

# 包容性领导与员工创造力:一个被调节的中介模型<sup>\*</sup>

王辉 常阳

(湘潭大学 商学院 湖南 湘潭 411105)

**摘 要:** 基于场域理论和资源保存理论,引入心理可得性为中介变量,工作复杂性为调节变量,构建包容性领导对员工创造力内在作用机制的理论模型。并运用 Spss21.0 和 Mplus7.0 统计软件对来自 10 家企业的 273 份问卷数据进行实证检验。研究表明:包容性领导对员工创造力有显著正向影响;心理可得性在包容性领导与员工创造力之间起部分中介作用;工作复杂性对包容性领导与心理可得性的关系起正向调节作用,且正向调节心理可得性在包容性领导与员工创造力关系中的中介作用。

**关键词:** 包容性领导;心理可得性;工作复杂性;员工创造力;被调节的中介效应

**中图分类号:** F272.92 **文献标识码:** A **文章编号:** 2096-6431(2019)03-0112-05

**DOI:** 10.13715/j.cnki.jxupss.2019.03.018

## 一、引言

随着全球经济一体化的逐步加深,市场竞争愈演愈烈,创新能力成为企业市场制胜的关键因素。员工是企业创新的主体,员工在工作中产生的新颖想法,对组织具有潜在的价值。<sup>[1]732-748</sup> 如何有效地激发员工的创造力,越来越为企业管理者所重视,也日渐成为创新领域研究的重要议题。相关研究表明,员工创造力能否被有效激发或提升在很大程度上受到领导风格和行为的影响。<sup>[2]86-96</sup> 随着工作场所中员工的多样性和差异性特征不断凸显,“包容性管理”逐渐被许多企业所实践,包容性领导是包容性管理的一个重要维度。<sup>[3]856-874</sup> Nemhard & Edmonson(2006) 率先对包容性领导予以界定,认为包容性领导是一种擅长听取下属观点并认可下属贡献的领导方式。<sup>[4]701-704</sup> 中国文化对于“包容”一词有着更为深刻的理解,“包”体现的是对不同和差异的平等对待,即“兼容并包”,如“美人之美,美美与共”等。“容”讲究的是对他人错误的原谅或体谅,即“容错”,如“有容乃大,得饶人处且饶人”等。可见,中国情境下“包容”概念中的“包”强调要尊重和平等对待差异;而“容”着重强调“容错”。<sup>[5]701-704</sup> 已有研究证实包容性领导能够尊重和理解员工、认可员工价值并鼓励员工积极参与,促进员工创新行为。<sup>[6]93-103</sup> 而关于包容性领导对员工创造力的内在作用机制的研究还相对缺乏。由于创新活动具有较强的风险,员工在创新活动之前对其所拥有可用资源的感知是影响员工创造力发挥的一个重要因素,<sup>[7]54-66</sup> 心理可得性是衡量员工从事工作时对自身所获资源的一种心理预期与感知的变

量。<sup>[8]43-53</sup> 以其作为中介变量,能够较好地诠释包容性领导对员工创造力的内在作用机制。此外,已有关于包容性领导对员工创造力作用机制的研究缺乏对工作特征变量的探讨。创新互动模型认为个体创造力的产生不是单一因素驱动,而是个体和环境因素共同作用的结果。<sup>[9]545-568</sup> 在不同工作特征之下,心理可得性会有所差异,进而影响员工创造力。鉴于此,本研究引入心理可得性为中介变量,工作复杂性为调节变量,构建一个有调节的中介效应模型,系统分析包容性领导对员工创造力的内在作用机制。

