pan等(2014)研究表明感知信息相异性、价值观相异性分别对新进入者在线社区包容感存在正向和负向影响,感知可见相异性对独特性感知、社会认同分别具有正向和负向影响。综上可知,探讨表层相异性影响的研究较多,但存在不一致

的结论,这可能归因于调研对象、变量测量、研究设计等的差异,因此,未来需澄清这些相矛盾的研究结果,加强探讨深层相异性的影响效果。

#### 5. 多样性方法、氛围和实践与包容感、包容实践

多样性方法(diversity approaches)反映了组织关于多样化的理由、文化多样性的价值及其与工作过程连接的规范性信念和期望。它与不同文化背景个体包容感关系的研究,代表作者有Jansen和Bernstein。研究表明,色盲对多数员工(生于荷兰)的组织包容感存在正向影响,多元文化主义对少数员工(生于非西方国家)的包容感存在正向影响(Jansen等,2016b),广泛多元文化方法对多数员工的组织包容感存在正向影响(Jansen等,2015),整合与学习观与少数民族/种族成员的董事会包容感正相关(Bernstein等,2013)。研究表明多样性氛围对员工的团队包容感存在正向影响(Brimhall等,2014;Jansen等,2016a),信任性沟通氛围在二者关系之间发挥中介作用(Hofhuis等,2016)。对于多样性实践的影响,研究证实性别多样性对团队包容感存在正向影响(Bosselaar,2015),女性代表性、少数种族代表性与英国公共服务部门包容正相关,与歧视、恐吓负相关(Andrews和Ashworth,2015),种族多样性、多样性政策与实践对董事会包容行为存在正向影响(Buse等,2016)。

#### 6. 沟通方式和氛围与包容感

Gajendran和Joshi(2011)研究发现领导—成员虚拟沟通对虚拟团队决策包容感存在正向影响,对高个体中心倾向的成员,这一影响更强。del Carmen Triana等(2012)研究发现,在男性占多数的项目团队中,与首选面对面交流后选以计算机为媒介沟通相比,首选以计算机为媒介沟通后选面对面交流的女性员工的团队包容感更高。Hofhuis等(2016)研究表明信任和开放性沟通氛围对成员的团队包容感存在积极影响。正式沟通和非正式沟通方式、沟通满意感、沟通焦虑和沟通频率的影响有待于未来研究探讨。

#### 7. 工作—家庭生活政策和文化及其他与包容感

Ryan和Kossek(2008)提出工作—生活政策的采用和实施体现了组织支持工作与生活状况差异的价值观,满足了个体的工作与生活需求,使得员工知觉到包容的理论假设。工作—家庭文化是指组织支持和重视员工工作与家庭生活整合的文化,它对组织包容感有正向影响(Carapinha,2013)。有必要继续探讨工作—家庭冲突、工作—家庭增益、工作—家庭平衡的影响效果。此外,员工的组织流动性期望对工作场所社会包容存在负向影响(Pearce和Randel,2004)。Tang等(2017)提出个人—组织工作价值观匹配、人际网络异质性促进员工的包容感。

### (二)包容的影响结果

#### 1. 包容感、包容实践与绩效

员工的团队包容感对角色内绩效(Cho等,2008)、技术性和社交性绩效(Bosselaar,2015)、工作绩效(Pearce和Randel,2004)存在正向影响。在团队层面,团队包容感对团队决策质量(Bosselaar,2015)、团队绩效(Jansen等,2014)存在正向影响。在组织层面,高层领导承诺促进包容、员工有能力影响组织决策(Sabharwal,2014)、年龄包容性人力资源实践(Boehm等,2014)对组织绩效存在正向影响。

#### 2. 包容感、包容氛围、包容实践与行为

包容感对积极行为的影响,关注于未来服务意愿、参与行为、创新行为、组织公民行为、建言行为等。Waters和Bortree(2012)研究发现社会群体、活动参与包容对女性图书馆志愿者未来服务意愿具有正向影响,社会群体、信息网络、决策过程包容对男性志愿者未来服务意愿存在正向影响。针对参与行为,新进入者的在线社区包容感对参与意向具有积极影响(Pan等,2014),团队包容对成员实际参与行为存在正向影响,高包容感的成员在团队讨论中会贡献更

