

· 社会、人格与管理 ·

新瓶旧酒或推陈出新： 包容性领导是一种独立的领导类型吗？*

张瑞颖¹ 张永军² 李永鑫^{**1}

(¹ 河南大学心理与行为研究所, 开封, 475004) (² 河南大学人力资源研究所, 开封, 475004)

摘要 包容性领导是解决当前职场中员工多样性问题的一种新型领导类型。由于领导类型众多且存在交叉重叠现象, 包容性领导是否是一种独立的领导类型值得检验。176份纵向调查数据分析结果表明: 与变革型领导、交易型领导和家长式领导相比, 包容性领导具有独立的观念结构, 在对领导成员交换和工作满意度的预测上具有显著的增进效应和优势效应。

关键词 包容性领导 包容 LMX 工作满意度

1 引言

近年来, 变革型领导、交易型领导、伦理型领导、诚信领导、家长式领导和破坏性领导等领导类型层出不穷 (Dinh et al., 2014)。最近有学者又提出了包容性领导, 指领导尊重和了解员工需求, 通过领导的开放性、亲和性和有效性, 鼓励员工参与并实现组织对员工的支持 (Nembhard & Edmondson, 2006)。琳琅满目的领导概念说明学者们对领导行为研究的热衷, 但同时又让人眼花缭乱并质疑这些概念可能高度重叠, 甚至是新瓶旧酒 (Anderson & Sun, 2017)。研究发现, 包容性领导最大的特征在于“包容”, 承认并接受员工的差异性、平等对待员工并认可他们的价值, 是能很好地融合人和事、适应复杂性情境的领导方式 (朱瑜, 钱姝婷, 2014), 但变革型领导等其他领导类型同样包含公平公正、个性化关怀和承认员工贡献元素, 且均具有显著的领导效果 (Dinh et al., 2014)。由此引发的问题是: 包容性领导真的是一种独立的领导类型吗? 其预测力能否超过已有的各种领导概念? 为了弄清这一问题, 我们选取变革型领导、交易型领导和家长式领导与包容型领导进行区分效度的对比分析, 并检验它们在领导-成员交换 (Leader-member exchange, 简称 LMX) 和工作满意度上解释力度的

差异。这是因为, 这三种领导类型不仅在中西方文化背景下最具代表性, 呈现出很强的预测效力 (李超平, 孟慧, 时勘, 2007), 更在于它们与包容型领导在关注员工需求、认可员工贡献方面较为接近 (章璐璐, 杨付, 古银华, 2016)。LMX 是反映上下级关系的核心概念 (Graen & Uhl-Bien, 1995), 工作满意度也是领导效能常见的检验指标 (李超平等, 2007), 用两者来对比分析包容型领导与其他三种领导的预测效度也比较合适。

2 假设提出

2.1 包容性领导的概念内涵

Nembhard 和 Edmondson (2006) 认为包容性领导是指擅于听取下属观点、认可下属贡献的领导方式, 并基于医疗团队的研究发现包容性领导是一个单维构念。Hollander (2009) 认为包容性领导是指领导者尊重和了解员工, 对他们进行反馈和承担责任, 其核心在于“与人共事, 而非为人做事” (doing things with people, rather than to people)。国内学者李燕萍、杨婷、潘亚娟和徐嘉 (2012) 则认为包容性领导坚持以人为本, 通过平衡式授权、走动式管理和渐进式创新, 推动下属对领导同样持有包容的态度, 从而形成一种双方“互为”的过程。相比之下, Carmeli, Reiter-Palmon 和 Ziv (2010) 的观点得到众多

* 本研究得到国家自然科学基金 (71602050) 的资助。

** 通讯作者: 李永鑫。E-mail: liyongxin@henu.edu.cn

DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20180520

研究的认可。他们认为包容型领导关注追随者行为，在与下属互动中展现开放性、亲和性和有效性特征，是一种典型的“关系型领导”，并据此开发了开放性-亲和性-有效性三维结构模型。