## 二、理论基础和研究假设

### (一) 包容性领导与员工创造力

员工创造力是指个体在组织中提出新颖和有用的想法,能够有效地改善组织绩效。<sup>[10]3-15</sup> 鉴于创新过程的复杂性和不确定性,国内外研究者们普遍认为领导对员工创造力的可接纳性有利于减少员工的退缩认知和规避行为,从而有效地提高员工创造力。<sup>[11]333-359</sup> 包容性领导的关键在于是否让员工感知到领导者易于接近,且领导者愿意倾听和关注他们的需求。中国文化中“包容”概念中的“包”强调要尊重和平等对待差异;而“容”着重强调“容错”。可见,中国文化情境下的包容性领导不仅表现为对性别、年龄等表层差异的接纳,也突出对员工价值观、处事方法等深层差异的接纳,能够充分激发员工的潜能和活力。包容性领导的“容错”行为,体现了领导者对员工差错的宽容,为员工开展创新活动提供了心理安全保障。因此,包容性的领导风格与行为能够为员工营造有利于开展创造性工作的氛围。首先,包容性风格的

\* 收稿日期: 2018-11-23

作者简介: 王辉(1982—),女,湖南冷水江人,博士,湘潭大学商学院副教授、硕士生导师。

基金项目: 湖南省教育厅重点项目“创新驱动背景下组织创新氛围对员工创新行为的影响机制研究”(17A218)。

领导尊重和认可员工,领导者的这种情感输出可以帮助建立员工和领导之间的情感纽带,使员工产生一种要回报组织的分忧意识和责任意识<sup>[12]1754-1774</sup>,更有可能在工作中表现出更高的创造力以提升组织创新绩效。其次,中国文化具有较强的规范性,员工在工作中往往会规避风险,从而表现出程序化行为<sup>[13]51-62</sup>。然而在包容性的领导风格下,领导的“容错”行为会让员工感知到创新等风险行为有安全保障,从而积极创新<sup>[14]129-136</sup>。最后,包容性领导平等对待员工,让不同背景下的员工都能够参与组织决策,这种行为可以增强员工的主人翁意识,促使员工主动为组织的美好前景而努力开拓创新。基于以上论述,提出以下假设:

H1: 包容性领导对员工创造力具有显著的正向影响。

#### (二) 心理可得性的中介作用

心理可得性是指个体为完成工作任务对所需的生理、情绪及认知等方面资源的一种可用感知<sup>[9]43-53</sup>,本质上反映了个体对工作投入的准备状态和信心。场域理论认为,个体的行为是在个体和当时的环境作用下产生的,当所处环境与个体的心理目标相结合时,才能起到环境的动力作用,这种动力会驱使个体克服排斥力,朝着心理目标前进,最后实现目标<sup>[15]103</sup>。包容性领导为员工营造了一种包容性的氛围环境,员工对创新的风险意识会减弱,对可获得生理、情绪和认知等资源的感知会加强,从而为完成工作目标表现出更多的创造力。具体而言,一方面,包容性领导能够提高员工的心理可得性。在工作场所中,组织对员工的支持可以使员工获得心理上的稳定,增强其对组织的认同感,从而让员工产生从组织中获取资源的信心,提升心理可得性<sup>[16]173-188</sup>。包容性领导贯彻“以人为本”的理念,尊重和对待员工,鼓励员工积极参与组织决策,这在一定程度上提升了员工的可控制资源程度,从而让员工增强了能够满足工作需求的信念。此外,包容性领导能够接受员工不同的建议,并且能够体谅员工的错误,这有可能减少员工在心理可得性认知上的不确定性因素<sup>[17]999-1024</sup>。另一方面,心理可得性对员工创造力的产生有正向影响。当员工对完成工作任务所需的生理、情绪及认知等方面资源的感知越高时,则更有可能积极投入到工作中,贡献自己的智慧,甚至主动寻求创新以更好完成工作目标<sup>[18]27-32</sup>。基于以上分析,提出以下假设:

H2: 心理可得性在包容性领导与员工创造力关系中起中介作用。

#### (三) 工作复杂性的调节作用

工作复杂性是工作特征的一个重要维度,复杂的工作要求个体具有较高的心理素质及完成工作目标所具备的问题解决能力和专业技能,高复杂性的工作具有高认同、高自由度、高反馈、技能多元化等特点。<sup>[19]776-804</sup>在高工作复杂性的环境中,随着对员工知识和技能的要求越来越高,那么员工对完成工作所需要资源的感知程度就会相对降低;相反,在低工作复杂性过程中,员工对可获得资源的认知相对稳定,有可能就会产生认知依赖和动机依赖,倾向于维持目前的行为和心理状态,从而不会进行扩展和投资以进行长期资源保

