

# 包容性领导对团队创新绩效的影响

苏振国

西安市碑林区唐欢酒店，陕西 西安 710000

DOI:10.61369/SE.2025100031

**摘要：**在创新驱动发展战略背景下，团队创新绩效成为组织核心竞争力的关键来源，包容性领导作为赋能团队创新的重要情境因素，其作用机制备受关注。本文基于社会交换理论与创新行为理论，系统剖析包容性领导对团队创新绩效的影响机制：既通过尊重差异、容错赋能等行为直接激发团队创新活力，又借助心理安全感与团队凝聚力实现间接传导，且这一过程受团队多样性、组织创新氛围、任务复杂性的调节。同时，从领导者素养提升、团队管理优化、组织文化建设三维度提出策略建议。研究旨在揭示包容性领导与团队创新绩效的内在关联，为组织通过领导模式优化提升创新能力提供理论支撑与实践参考。

**关键词：**包容性领导；团队创新绩效；心理安全感；团队凝聚力

## The Impact of Inclusive Leadership on Team Innovation Performance

Su Zhenguo

Tanghuan Hotel, Beilin District, Xi'an, Shaanxi 710000

**Abstract :** Against the backdrop of the innovation–driven development strategy, team innovation performance has become a key source of an organization's core competitiveness. Inclusive leadership, as an important situational factor empowering team innovation, has attracted much attention for its mechanism of action. Based on the social exchange theory and the innovation behavior theory, this paper systematically analyzes the influence mechanism of inclusive leadership on team innovation performance: it not only directly stimulates team innovation vitality through behaviors such as respecting differences and fault–tolerant empowerment, but also achieves indirect transmission through psychological security and team cohesion. Moreover, this process is regulated by team diversity, organizational innovation atmosphere, and task complexity. At the same time, strategic suggestions are put forward from three dimensions: improving leaders' qualities, optimizing team management, and building organizational culture. The research aims to reveal the intrinsic connection between inclusive leadership and team innovation performance, providing theoretical support and practical references for organizations to enhance their innovation capabilities through the optimization of leadership models.

**Keywords :** **inclusive leadership; team innovation performance; psychological security; team cohesion**

## 引言

创新是引领发展的第一动力，国家层面密集出台政策推动组织创新能力提升：《“十四五”规划和2035年远景目标纲要》明确提出“强化企业创新主体地位，激发人才创新活力”；《关于完善科技激励机制的若干意见》强调“营造宽容失败、鼓励探索的创新氛围”；《新时代人才强国战略规划》要求“构建有利于创新的组织生态与领导模式”。在市场竞争日益激烈的当下，团队作为组织创新的核心单元，其创新绩效直接决定组织的可持续发展能力，而领导模式作为团队情境的关键变量，对团队创新的激发与整合具有决定性作用。

传统权威型领导模式强调控制与统一，易抑制团队成员的多元表达与创新意愿，难以适配新时代创新需求。包容性领导以“尊重差异、开放包容、容错赋能”为核心特质，契合了创新所需的开放环境与心理支持。然而，当前学界对包容性领导影响团队创新绩效的内在逻辑仍需系统梳理，实践中组织也缺乏可落地的包容性领导实施策略。

## 一、相关理论基础

### (一) 社会交换理论

社会交换理论是阐释人际关系与组织行为的核心理论，其核心观点是：人类社会互动的本质是“互惠互利”的交换过程，个体或群体间的行为遵循“给予一回报”的互惠规范，且交换不仅限于物质层面，更包含情感、信任、支持等非物质资源的互动。

该理论的核心要素包括三点：一是交换的双向性，互动双方通过提供对方所需的资源，期望获得相应回报；二是信任与承诺的核心作用，只有当交换双方建立起相互信任，相信对方会遵循互惠规范时，才愿意投入更多资源开展长期交换，而非局限于即时对等交换；三是关系质量的递进性，持续的互惠交换会逐步提升关系质量，从仅关注利益回报升级为基于信任与认同的主动付出<sup>[1]</sup>。