多促进性意见和新想法(del Carmen Triana等,2012),组织包容感对安全参与行为存在正向影响(Paolillo等,2016)。有研究表明,员工的组织包容感对创新行为(Prime和Salib,2014;Lizano等,2015)、创造力(Jansen等,2014)、组织创新知觉(Jansen等,2016b)存在正向影响。对于包容感与组织公民行为的关系,研究结果不一:员工的包容感对自我评定组织公民行为的正向影响显著(Prime和Salib,2014;Cottrill等,2014;Tremblay,2017),对同事评定的影响不显著(Cottrill等,2014),这可能归因于同事评定相比员工自评更宽松,公民行为均值偏大。此外,儿童福利工作人员的决策过程包容感对建言行为存在正向影响(Travis和Mor Barak,2010),组织包容感对组织多样性努力支持具有正向影响(Jansen等,2015)。对于包容实践的影响,Buse等(2016)发现董事会包容行为对内外部治理实践存在正向影响。

包容感对消极行为的影响,关注于离职意向、疏忽行为、旷工、团队冲突。有研究显示,组织包容对员工离职倾向存在负向影响(Hwang和Hopkins,2015;Lizano等,2015),决策过程包容对儿童福利工作人员的离职意向(Mor Barak等,2006)和疏忽行为(Travis和Mor Barak,2010)存在负向影响,团队包容感对员工旷工(Jansen等,2016a)、团队冲突存在负向影响(Jansen等,2014)。此外,研究表明包容氛围对团队人际冲突、任务冲突存在负向影响(Nishii,2013),年龄包容性人力资源实践对集体离职倾向具有负向影响(Boehm等,2014)。综上可知,包容感与积极行为关系的研究较多,探讨包容氛围、包容实践对员工越轨行为、非伦理行为、沉默行为等消极行为的影响是今后的一个重要研究课题。

### 3. 包容感与态度

包容感对态度的影响,涉及组织承诺、工作满意度、幸福感、组织支持感、工作投入。组织包容对员工的组织承诺具有正向影响,在以色列(Findler等,2007)和韩国(Cho等,2008)企业情境下被证实。Chen(2011)发现员工的组织包容感影响情感承诺、规范承诺。有学者调研美国社会工作者(Acquavita等,2009)、多国儿童福利工作者(Brimhall等,2014;Hwang和Hopkins,2015)、以色列高新技术企业员工(Findler等,2007)、荷兰组织员工(Jansen等,2016b),证实组织包容对工作满意度存在正向影响。有研究显示,员工的组织包容感(Findler等,2007)、决策过程包容感(Mor Barak等,2006)对幸福感有正向影响,组织包容对员工的敬业度、努力度(Lizano等,2015)、组织支持感(Wayne等,2002)存在正向影响,工作团队决策包容对员工工作投入存在正向影响(Costa,2011)。

### 4. 包容感与工作压力、公平感及其他

有研究表明,信息网络和决策过程包容对员工工作压力具有负向影响,决策过程包容对分配公平和程序公平存在正向影响(Mor Barak等,2006),团队包容感对员工的积极情绪和人际信任存在正向影响(Jansen等,2014),组织包容感与信任氛围存在正相关关系(Downey等,2015)。重新包容(re-inclusion)指从先前的排斥转变为新的包容状态,Pfundmair等(2015)发现德国和奥地利员工在重新包容比持续包容状态下有更低基本需求满足和更高排斥感。

### (三)包容的中介作用

对于包容感的中介作用,有研究证实组织包容感在真诚领导(Cottrill等,2014)、主管建设性幽默和冒犯性幽默(Tremblay,2017)与员工自评组织公民行为关系之间起中介作用。Gajendran和Joshi(2011)研究表明,领导—成员虚拟沟通部分通过团队决策包容感的传递正向影响虚拟团队认同。Jansen研究团队的三项研究表明,性别相异性通过团队包容感的中介正向影响员工旷工,此结论仅在消极多样性氛围团队中成立(Jansen等,2016a);组织包容感在广泛多元文化方法与组织多样性努力支持之间起完全中介作用(Jansen等,2015);色盲、多元文化主义完全经由组织包容感影响工作满意度和组织创新知觉(Jansen等,2016b)。有学者发现,组

织包容感在多样性氛围与工作满意度之间起部分中介作用(Brimhall等,2014),团队包容感在性别多样性对团队绩效影响过程中起部分中介作用(Bosselaar,2015)。Pearce和Randel(2004)发现员工的组织流动性期望完全通过社会包容影响工作绩效。对于包容行为的中介效应,Buse等(2016)发现种族多样性部分经由董事会包容行为影响内外部治理实践。