相对于变革型领导、交易型领导和家长式领导，包容性领导可能具有独立的内涵。变革型领导是领导者通过激发追随者荣誉感、责任感等高层次需求，在组织内部营造出一个相互信任的氛围，引导追随者为实现组织利益而牺牲个人利益，包括领导魅力、感召力、智力激发和个性化关怀四个维度（Bass, 1985）。虽然个性化关怀与包容性领导的亲和性维度存在相似性，但变革型领导更多依赖领导的积极性，以领导者为中心，通过感召力、自身魅力和振奋人心的愿景等方式实现自上而下的影响过程（章璐璐等，2016）；而包容性领导有别于传统的支配式领导模式，强调以下属为中心，关注追随者的看法和意见，并注重上下级互相影响的双向过程（Hollander, 2009），即包容性领导与变革型领导的中心点和影响过程均存在显著差异。交易型领导以理性人为假设基础，认为领导者与追随者之间仅仅是工作上的利益交换，不存在情感交集，奖惩视绩效而定，包括权变报酬、例外管理两个维度（陈文晶，时堪，2007）；而包容性领导坚持以人为本，打破纯粹的上下级工作交换，通过关注和尊重下属推动双方建立更加和谐的领导-成员关系，是一种包含情感的优化后的“交易”。因此，交易型领导反映的是上下级之间经济交换关系，而包容性领导更多体现的是双方高质量情感交换关系（朱瑜，钱姝婷，2014）。家长式领导是指在人治的氛围下，所显现出来的具有严明纪律与权威、父亲般的仁慈及道德廉洁性的领导方式，包括威权、仁慈和德行三个维度（樊景立，郑伯坝，2000），其典型特征是“恩威并施，以德服人”。显然，威权领导强调绝对服从、德行领导注重道德管理，这与包容性领导的亲和性、开放性特征明显不同；仁慈领导关注下属福祉，侧重“仁爱”，这虽然与包容型领导的亲和性较为相似，但与承认并包容下属不同的开放性却存在差异。即家长式领导所体现的“父权”式风格和人治色彩与包容性领导的“包容”本质不同，是两类明显不同的领导类型。综上所述，变革型领导更多反映的是领导者高层次刺激行为和影响过程，带有明显的“观念意识”特征；交易型领导侧重反映上下级之间工作的利益交换，“工具性”特征明显；

家长式领导强调了领导者以管教方式要求员工，“人治”色彩显著，这都与包容性领导的“包容”特征存在较大差异。H1：与变革型领导、交易型领导和家长式领导相比，包容性领导具有独立的内涵结构。

2.2 包容性领导的预测效度

最佳区分性理论认为求同需求和求异需求是个体形成社会认同的两种相互对立的需求，前者指需要与他人相似，后者指期望与他人有所不同（Brewer, 2012）。在社会情境中，人们总是在寻求相似性和区分性之间追求平衡，而包容性领导正好能满足个体在组织中作为内部人的同时也允许其存在自身独特性的双重需求。换言之，包容性领导满足了个体“我们”和“自己”的两种需求，应该对LMX、工作满意度具有积极的影响。另外，关系型领导理论认为“没有追随者就没有领导者”（Hollander, 2009），追随者对领导力的形成和发挥的重要性不言而喻。作为一种特殊的关系型领导，包容性领导注重追随者的需求、承认他们的价值和贡献，并在上下级互动中表现出亲和性、开放性特征（Carmeli et al., 2010），应该有助于提高LMX和工作满意度。因此，无论是从最佳区分性理论满足个体求同求异身份需求的分析，还是基于关系型领导理论推动上下级关系建立的演绎，包容性领导都有助于促进员工对组织、领导和工作形成积极的态度。鉴于有研究已经证实了包容性领导与员工幸福感、心理安全感、组织承诺等态度变量的正相关（唐宁玉，张凯丽，2015），特提出H2：在控制变革型领导等其他领导类型后，包容性领导对LMX和工作满意度具有独特的预测效度。