### (二) 创新行为理论

创新行为理论聚焦于个体与团队层面创新的形成过程、影响因素及作用路径，其核心观点是：创新行为是一个多阶段的动态过程，并非单一的“创意产生”环节，且受个体特质、团队情境、领导行为等多因素的综合影响。

该理论的核心框架包括两方面：一是创新行为的过程维度，主流观点将其划分为“创意产生—创意推广—创意实施”三个连续阶段。创意产生是指个体或团队提出新想法、新方案的过程；创意推广是指将创意向他人宣传、争取支持与资源的过程；创意实施是指将创意转化为实际产品、服务或流程改进的过程，三个阶段环环相扣，缺一不可，共同构成完整的创新行为链条；二是创新行为的影响因素，可分为个体层面与情境层面，其中情境因素尤其是领导行为，对团队层面创新行为的激发与整合具有关键调节作用。

## 二、包容性领导对团队创新绩效的影响机制

### (一) 直接影响

包容性领导的核心行为特质直接作用于团队创新的全流程，为团队创新绩效提供“直接驱动力”。包容性领导通过尊重员工个体差异、主动倾听多元观点，打破“同质化思维”的局限，让不同背景、不同专业的员工敢于贡献独特创意，为团队创新提供丰富的思想来源——相较于权威型领导，包容性领导不会强制推行单一方案，而是鼓励“异见表达”，这种开放氛围能激发团队的“创意多样性”，直接提升创意产生的数量与质量。

同时，包容性领导的容错支持与赋能授权行为，为创新落地提供关键保障。创新过程必然伴随风险与失败，包容性领导明确的“容错态度”降低了员工的风险感知，让团队成员敢于突破常规、大胆尝试；而充分的授权与资源支持，如给予创新项目自主权、调配所需人力物力，则解决了创新实施过程中的资源约束问题，加速创意从“想法”向“成果”的转化。此外，包容性领导注重公平对待每一位员工，避免“偏好性决策”，这种公平性会提升员工的工作积极性与投入度，促使员工主动将精力投入到创新探索中，直接推动团队创新绩效的提升。简言之，包容性领导通过“激发创意、降低风险、保障资源、提升投入”的直接作用，实现对团队创新绩效的正向影响。

### (二) 间接影响

#### 1. 心理安全感的中介作用

心理安全感是员工感知到的自身行为不会遭受负面评价或惩罚的心理状态，是连接包容性领导与团队创新绩效的关键心理纽带。包容性领导通过三大行为提升团队成员的心理安全感：一是容错支持行为，明确告知员工创新失败是探索过程的正常部分，而非需要追责的错误，降低员工对“失败风险”的恐惧；二是尊重与认可行为，平等对待每一位员工的观点，即使是不成熟的创意也给予肯定与引导，让员工感知到自身价值被重视；三是开放沟通行为，建立常态化的沟通渠道，鼓励员工主动分享想法、提出质疑，消除“表达异议会被排挤”的顾虑。

当团队成员具备较高心理安全感时，会更愿意开展创新相关行为：一方面，敢于突破角色边界，主动尝试新的工作方法、探索未知领域，而非局限于常规任务；另一方面，愿意分享隐性知识与创意灵感，避免创意囤积，促进团队内部的知识碰撞与创意整合。这些行为最终聚合为团队层面的创新活力，推动创意产生、推广与实施的全流程顺利推进，进而提升团队创新绩效。简言之，包容性领导通过提升团队心理安全感，降低创新行为的心理成本，激发个体创新意愿与行为，最终实现对团队创新绩效的间接影响。