留。包容性领导对员工可得资源的感知程度可能会因为工作复杂性水平的不同而不同。首先,高复杂性的工作往往面临着失败和错误的风险,员工对可获得资源的感知程度会相对降低,而领导体谅员工失败和错误的“包容”行为恰好弥补了员工可获得资源降低的风险;其次,包容性领导表现出很强的易接近性,当员工在工作中出现问题或者向领导咨询时,领导会及时反馈,员工可以在领导的反馈和参与中获得新的知识和技能,继而提高其对可获得资源的感知程度;最后,包容性领导鼓励员工参与,提高员工工作自主性,这种“开放性”的领导行为满足了从事高复杂性工作员工的诉求,使他们可以积极主动参与到工作决策当中,这也极大地提高了员工对可获得资源的感知。为此提出以下假设:

H3: 工作复杂性调节包容性领导与心理可得性之间的关系。即相比较于低工作复杂性,在高工作复杂性的环境中,包容性领导与心理可得性之间的正向关系更强。

#### (四) 被调节的中介作用

资源保存理论认为,个体对失去资源的敏感度明显高于获得资源的敏感度,当个体预期到可获得资源的变化或者减少时,其往往会保护现有的资源,甚至在原先持有资源的基础上扩展资源,这种行为意味着一种长期投资视角下的资源保留<sup>[20]513</sup>。从事高复杂性工作的员工对包容的领导方式更为敏感,当领导的行为与风格与员工在复杂工作中的诉求相匹配时,员工完成任务的信心得到提升,感知到的资源水平也随之提高,那么员工为了确保能够获得这些资源,就会加大对工作的投入,并努力通过一些有效的、积极的行为来确保工作的顺利完成,而在这个过程中,员工的创造力水平有可能得到相应的提高。根据上述论述,提出以下假设:

H4: 工作复杂性调节心理可得性在包容性领导和员工创造力关系间的中介作用。即相比较于低复杂性的环境,在高复杂性的工作环境中,心理可得性在包容性领导与员工创造力之间所起的中介作用更强。

### 三、研究设计

#### (一) 研究程序和研究样本

本次研究选取湖南省内的10家企业进行调研,调查共回收323份问卷,剔除填写不完整和规律性作答等无效问卷后获得有效问卷273份,有效回收率84.520%。该样本中,男性133人,占48.718%,女性140人,占51.282%;27岁及以下182人,占66.667%,28至37岁为85人,占31.135%,38岁及以上6人,占2.198%;研究生及以上学历26人,占13.254%,本科学历153人,占56.202%,专科学历80人,占29.323%,高中及以下学历14人,占1.221%。

#### (二) 研究变量测量

本研究的主要变量采用成熟量表进行测量,其中,“包容性领导”借鉴方阳春和金惠红<sup>[21]53-57</sup>开发的包容性领导量表,选取其中9个题项来测量员工对领导包容性风格和行为的感知,在本研究中,信度系数为0.902。“心理可得性”采用May et al.<sup>[22]11-37</sup>开发的心理可得性量表,共5题,在本研究中,信度系数为0.770。“工作复杂性”采用Shaw et

al. [23]847-879 开发的工作复杂性量表,共3题,在本研究中,信度系数为0.718。“员工创造力”采用 Farmer et al. [24]618-630 开发的个体创造力量表,共4题,采取员工自评的测量方式,在本研究中,信度系数为0.817。以上各量表均采用 Likert-5 点量表进行评价,从1到5表示“非常不同意”到“非常同意”。此外,本研究选取年龄、性别、受教育程度作为控制变量,其中,性别采用哑变量测量,即女性计为0,男性计为1。