进一步而言，变革型领导通过愿景等高层次需求实现从上至下的影响过程，其效果不仅取决于领导的积极性，还可能产生英雄主义偏见而脱离现实（朱瑜，钱姝婷，2014）；交易型领导虽然公平公正，但其与下属之间仅限于工作的往来，是一种相互满足的短期利益交易过程，很难在情感上与下属产生共鸣并建立一种长远的社会交换关系（陈文晶，时堪，2007），影响效果有限；家长式领导带有强烈的人治色彩，并要求下属服从、效仿，导致其三元结构在解释机制上存在矛盾之处，进一步限制了影响效果（章璐璐等，2016）。相反，关系型领导理论关注员工需求、承认下属贡献，最佳区分性理论满足了个体求同求异的社会需求，因此，包容性领导不仅在推动上下级关系建立方面更具优势，还

由于员工被尊重、被承认、被包容的强烈感知,进一步提升对领导的积极印象和对工作的积极评价。从实践角度讲,差异化、多元化是当前组织人力资源的突出特征,知识员工、新生代员工不仅要求归属感,更期望组织承认并鼓励他们的“与众不同”,被尊重、被理解、被宽容的时代诉求更强烈。因此,在变革型领导等领导类型均具有一定的情境局限性的情况下,包容性领导坚持以人为本、能更好地融合人和事,适应管理的复杂性,在新的管理情境下应该具有独特的影响优势(章璐璐等,2016;朱瑜,钱姝婷,2014)。H3:与变革型领导等其他领导类型相比,包容性领导对LMX、工作满意度的影响具有显著的优越性。

3 方法

3.1 被试

本研究数据来自于两家汽车行业公司的实地调研。问卷采用纵向取样方法,要求被试间隔2个月自我报告相关数据。第一次收集包容性领导、变革

型领导、交易型领导、家长式领导和被试人口统计学数据,第二次收集LMX和工作满意度数据。通过匹配前后两次数据,共得到176套有效问卷。其中,男女员工各占65.9%、34.1%;26~35岁员工占70.5%;专科及以上学历占92.7%;工作2~5年、6~10年的员工各占59.7%和17.1%。

3.2 问卷

所有变量均采用国内外成熟量表,问卷采用李克特5级计分。包容性领导采用Carmeli等(2010)开发的三维结构量表。其中,开放性、有效性和亲和性各有3个、4个和2个题项。Cronbach α 系数为.92。变革型领导和交易型领导采用Bass(1985)编制的量表。变革型领导的领导魅力、感召力、个性化关怀和智力激发各有5个、3个、2个和3个题项。交易型领导的权变报酬、例外管理各有4个、3个题项。两者的Cronbach α 系数为.95和.86。家长式领导采用务凯和赵国祥(2009)编制的量表。其中,威权领导、仁慈领导和德行领导各有9个、9个和12个题项。Cronbach α 系数为.92。LMX采

表1 验证性因子分析

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
单因子	359.389	54	6.655	.807	.764	.110	.179
4因子	233.889	48	4.873	.883	.839	.097	.148
12因子	725.688	368	1.972	.935	.918	.043	.074