一些研究提出包容起中介作用的理论假设。Ryan和Kossek(2008)认为工作—生活政策采用经由包容感的中介影响员工绩效、满意度和组织承诺。Guillaume等(2014)提出工作团队包容氛围中介组织多样性管理政策和程序对员工身份关注、绩效标准接受和自我效能感的影响。Gotsis和Grimani(2016b)构建出服务型领导→包容性组织实践→团队包容氛围→员工组织认同、组织公民行为和心理健康的链式模型。综上可知,较多研究关注包容感的中介效应,对于包容氛围、包容实践在组织活动中是否扮演中介角色知之甚少,有待于未来研究探索。

#### (四)包容的调节作用

包容氛围在多样性与团队满意度、创造力、主管与下属交换关系、创新、幸福等关系之间起调节作用。Nishii(2013)研究表明,对高包容氛围团队,性别多样性对人际冲突、任务冲突的影响为负;对低包容氛围团队,性别多样性对人际冲突、任务冲突的影响为正,人际冲突对团队满意度的负向影响更强。Li等(2017)发现在高包容氛围的跨文化团队中,文化多样性经由员工信息加工对个体创造力的间接正向影响更强,经由团队信息共享对团队创造力的间接正向影响更强。Bodla等(2016)研究显示,与低包容氛围团队相比,高包容氛围团队情境下深层多样性通过知识共享的中介对团队创造力的正向影响更强,表层多样性通过知识共享的中介对团队创造力的负向影响更弱。Dwertmann和Boehm(2016)研究表明,在主管残疾、下属不残疾情况下,包容氛围能够缓解残疾不一致对主管与下属交换关系质量的消极影响。Guillaume(2014)提出团队包容氛围跨层次调节员工相异性依次经由团队认同、工作动机影响创新、效能和幸福的过程。综上可知,高包容氛围有利于激发团队多样性的潜在价值,提升员工和团队绩效。此外,Nelissen等(2017)研究表明在低包容氛围团队中,亲社会动机对员工针对残疾人包容行为(由组织公民行为的利他行为和文明礼貌两维度测量)的正向影响更强。

对于包容感的调节作用,研究显示多样性实践直接和通过信任氛围间接影响员工敬业度,对高工作场所包容感的员工而言,这一中介作用过程更强(Downey等,2015);相比高团队包容感员工,性别多样性对低包容感员工工作绩效的正向影响更强(Bosselaar,2015)。对于组织包容行为的调节作用,Sabharwal(2014)发现多样性管理与高层领导承诺促进包容、员工有能力影响组织决策的交互对组织绩效存在正向影响。

#### (五)影响包容作用结果的中介和调节变量

##### 1. 中介变量

关于包容感与态度、行为关系之间的中介变量,包括组织承诺、工作满意度、组织自尊、工作压力、志愿者与图书馆关系质量、安全参与动机。有研究显示,组织包容感通过增加组织承诺、工作满意度降低员工离职意向(Brimhall等,2014;Hwang和Hopkins,2015)。Cottrill等(2014)研究表明在员工的包容感与自评组织公民行为关系之间,组织自尊起完全中介作用。Mor Barak等(2006)发现工作压力在决策过程包容对儿童福利工作人员幸福感的正向影响过程中发挥部分中介作用。Bortree和Waters(2014)研究发现志愿者与图书馆关系质量在工作团队、社会群体、决策过程、信息网络包容与志愿者未来继续服务意向关系间发挥中介作用。Paolillo等(2016)研究显示安全参与动机部分中介组织包容感与安全参与行为之间的关系。关于包容实践影响的中介过程研究,Boehm等(2014)证实年龄包容性人力资源实践依次通过年

龄多样性氛围、集体社会交换感知的中介影响公司绩效和集体离职倾向。Kulkarni(2012)提出研究假设工作场所规范包容通过帮助寻求期望正向影响残疾人帮助寻求行为。

## 2. 调节变量

关于包容感与工作投入、参与意向关系之间的调节变量,包括核心自我评价、工作超载和性别。Costa(2011)研究表明对于50岁及以上员工,在高工作超载情形下团队决策过程包容对员工工作投入的正向影响更强,在高(低)工作超载情况下决策过程包容对低核心自我评价的员工工作投入存在负(正)向影响;对于35岁以下员工,在高(相比低)工作超载情形下决策包容对低核心自我评价员工工作投入的正向影响更强。Pan等(2014)研究发现相比男性(女性),在线社区女性(男性)新进入者的社会认同(独特性感知)对参与意向的正向影响更强。关于影响包容氛围作用结果的调节变量,包括学习氛围、团队多样性。Rabl和Triana(2013)研究表明在低学习氛围的组织中,年龄多样性包容氛围与员工情感承诺的正相关更强,学习氛围和年龄多样性包容氛围对情感承诺的影响具有替代性。Ferdman等(2010)提出团队多样性会增强集体包容感对团队绩效的正向影响。