#### 四、数据分析结果

##### (一) 描述性统计分析与信效度检验

从表1中可以看出,包容性领导与员工创造力正相关( $r$

$=0.168$   $p<0.001$ ),包容性领导与心理可得性正相关( $r=0.150$   $p<0.001$ ),心理可得性与工作复杂性正相关( $r=0.138$   $p<0.05$ );心理可得性与员工创造力正相关( $r=0.163$   $p<0.001$ )。上述结果为假设验证提供了初步支持。此外,本研究所引入的控制变量并没有对相应的研究变量同时产生显著性的影响,在后续分析中不再引入。从表1还可知4个关键变量的  $CR$  值都大于0.7,同时,包容性领导和员工创造力变量的  $AVE$  值大于理想值0.5;心理可得性与工作复杂性变量的  $AVE$  值处于0.36~0.5的可接受范围内。因此,上述4个变量具有良好的信度和收敛效度。

表1 变量描述性结果、相关性分析与信效度分析

变量	组合信度	收敛效度	均值	标准差	区分效度			
	$CR$	$AVE$	$M$	$SD$	$IL$	$PA$	$JC$	$IC$
$IL$	0.902	0.507	3.711	0.626	(0.712)			
$PA$	0.770	0.405	3.967	0.516	0.150***	(0.636)		
$JC$	0.718	0.463	3.819	0.591	0.132**	0.138*	(0.680)	
$IC$	0.817	0.528	3.713	0.587	0.168***	0.163***	0.096***	(0.727)
年龄	—	—	1.470	0.670	-0.097	-0.146*	-0.121*	0.003
性别	—	—	0.490	0.501	-0.139*	-0.086	-0.091	0.053
受教育程度	—	—	2.980	0.683	0.180**	0.073	0.192*	0.090

注:\*\*\*表示0.001水平上显著,\*\*表示0.01水平上显著,\*表示0.05水平上显著; $IL$ =包容性领导, $PA$ =心理可得性, $JC$ =工作复杂性, $IC$ =员工创造力,下同。对角线为  $AVE$  平方根值,下三角为变量间相关系数。

##### (二) 同源偏差检验

由于本研究所所有变量都是员工自我报告,可能存在同源偏差。为此,采用 Harman 单因子检验法 [25]275-295 进行同源偏差的检验。将所有变量同时整合纳入进行整体分析并检验未旋转的因子分析结果,检验结果共析出4个共同因子,且第一个共同因子解释累积总方差的31.324%(<50%)。因此,本研究的数据并不存在严重的同源偏差。

##### (三) 假设检验

1. 直接效应和中介效应检验。包容性领导对员工创造力的直接效应系数显著( $\beta=0.539$   $p<0.001$ ),说明包容性领导对员工创造力具有显著的正向影响,假设1得到验证。采用逐步回归三步法 [26]1173 对中介效应进行检验,结果见图1,可知包容性领导对心理可得性的影响系数显著( $\beta=0.520$   $p<0.001$ );心理可得性对员工创造力的影响系数显著( $\beta=0.402$   $p<0.001$ );包容性领导对员工创造力的影响系数显著( $\beta=0.346$   $p<0.001$ ),假设2得到初步验证。然后采用 Bootstrap 法 [27]714-726 进行检验,并将随机抽取的样本量设定为5000,结果见表2,当在包容性领导与员工创造力的模型中引入心理可得性这一中介变量时,中介效应的系数显著( $\beta=0.209$   $p<0.001$ ),并且在95%置信区间为[0.203, 0.490],不包括0,表明心理可得性在包容性领导与员工创造力之间起部分中介作用,假设2得到进一步验证。

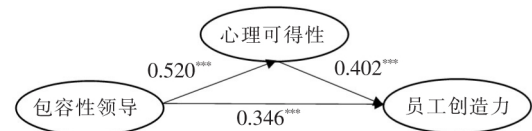


图1 中介效应路径系数

表2 直接效应及中介效应检验结果

效应	系数		估计值	95%置信区间	
	$Est$	$SE$	$Z$	下限	上限
总效应					
$IL \rightarrow EC$	0.556***	0.061	9.158	0.437	0.674
直接效应					
$IL \rightarrow EC$	0.346***	0.046	4.576	0.120	0.299
间接效应					
$IL \rightarrow PA \rightarrow EC$	0.209***	0.073	4.736	0.203	0.490