#### 2. 团队凝聚力的中介作用

团队凝聚力是团队成员对团队的归属感、认同感以及愿意为团队目标付出的程度，是包容性领导影响团队创新绩效的关系纽带。包容性领导的公平对待、支持赋能行为，能够有效强化团队凝聚力；在包容性领导模式下，员工感受到的是无差别尊重与全方位支持，这种领导行为会基于社会交换理论，激发员工对团队的回报意愿，进而增强对团队的归属感；同时，领导鼓励的“多元协作”与“开放沟通”，能够促进团队成员之间的相互理解与信任，减少人际冲突，让团队形成目标一致、协作顺畅的良好氛围，而这种氛围正是团队凝聚力的核心来源。

高凝聚力的团队对创新绩效的促进作用体现在两方面：一是提升创新协同效率，凝聚力强的团队成员更愿意为共同的创新目标协作配合，主动分享资源、互补短板，避免创新过程中的内耗，加速创意的整合与落地；二是强化创新韧性，当创新面临困难或挫折时，凝聚力强的团队能够保持团结，共同应对挑战，而非各自退缩，提升创新项目的成功率。由此，包容性领导通过构建高凝聚力的团队环境，为创新行为的协同推进提供保障，进而间接提升团队创新绩效，形成“包容性领导→团队凝聚力→协同创新→创新绩效”的传导路径。

### (三) 调节变量的影响

#### 1. 团队多样性的调节作用

团队多样性会调节包容性领导对团队创新绩效的影响。当团队多样性较高时，不同成员的观点差异、思维冲突更为明显，此时包容性领导的“尊重差异、整合多元”特质发挥的作用更为关键，包容性领导能够有效化解多样性带来的际矛盾，引导团队将“差异”转化为“创意优势”，此时其对创新绩效的促进作用更强；反之，当团队多样性较低、成员同质化程度高时，团队本身的创意来源有限，即使领导者具备包容性，也难以通过整合多元观点激发大量创新，因此包容性领导的影响效果会被削弱。

#### 2. 组织创新氛围的调节作用

组织创新氛围是组织内部对创新行为的支持程度、价值认同

与制度保障的综合体现，对包容性领导的影响具有显著调节作用。当组织具备良好的创新氛围时，包容性领导的行为会与组织氛围形成协同效应，领导的包容为员工创新提供心理支持，组织的氛围为员工创新提供制度与资源支持，二者共同强化员工的创新意愿，进而放大包容性领导对团队创新绩效的促进作用；反之，若组织创新氛围薄弱，即使领导者推行包容性管理，员工的创新行为也会因缺乏组织层面的支持而受限，包容性领导的影响效果会被抑制<sup>[2]</sup>。

### 3. 任务复杂性的调节作用

团队面临的任务复杂性也会调节包容性领导与团队创新绩效的关系。当团队任务具有高复杂性时，创新是解决任务的核心路径，此时包容性领导的“开放沟通、赋能授权、容错支持”特质更为重要，能够汇集多方智慧、给予团队自主决策空间、降低创新试错成本，帮助团队高效应对复杂任务，其对创新绩效的促进作用更显著；而当任务复杂性较低、流程标准化程度高时，团队的核心需求是“高效执行”而非“创新突破”，包容性领导的创新赋能作用难以充分发挥，对团队创新绩效的影响相对较弱。

## 三、提升团队创新绩效的包容性领导策略建议

### （一）领导者自身素养提升

领导者作为团队创新引领者，其素养决定包容性领导实施效果，需从认知、能力、心态三层面提升。在认知上，树立多元包容理念，打破同质化思维，接纳尊重成员差异，视“差异”为创新资源，学习相关知识深化对多元价值理解，避免以个人偏好评判，培养求同存异认知，为包容行为奠基；在能力上，提升开放沟通与共情倾听能力，摒弃权威式说教，建立平等对话意识，倾听不同意见，鼓励表达，避免打断否定，培养共情能力，理解员工诉求，不采纳也给出尊重解释，激发沟通与分享意愿；在心态上，强化容错与赋能格局，打破零失败误区，树立容错即赋能心态，失败时不追责，引导复盘，转化经验，摒弃控制型管理思维，建立赋能型领导心态，信任员工，下放权限，给予自主空间，激发创新潜力。