## 六、研究结论与展望

### (一)研究结论

包容是管理学研究领域的热点话题,西方已取得大量有价值的研究成果,我国的研究相对滞后。本文从个体认知、集体认知、行为实践三个角度出发,对包容感、包容氛围、包容实践的相关研究成果进行全面系统地分析、归纳和整理,研究发现:第一,由于研究问题和视角、概念界定及操作化的差异,包容的测量仍在发展阶段,存有较多且不一的量表。较多研究引用Mor Barak的包容感量表、Nishii的包容氛围量表,Jansen采取严格的量表开发程序形成的团队包容感量表,尚未得到广泛认可,对子维度的划分有待进一步论证。第二,人口学变量、人格、领导和同事行为、个体相异性、多样性方法和实践、沟通方式和氛围、工作—家庭生活政策和文化等影响员工包容感,少量研究探讨其影响过程的中介(Cottrill,2011;Bernstein和Bilimoria,2013;Brimhall等,2014;Hofhuis等,2016)和调节机制(Jansen等,2015;Jansen等,2016a;Tremblay,2017)。包容氛围和包容实践影响因素的研究很少,领导行为影响包容氛围,多样性实践影响包容实践。第三,包容感对员工的绩效、行为、态度、工作压力及其他存在影响,其影响过程的中介和调节机制不够丰富。包容氛围和包容实践影响结果的研究欠缺。第四,包容氛围调节团队多样性的影响效果,高包容氛围促使工作场所多样性的潜在价值得到充分发挥,给组织带来有益的结果。包容感和包容实践调节作用的研究很少,包容感调节多样性实践对员工绩效的影响,包容实践调节多样性管理对组织绩效的影响。本文的研究结果有助于明确包容的国内外最新研究进展、存在的不足及未来可能的研究方向,引起国内学术界对包容的关注,推动包容在中国组织情境下的理论研究和实践应用。

### (二)管理启示

多样性本身不是工作场所问题产生的根源,原因在于组织失败整合和利用不同的组织成员,因此组织应该营造包容氛围、实施包容性管理行为和实践,强调雇佣实践公平公正、真诚地欣赏和接纳员工的独特性、充分整合多样化员工、允许员工接近信息和资源、鼓励员工参与决策制定过程及贡献才能,而非仅仅重视多样化个体,使多样性的潜在好处得到最大限度发挥。管理者应该意识到组织包容感有利于提升员工绩效、引诱积极的行为和态度、抑制消极行为。依据包容感的关键影响因素,制定全面、系统化的管理措施和办法,例如在培训计划中设立领导培训模块,训练管理者采用真诚、利他、支持、积极幽默的领导风格,营造多样性氛围、信任和

开放性沟通氛围,实施支持工作—家庭生活平衡的政策等。另外,组织应该运用包容理论于人才管理,树立包容性人才管理理念,强调每位员工都是人才、实施人岗匹配、给予发展机会、肯定对组织的贡献,使其潜能得到最大限度发挥,在倡导大众创业、万众创新的背景下显得尤为重要。

### (三)研究展望

有关包容的研究已取得许多有价值的成果,但还有很大的进步空间,未来可以从以下几方面拓展来丰富全球管理知识:

第一,开发本土化包容测量工具。有关包容内涵的认识未统一,造成测量的不一致,给研究结果比较造成障碍。中国情境下“包”与西方“包容”的内涵一致,“容”强调容忍与宽容错误,积极面是接纳非主流的想法和行为,消极面是容忍但不鼓励差异和独特性、如果总是容忍错误而无改善可能带来消极后果(Tang等,2015)。根植于西方文化的包容内容结构和测量未必适用于中国。因此,鼓励将来深入研究中国组织情境下包容的本质,开发信效度良好的包容感、包容氛围、包容实践本土化量表,为后续的实证研究提供测量工具。