表2 各变量相关分析结果

	<i>M</i> ± <i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1 性别	.66±.48	1																			
2 年龄1	.19±.39	.16*	1																		
3 年龄2	.89±.31	-.02	.17*	1																	
4 婚姻状况	.50±.50	.12	-.31**	-.28**	1																
5 教育程度	.33±.47	.12	.31**	-.19*	-.02	1															
6 工作年限	.75±.43	.00	.14	.60**	-.37**	-.15*	1														
7 开放性	3.94±.77	-.05	-.08	-.09	.08	-.20**	-.05	1													
8 有效性	3.72±.75	.01	.01	-.17*	.07	-.13	-.08	.75**	1												
9 亲和性	3.79±.76	-.12	-.14	-.05	.14	-.31**	-.05	.64**	.71**	1											
10 领导魅力	3.71±.79	-.05	-.08	-.12	.14	-.19*	-.16*	.67**	.67**	.68**	1										
11 感召力	3.63±.86	.00	-.11	-.08	.21**	-.21**	-.14	.69**	.58**	.68**	.77**	1									
12 个性化关怀	3.41±.92	.08	-.01	-.13	.21**	-.07	-.12	.64**	.69**	.62**	.66**	.62**	1								
13 智力激发	3.59±.87	-.07	-.16*	-.10	.07	-.17*	-.12	.71**	.61**	.61**	.67**	.67**	.69**	1							
14 德行领导	3.46±.83	-.01	-.07	-.12	.16*	-.15*	-.16*	.69**	.75**	.63**	.72**	.66**	.77**	.72**	1						
15 仁慈领导	2.97±.81	.11	-.03	-.09	.09	-.14	-.10	.61**	.65**	.53**	.61**	.56**	.66**	.64**	.81**	1					
16 威权领导	3.14±.94	-.00	-.12	.01	-.13	-.02	-.14	-.14	-.20**	-.13	-.02	.04	-.25**	-.04	-.24**	-.24**	1				
17 权变报酬	3.15±.87	-.11	-.22**	-.10	-.15*	-.20**	-.11	.46**	.36**	.37**	.39**	.48**	.29**	.44**	.35**	.32**	.40**	1			
18 例外管理	3.22±.87	-.12	-.19**	-.06	-.09	-.10	-.14	.03	-.07	.01	.04	.15	-.22**	.09	-.07	-.09	.57**	.49**	1		
19 LMX	4.44±.92	.02	-.03	-.07	.11	-.23**	-.02	.68**	.77**	.72**	.68**	.59**	.64**	.53**	.72**	.62**	-.21**	.29**	-.15*	1	
20 工作满意度	3.44±.65	.02	.06	-.07	-.00	-.15	-.12	.61**	.65**	.59**	.56**	.56**	.53**	.40**	.59**	.57**	-.12	.28**	-.07	.67**	1

用 Graen 和 Uhl-Bien(1995) 编制的单维结构量表, 共有 7 个题项, Cronbach α 系数为 .91。工作满意度采用 Schriesheim 和 Tsui(1980) 编制的单维结构量表, 共有 6 个题项, Cronbach α 系数为 .84。

4 研究结果

4.1 包容性领导的区分效度

采用 AMOS 进行验证性因子分析。运用打包技术进行数据处理。由表 1 可知, 相对于单因子 (12 个分维度负荷在一个因子上) 和 4 因子模型 (12 个分维度负荷在 4 种领导类型上), 12 因子模型 (12 个分维度负荷在 12 个因子上) 的各项拟合指标最好。因此, H1 成立。

4.2 相关分析

相关系数如表 2 所示。

4.3 包容性领导的预测效度

由表 3 可知, 在控制了人口学变量和变革型领导等领导类型后, 包容性领导的开放性、有效性和亲和性维度对 LMX 和工作满意度均有显著的正向影响。因此, H2 成立。

为明确各领导类型对 LMX 和工作满意度的预测效力, 进一步进行了优势分析 (表 4)。结果表明, 包容性领导能够解释 LMX 方差的 58.1%, 远远超过变革型领导的 23.21%、家长式领导的 17.36% 和交易型领导的 2.53%。同样, 在预测工作满意度时, 包容性领导的方差解释率为 59%, 远超过变革型领导的 22.02% 和家长式领导的 17.2%。因此, H3 成立。

5 讨论

包容性领导是近年来学者们提出用于解决职场

表 3 分层回归结果

变量	LMX			工作满意度		
	第一步	第二步	第三步	第一步	第二步	第三步
人口学变量	—	—	—	—	—	—
领导魅力		.32***	.17*		.14	.01
感召力		.07	-.03		.33**	.21*
个性化关怀		.08	-.03		.15	.07
智力激发		-.13	-.18*		-.30**	-.39***
德行领导		.39***	.25*		.16	.02
仁慈领导		.03	.03		.25*	.25**
威权领导		-.03	.05		-.02	.07
权变报酬		.09	.00		.01	-.09
例外管理		-.14*	-.13*		-.06	-.05
开放性			.15*			.30**
有效性			.28***			.19*
亲和性			.29***			.23**
F	2.56*	17.66***	23.66***	1.90	10.28***	12.54***
R ²	.08*	.62***	.73***	.06	.49***	.59***
ΔR^2	.08*	.54***	.11***	.06	.43***	.10***
ΔF	2.56*	25.49***	20.85***	1.90	14.92***	12.64***