### （二）团队管理实践优化

团队管理实践是包容性领导转化为创新绩效的关键，需围绕“心理安全感营造、团队凝聚力强化、创新资源保障”目标，优化管理流程与机制：构建开放包容的团队沟通机制，建立“双向、多元、常态化”沟通渠道，如开展“创意 brainstorm 会议”、设线上匿名创意反馈平台、推行“一对一沟通”制度等，规范沟通规则，营造“敢说、愿说、能说”氛围，为创意提供土壤；建立明确的容错与激励机制，制定“容错清单”，消除员工顾虑，强

化心理安全感，优化激励体系，奖励成功成果与有价值尝试，设“团队创新奖”，强化团队凝聚力；推行差异化赋能与协作管理，针对成员个体差异实施因材施教策略，发挥成员创新潜力，针对团队多样性高的情况，引导成员将“差异”转化为“互补优势”，针对高复杂性任务，给予团队决策与资源调配权，提升创新效率；此外，在创新项目推进中，领导者应扮演“支持者”角色，定期跟进项目，及时提供资源支持，解决障碍，建立常态化反馈机制，肯定阶段性成果，提建设性意见，提升创新成功率<sup>[3]</sup>。

### （三）组织文化建设推动

组织文化是包容性领导持续发挥作用的重要支撑，需从制度、氛围、资源三个层面构建“包容为基、创新为核”的组织文化生态，为团队创新提供长效保障。首先，要完善包容创新的制度保障体系。组织应出台明确制度文件，将包容性领导与创新绩效纳入管理规范，如在人才选拔与晋升标准中加入“包容协作能力”“创新引领能力”指标，绩效考核制度弱化“短期业绩”权重、增加“创新投入、创意贡献”等长期指标，奖惩制度明确对“包容行为”的鼓励与对“压制创新”行为的约束，避免“领导个人意愿主导”的不稳定局面。其次，要营造“包容、开放、容错”的组织氛围。通过内部培训、文化活动、案例宣传等传递“多元包容、鼓励创新、宽容失败”的文化理念，如开展“包容性领导”“创新思维”等主题培训，举办“创新成果展”“失败案例分享会”，在办公环境布置、内部宣传物料中融入创新与包容元素，让文化理念可视化、场景化，影响员工行为。再者，要提供创新所需的资源支持与平台搭建。组织需为团队创新提供充足资源保障，如设立“创新专项基金”，搭建跨部门协作平台，建立创新培训体系，提升员工创新能力，为团队创新储备人才。最后，要强化组织层面的包容创新示范引领。高层管理者要率先践行包容性领导行为，展示对多元观点的尊重、对创新失败的宽容、对团队创新的支持，树立榜样。同时选拔并宣传成功案例，推广可复制经验，形成“高层引领、中层践行、基层参与”的文化氛围，推动团队创新绩效整体提升。

## 四、总结

本文基于社会交换理论与创新行为理论，系统探究了包容性领导对团队创新绩效的影响机制与优化路径。研究发现，包容性领导通过直接赋能与间接传导双重路径促进团队创新绩效，且受团队多样性、组织创新氛围、任务复杂性调节。为提升创新绩效，需从领导者素养、团队管理、组织文化三维发力，构建“个体—团队—组织”协同的包容创新生态。

## 参考文献

- [1] 高乔子. 社会交换理论视角下员工与组织关系对科研创新绩效的作用研究 [J]. 科技管理研究, 2022(4).
- [2] 秦迎林, 林忠, 乔梦琪. 包容型领导对员工创新工作行为的影响: 基于动机和特质的双重调节视角 [J]. 科技管理研究, 2024, 44(20).
- [3] 张佳蕾, 赵曙明. 高绩效工作系统对员工创新行为的跨层次影响研究: 包容型领导的作用 [J]. 科学学与科学技术管理, 2024, 45(07): 167-182.