第二,丰富包容的前因、影响结果及其作用机制。加强中国文化情境下包容氛围、包容实践影响因素探究,例如探讨家长式领导、差序式领导、礼让行为等的影响效果。进一步澄清存有分歧的研究结果,比如表层相异性、深层相异性与包容感的关系。加强组织包容对员工消极行为影响的研究,例如中国人的行为倾向强调“度”“中庸”,即过犹不及、恰到好处。若组织包容过度,超过一个临界点是否导致放任和纵容,诱发员工越轨行为、非伦理行为、退缩行为,组织包容与负向行为之间是否存在“U型”关系有待于考证。加强包容氛围、包容实践对员工和组织影响的机制研究。组织包容实践表现在公平对待员工、整合和利用多样性员工、允许员工参与决策、鼓励员工工作投入和贡献等,依据资源保存理论,它代表了一种优质的情境资源,可能经由个人心理资源如工作繁荣、组织自豪影响员工的工作态度和行为(Ten Brummelhuis和Bakker,2012)。此外,有必要关注包容感动态变化的影响效果,借鉴Pfundmair等(2015)的研究,探讨组织持续包容、从排斥转变为包容(重新包容)对员工认知、态度和行为的影响。

第三,完善包容研究的方法设计。多数研究使用单一数据源、横截面设计进行问卷调查,其实证结果的正确性有待进一步考察。鼓励今后研究考虑时间因素的影响,进行纵向追踪设计,从多源获取数据,揭示包容与其他变量之间更加严格的因果关系及作用机制。现有研究集中于单层面,以个体层面为主,未来需要借鉴Guillaume等(2014)、Li等(2017)、Tremblay(2017)的研究,进行多层次理论模型建构和实证检验。此外,综合案例法、实地问卷调查、实验法等多种方法,交叉验证研究结果的可靠性也是一个有意义的选择。

第四,推进包容的跨文化比较研究。对包容的理解中西方存在差异(Tang等,2015),美国不同于欧洲、亚洲和非洲国家(Mor Barak,2005)。目前研究主要集中在单一文化情境,这可能归因于跨文化研究的困难和复杂性。Pfundmair等(2015)证实重新包容和持续包容对个人主义者与集体主义者基本需求满足的影响存在差异。Prime等(2014)、Lizano等(2015)探究不同国籍员工包容感的前因和影响后果。这些学者一定程度上推动了跨文化研究。推进跨文化比较研究,探索包容感、包容氛围和包容实践的内涵、形成、功能作用及实践应用的跨文化普适性和差异性今后的一个重要研究选题。

### 主要参考文献

[1]陈帅.知识视角下团队断裂带与团队绩效的关系研究[D].杭州:浙江大学,2012.

[2]首都企业家俱乐部.包容的力量:宋志平的企业心路[M].3版.北京:企业管理出版社,2012.

- [3]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.
- [4]Acquavita S P, Pittman J, Gibbons M, et al. Personal and organizational diversity factors' impact on social workers' job satisfaction: Results from a national internet-based survey[J]. *Administration in Social Work*, 2009, 33(2): 151-166.
- [5]Andrews R, Ashworth R. Representation and inclusion in public organizations: Evidence from the U.K. civil service[J]. *Public Administration Review*, 2015, 75(2): 279-288.
- [6]Baumeister R F, Leary M R. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation[J]. *Psychological Bulletin*, 1995, 117(3): 497-529.
- [7]Bennett N, Blum T C, Roman P M. Presence of drug screening and employee assistance programs: Exclusive and inclusive human resource management practices[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1994, 15(6): 549-560.
- [8]Bernstein R S, Bilimoria D. Diversity perspectives and minority nonprofit board member inclusion[J]. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 2013, 32(7): 636-653.
- [9]Boehm S A, Kunze F, Bruch H. Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes[J]. *Personnel Psychology*, 2014, 67(3): 667-704.
- [10]Boekhorst J A. The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective[J]. *Human Resource Management*, 2015, 54(2): 241-264.
- [11]Bortree D S, Waters R D. Race and inclusion in volunteerism: Using communication theory to improve volunteer retention[J]. *Journal of Public Relations Research*, 2014, 26(3): 215-234.
- [12]Bosselaar T. Feeling like a part of the team: The role of perceived inclusion and diversity beliefs in the association between team gender diversity and team performance[D]. Utrecht: Utrecht University, 2015.
- [13]Brewer M B. The social self: On being the same and different at the same time[J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1991, 17(5): 475-482.
- [14]Brimhall K C, Lizano E L, Mor Barak M E. The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader-member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers[J]. *Children and Youth Services Review*, 2014, 40: 79-88.
- [15]Buse K, Bernstein R S, Bilimoria D. The influence of board diversity, board diversity policies and practices, and board inclusion behaviors on nonprofit governance practices[J]. *Journal of Business Ethics*, 2016, 133(1): 179-191.
- [16]Carapinha R. Gender differences in perceived organizational exclusion-inclusion: The importance of status closure and role investments[D]. Boston: Boston College, Graduate School of Social Work, 2013.
- [17]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.
- [18]Chavez C I, Weisinger J Y. Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion[J]. *Human Resource Management*, 2008, 47(2): 331-350.
- [19]Chen C C. The mediating effect of employees' experience of inclusion and the moderating effect of individual work values on the relationship of authentic leadership style and organizational commitment[D]. San Diego: Alliant International University, 2011.
- [20]Cho S, Mor Barak M E. Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: A study of organizational commitment and job performance among Korean employees[J]. *Administration in Social Work*, 2008, 32(4): 100-126.
- [21]Costa C J. Productive aging in the workplace: Understanding factors that promote or impede psychological engagement in work[D]. Boston: Boston College, Graduate School of Social Work, 2011.
- [22]Cottrill K, Lopez P D, Hoffman C C. How authentic leadership and inclusion benefit organizations[J]. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 2014, 33(3): 275-292.
- [23]Cottrill K R. Antecedents and outcomes of inclusion: Exploring authentic leadership, organizational climate for ethics, organization-based self-esteem, and organizational citizenship behaviors[D]. Los Angeles: Alliant International University, 2011.