表 4 优势分析结果

变量	LMX			工作满意度			
	总平均贡献	占已知方差%	排序	总平均贡献	占已知方差%	排序	
包容性领导	开放性	.10	14.31%	5	.11	19.05%	2
	有效性	.17	23.83%	1	.13	22.69%	1
	亲和性	.15	19.96%	2	.10	17.86%	3
变革型领导	领导魅力	.11	14.62%	4			
	智力激发	.05	7.40%	6	.05	8.60%	6
家长式领导	感召力				.08	14.61%	5
	德行领导	.13	17.36%	3			
交易型领导	仁慈领导				.09	17.20%	4
	例外管理	.02	2.53%	7			

中员工多样性问题的一种新型领导行为,具有典型的开放性、亲和性和有效性(Carmeli et al., 2010),但其在概念结构上是否具有独立性,在预测效力方面能否超越其他领导类型令人生疑。本文研究发现:相对于变革型领导、交易型领导和家长式领导,包容性领导具有独立的的概念结构,且在对 LMX 和工作满意度的预测效力上具有独特性和优越性。

明确的概念结构和明显的预测效果是领导概念存在的前提,也是进一步丰富和拓展其理论体系的先决条件。虽然有研究指出包容性领导在概念上与变革型领导等领导行为存在差异,但这方面缺乏实证研究检验(章璐璐等, 2016)。本文在从理论上论证包容性领导的独立性的基础上,采用验证性因子分析技术考察了包容性领导与其他领导类型之间的区分效度,表明包容性领导的“包容”特征有别于其他领导概念,具有明确的概念结构和独立的概念内涵。针对学者们提出的包容性领导在影响效果上是否具有独特性和优越性的问题(朱瑜, 钱姝婷, 2014),本研究结果表明,与变革型领导等其他领导类型相比,包容性领导对 LMX、工作满意度不仅具有增进的预测效度,而且还具有较为显著的优势效应。这说明最佳区分性理论等理论作为包容性领导的基础理论能够展现出强大的预测力,也体现了包容性领导在契合复杂管理情境方面的先进性。概括而言,本研究不仅回应了以往关于检验包容性领导概念结构独立性、领导效能独特性的研究呼吁(章璐璐等, 2016; 朱瑜, 钱姝婷, 2014),还在一定程度上解决了众多领导概念重叠,甚至是新瓶旧酒的质疑(Anderson & Sun, 2017),从而为包容性领导后续的理论研究与实证研究打下了坚实基础。

因此,组织应加强包容性领导的培养与开发。由于更关注追随者需求,且更加符合当前职场中员工多样性的现实,包容性领导表现出强大的影响效能。在实践中,组织要在制定政策时体现包容性,形成有助于培养包容性领导的文化氛围;同时,还加强包容性领导的培养工作,选拔并培养具有平等观、公平观的个体进行管理层。另外,组织还应在领导观念教育时灌输开放性、亲和性,强调尊重个性、满足需求、承认贡献、平等待人的重要性,要求领导者关注、关心追随者,并与下属形成和谐的上下级关系。

本文也存在一些不足。研究样本量不大且只在两家公司进行调查,可能会影响研究结论的普适性;

选择的对比领导类型和预测效度变量有限,也可能对研究结论产生影响。鉴于此,未来可在开发中国情景下包容性领导问卷的基础上,采用合适的调查方法,选择更多的领导类型和预测变量,进一步对包容性领导的独立性和预测效度进行考察。