- [24]Daya P. Diversity and inclusion in an emerging market context[J]. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 2014, 33(3): 293–308.
- [25]Deci E L, Ryan R M. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior[J]. *Psychological Inquiry*, 2000, 11(4): 227–268.
- [26]del Carmen Triana M, Kirkman B L, Wagstaff M F. Does the order of face-to-face and computer-mediated communication matter in diverse project teams? An investigation of communication order effects on minority inclusion and participation[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2012, 27(1): 57–70.
- [27]Downey S N, van der Werff L, Thomas K M, et al. The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2015, 45(1): 35–44.
- [28]Dwertmann D J G, Boehm S A. Status matters: The asymmetric effects of supervisor-subordinate disability incongruence and climate for inclusion[J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(1): 44–64.
- [29]Ferdman B M, Avigdor A, Braun D, et al. Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups[J]. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 2010, 11(3): 6–26.
- [30]Findler L, Wind L H, Mor Barak M E. The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment[J]. *Administration in Social Work*, 2007, 31(3): 63–94.
- [31]Gajendran R S, Joshi A. Inclusion and identification in virtual workgroups: (When) does leader-member virtual communication matter?[A]. 71st annual meeting of the academy of management - West meets east: enlightening, balancing, transcending, AOM 2011[C]. San Antonio, TX, United States: Academy of Management, 2011.
- [32]Gotsis G, Grimani K. Diversity as an aspect of effective leadership: Integrating and moving forward[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2016a, 37(2): 241–264.
- [33]Gotsis G, Grimani K. The role of servant leadership in fostering inclusive organizations[J]. *Journal of Management Development*, 2016b, 35(8): 985–1010.
- [34]Guillaume Y R F, Dawson J F, Priola V, et al. Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2014, 23(5): 783–802.
- [35]Hofhuis J, van der Rijt P G A, Vlug M. Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication[J]. *SpringerPlus*, 2016, 5(1): 714.
- [36]Holvino E, Ferdman B M, Merrill-Sands D. Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches[A]. Stockdale M S, Crosby F J. *The psychology and management of workplace diversity*[M]. Malden, MA: Blackwell, 2004: 245–276.
- [37]Hwang J, Hopkins K M. A structural equation model of the effects of diversity characteristics and inclusion on organizational outcomes in the child welfare workforce[J]. *Children and Youth Services Review*, 2015, 50: 44–52.
- [38]Jansen W S, Otten S, Van der Zee K I, et al. Inclusion: Conceptualization and measurement[J]. *European Journal of Social Psychology*, 2014, 44(4): 370–385.
- [39]Jansen W S, Otten S, Van Der Zee K I. Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members’ perceived inclusion and support for organizational diversity efforts[J]. *Group Processes & Intergroup Relations*, 2015, 18(6): 817–832.
- [40]Jansen W S, Otten S, van der Zee K I. Being different at work: How gender dissimilarity relates to social inclusion and absenteeism[J]. *Group Processes & Intergroup Relations*, 2016a, 20(6): 879–893, doi: 10.1177/1368430215625783.
- [41]Jansen W S, Vos M W, Otten S, et al. Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2016b, 46(2): 81–93.
- [42]Kim J, Park H S. The effect of uniform virtual appearance on conformity intention: Social identity model of deindividuation effects and optimal distinctiveness theory[J]. *Computers in Human Behavior*, 2011, 27(3): 1223–1230.
- [43]Kossek E E, Su R, Wu L S. “Opting out” or “pushed out”? Integrating perspectives on women’s career equality for gender inclusion and interventions[J]. *Journal of Management*, 2017, 43(1): 228–254.

- [44]Kulkarni M. Contextual factors and help seeking behaviors of people with disabilities[J]. *Human Resource Development Review*, 2012, 11(1): 77–96.
- [45]Li C R, Lin C J, Tien Y H, et al. A multilevel model of team cultural diversity and creativity: The role of climate for inclusion[J]. *The Journal of Creative Behavior*, 2017, 51(2): 163–179.
- [46]Lirio P, Lee M D, Williams M L, et al. The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager[J]. *Human Resource Management*, 2008, 47(3): 443–461.
- [47]Lizano E L, Travis D J, Pollack A. Developing an engaged and innovative workforce: The vital role of organizational support for wellness and inclusion across cultural contexts[A]. *Society for social work and research 2015 annual conference*[C]. New Orleans, LA: SSWR, 2015.
- [48]Matz-Costa C, Carapinha R, Pitt-Catsoupes M. Putting age in context: Relational age and inclusion at the workplace[J]. *Indian Journal of Gerontology*, 2012, 26(1): 50–74.
- [49]McNamara T K, Pitt-Catsoupes M. Relative age, supervisor support and perceived work group inclusion: The role of core self-evaluations[J]. *Journal of Intergenerational Relationships*, 2016, 14(4): 301–319.
- [50]Mor Barak M E, Cherin D A, Berkman S. Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions[J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1998, 34(1): 82–104.
- [51]Mor Barak M E. *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*[M]. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2005.
- [52]Mor Barak M E, Levin A, Nissly J A, et al. Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions[J]. *Children and Youth Services Review*, 2006, 28(5): 548–577.
- [53]Mor-Barak M E, Cherin D A. A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion[J]. *Administration in Social Work*, 1998, 22(1): 47–64.
- [54]Nelissen P T J H, Hülshager U R, van Ruitenbeek G M C, et al. How and when stereotypes relate to inclusive behavior toward people with disabilities[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2016, 27(14): 1610–1625.
- [55]Nelissen P T J H, Hülshager U R, van Ruitenbeek G M, et al. Lending a helping hand at work: A multilevel investigation of prosocial motivation, inclusive climate and inclusive behavior[J]. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 2017, 27(3): 467–476, doi: 10.1007/s10926-016-9680-z.
- [56]Nishii L H. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(6): 1754–1774.
- [57]O'Hara K B, Beehr T A, Colarelli S M. Organizational centrality: A third dimension of intraorganizational career movement[J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1994, 30(2): 198–216.
- [58]Pan Z, Lu Y B, Gupta S. How heterogeneous community engage newcomers? The effect of community diversity on newcomers' perception of inclusion: An empirical study in social media service[J]. *Computers in Human Behavior*, 2014, 39: 100–111.
- [59]Paolillo A, Silva S A, Pasini M. Promoting safety participation through diversity and inclusion climates[J]. *International Journal of Workplace Health Management*, 2016, 9(3): 308–327.
- [60]Pearce J L, Randel A E. Expectations of organizational mobility, workplace social inclusion, and employee job performance[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25(1): 81–98.
- [61]Pelled L H, Ledford G E Jr, Mohrman S A. Demographic dissimilarity and workplace inclusion[J]. *Journal of Management Studies*, 1999, 36(7): 1013–1031.
- [62]Pfundmair M, Graupmann V, Du H F, et al. Suddenly included: Cultural differences in experiencing re-inclusion[J]. *International Journal of Psychology*, 2015, 50(2): 85–92.
- [63]Roberson Q M. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations[J]. *Group & Organization Management*, 2006, 31(2): 212–236.
- [64]Ryan A M, Kossek E E. Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness?[J]. *Human Resource Management*, 2008, 47(2): 295–310.
- [65]Sabharwal M. Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance[J]. *Public Personnel*