参考文献

- 陈文晶, 时堪. (2007). 变革型领导和交易型领导的回顾与展望. *管理评论*, 19(9), 22-29.
- 樊景立, 郑伯坝. (2000). 华人组织的家长式领导: 一项文化观点的分析. *本土心理学研究*, 13, 127-180.
- 李超平, 孟慧, 时勘. (2007). 变革型领导、家长式领导、PM 理论与领导有效性关系的比较研究. *心理科学*, 30(6), 1477-1481.
- 李燕萍, 杨婷, 潘亚娟, 徐嘉. (2012). 包容性领导的构建与实施——基于新生代员工管理视角. *中国人力资源开发*, 3, 31-35.
- 唐宁玉, 张凯丽. (2015). 包容性领导研究述评与展望. *管理学报*, 12(6), 932-938.
- 务凯, 赵国祥. (2009). 中国大陆地区家长式领导的结构与测量. *心理研究*, 2(2), 56-59.
- 章璐璐, 杨付, 古银华. (2016). 包容型领导: 概念、测量及与相关变量的关系. *心理科学进展*, 24(9), 1467-1477.
- 朱瑜, 钱姝婷. (2014). 包容型领导研究前沿探析与未来展望. *外国经济与管理*, 36(2), 55-64, 80.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Brewer, M. B. (2012). Optimal distinctiveness theory. In P. A. M. van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 81-99). London: Sage.
- 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. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. Y. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hollander, E. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Schriesheim, C., & Tsui, A. S. (1980). Development and validation of a short satisfaction instrument for use in survey feedback interventions. *Paper presented in the Western Academy of management meeting*.

Old Wine in New Bottles or Innovation: Is Inclusive Leadership an Independent Leadership Type?

Zhang Ruiying¹, Zhang Yongjun², Li Yongxin¹

(¹Institute of Psychology & Behavior, Henan University, Kaifeng, 475004)

(²Institute of Human Resource, Henan University, Kaifeng, 475004)

Abstract With the increasing diversity of employees in the workplace, inclusive leadership as a new leadership has been put forward and attracted many researchers' interest. Inclusive leadership focuses on leader inclusiveness to indicate leader behaviors that invite and appreciate inputs from others, thus helps shape their team members' beliefs that their voices are genuinely valued. As a particular model of relational leadership, inclusive leadership exhibits high openness, accessibility and availability in their interaction with followers, and has been regarded as an effective leadership.

Leadership is the most popular research topic in organizational behavior that has almost 100 years of history. During this long period, there are so many leadership styles such as transformational leadership, transactional leadership, ethical leadership, and paternalistic leadership. Some scholars point out that there are overlaps among these leadership styles, and the concept of inclusive leadership may act as the old wine in a new bottle, since inclusion is the biggest character of inclusive leadership, however taking care for employees, admitting their contribution are also elements of transformational leadership and some other leadership styles. Therefore, we want to know whether inclusive leadership is different from transformational leadership or the other leadership styles. In other words, whether inclusive leadership is an independent leadership style. Further, does inclusive leadership have incremental and dominant effects on outcome variables.

Based on the optimal distinctiveness theory and the relational leadership theory, the main purpose of this paper is to answer these questions via empirical research. Longitudinal survey method was used to collect data in two companies, and 176 valid samples were obtained at last. We collected inclusive leadership, transformational leadership, transactional leadership and paternalistic leadership data at first, and collected leader member exchange (LMX) and job satisfaction data 2 months later. The empirical study results showed that compared with transformational leadership, transactional leadership and paternalistic leadership, inclusive leadership had an independent construct, and it had incremental and dominant effects on LMX and job satisfaction. Some statistical methods, such as confirmatory factor analysis, correlational analysis, hierarchical regression and dominant analysis were used. Taking together, these results indicate that inclusive leadership is an independent leadership, and its prediction effectiveness on outcome variables are more than transformational leadership, transactional leadership and paternalistic leadership.

It is very important to confirm inclusive leadership as an independent leadership style. As mentioned before, some scholars argue that there are overlaps among these leadership styles, and their difference needs to be tested. Our results show that inclusive leadership has an independent construct, and it has incremental and dominant effects in prediction. This means that optimal distinctiveness theory and relational leadership theory, as the theoretical basis of inclusive leadership, have powerful explanation ability, and inclusive leadership is an effective leadership style to match the current complex management situations. This work not only responds to some research calling, but also can build a foundation for the theoretic and empirical research of inclusive leadership in the future. Due to the importance of inclusive leadership, organizations should cultivate and develop inclusive leadership by selecting leaders with strong idea of equality and equity, thus foster inclusive culture or climate, and train leaders how to exhibit high openness, accessibility and availability in their interaction with their followers. Limitations and future directions are also discussed.

Key words inclusive leadership, inclusion, LMX, job satisfaction