- Management, 2014, 43(2): 197–217.
- [66]Schein E H. The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme[J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1971, 7(4): 401–426.
- [67]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.
- [68]Stamper C L, Masterson S S. Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23(8): 875–894.
- [69]Tajfel H. *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*[M]. London, England: Academic Press, 1978.
- [70]Tajfel H, Turner J C. *The social identity theory of intergroup behavior*[A]. Worchel S, Austin W G. *Psychology of intergroup relations*[M]. Chicago, IL: Nelson-Hall, 1986: 7–24.
- [71]Tang N Y, Jiang Y, Chen C Y, et al. Inclusion and inclusion management in the Chinese context: An exploratory study[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2015, 26(6): 856–874.
- [72]Tang N Y, Zheng X S, Chen C Y. Managing Chinese diverse workforce: Toward a theory of organizational inclusion[J]. *Nankai Business Review International*, 2017, 8(1): 39–56.
- [73]Ten Brummelhuis L L, Bakker A B. A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model[J]. *American Psychologist*, 2012, 67(7): 545–556.
- [74]Travis D J, Mor Barak M E. Fight or flight? Factors influencing child welfare workers' propensity to seek positive change or disengage from their jobs[J]. *Journal of Social Service Research*, 2010, 36(3): 188–205.
- [75]Tremblay M. Humor in teams: Multilevel relationships between humor climate, inclusion, trust, and citizenship behaviors[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2017, 32(4): 363–378.
- [76]Waters R D, Bortree D S. Improving volunteer retention efforts in public library systems: How communication and inclusion impact female and male volunteers differently[J]. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 2012, 17(2): 92–107.
- [77]Wayne S J, Shore L M, Bommer W H, et al. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(3): 590–598.

## A Literature Review of Inclusion and Prospects

Jing Baofeng<sup>1</sup>, Zhou Xia<sup>2</sup>

(1. *School of Economics and Management, Shanxi University, Taiyuan 030006, China*; 2. *School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou 510640, China*)

**Summary:** With the acceleration of economic globalization, the organizational environment of enterprises is undergoing changes, and employee diversity has become a prominent feature in the workplace. Poor management on diversity can lead to hostility, conflicts in the workplace and high turnover rate, which triggers serious challenges to organizational management. As the continuous research on diversity management, the focus of research turns to inclusion, namely, from a perspective of the integration of diversity, it encourages the participation and input of all members in the organization, and tries to make full use of the potential benefits of diversity. Inclusion is an inherent requirement for the effective management of diversity and is a hot topic in the field of management research. To master the concept, formation and functions of inclusion is of great theoretical and practical significance to Chinese organization management. There are a large number of valuable research

findings on inclusion in western countries. The research has lagged behind in China. This paper reviews relevant research findings of inclusion from the perspectives of individual cognition, collective cognition and practice at home and abroad. It expounds the connotation of perception of inclusion, inclusive climate & inclusive practice, and analyzes similarities and differences between diversity, exclusion, assimilation, differentiation, social identification, perceptions of insider status and inclusion. Due to the differences in research problem and perspective, concept definition and operationalization, the measurement of inclusion is still at the development stage. There are many different scales. More researches used Mor Barak' perceptions of inclusion scale and Nishii' inclusive climate scale. Jansen developed perceived team inclusion scale by taking strict scale development program, which has not been widely accepted, and its division of sub-dimensions remains to be further demonstrated. Some scholars proposed inclusion structural dimension, but did not give scales. The influencing factors of inclusion include demographic variables, personalities, leader and colleague behaviors, individual dissimilarity, diversity methods and practice, communication style and climate, policy and culture of work and family life, and so on. Diversity practice has impacts on inclusive practice, and leadership behavior affects inclusive climate. Inclusion affects employee performance, behavior, attitudes, job stress, fairness and other variables. The mediation and moderation mechanism of the influence process is concerned by a small number of studies. Inclusive climate and practice have an impact on performance and behavior, and related research is deficient. Inclusive climate moderates the effects of team diversity. High inclusive climate encourages the potential value of workplace diversity to be fully utilized, which brings beneficial results to the organizations. There are few studies that perception of inclusion and inclusive practice moderate the effect of diversity practice and management on employee and organization performance. Most studies are conducted at an individual level. Finally, the future research ideas are put forward: to develop localization measuring tools of inclusion, to enrich antecedents, effect outcomes of inclusion and its mechanisms, to improve the method design of inclusion research, and to promote cross-cultural comparative research on inclusion. The contributions of this paper are to grasp the latest research progress and development trend from the perspectives of individual cognition, collective cognition and behavioral practice, to clarify existing problems and possible future research directions, and to provide new theoretical perspectives for motivating employees. It is important to supplement the existing management theories to explain organizational behaviors, and is of great inspiration to the promotion of inclusion research and inclusive management in China.

**Key words:** diversity; perception of inclusion; inclusive climate; inclusive practice

(责任编辑: 子 文)