注:表格中的系数均为标准化系数。 $Est$ 表示简单斜率估计值, $SE$ 表示标准误, $Z=Est/SE$ 。

2. 调节效应检验。包容性领导与工作复杂性的交互项对心理可得性的影响系数显著( $\beta=0.072$   $p<0.01$ ,如图2),说明工作复杂性在包容性领导与心理可得性之间起正向调节作用。进一步将工作复杂性的均值加减一个标准差,并将样本分成高工作复杂性和低工作复杂性两个样本,分别计算回归方程,当样本为高工作复杂性时,斜率为0.462;当样本

为低工作复杂性时,斜率为0.385,具体见图3。由图3可知,相较于低工作复杂性,在高工作复杂性情况下,包容性领导对员工心理可得性的影响更大。由此,假设3得到验证。

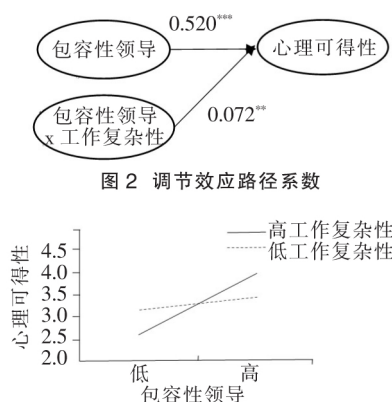


图2 调节效应路径系数

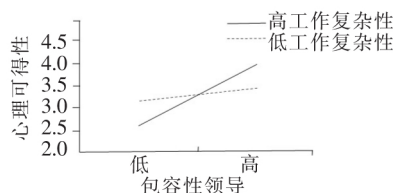


图3 工作复杂性对包容性领导和心理可得性的调节效应

3. 被调节的中介效应检验。由图4可知,当将心理可得性、工作复杂性及包容性领导和工作复杂性的交互项同时引入包容性领导与员工创造力的基础模型时,心理可得性对员工创造力的影响系数显著( $b=0.407$ ,  $p<0.001$ ),包容性领导与工作复杂性的交互项对心理可得性的影响系数显著( $a_3=0.065$ ,  $p<0.001$ ),且Bootstrap法(5000次)检验结果显示,包容性领导与工作复杂性的交互项对心理可得性与心理可得性对员工创造力两者之间的系数乘积在95%的置信区间为[0.017, 0.040],不包括0,因此假设4得到验证。被调节的中介效应系数为 $a_3 \times b=0.026$ 。结合图4路径系数,当引入工作复杂性后,包容性领导通过心理可得性对员工创造力的效应方程为 $a_1 b + a_3 b(JC) = 0.175 + 0.026(JC)$ ,当工作复杂性分别取均值和上下一个标准差值,即3.819、3.228和4.410时,中介效应分别为0.259、0.274和0.290,说明包容性领导对员工创造力的总效应为0.556,故中介效应分别占了总效应的46.583%、49.281%和52.158%。因此,当工作复杂性水平越高时,心理可得性在包容性领导与员工创造力之间所起的中介效应越大;当工作复杂性水平变低时,中介效应变低。

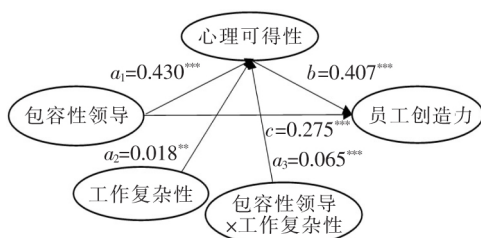


图4 被调节的中介效应路径系数

## 五、结论与讨论

### (一) 研究结论

本研究基于场域理论和资源保存理论,以心理可得性和工作复杂性分别作为中介变量和调节变量,构建了一个被调节的中介作用研究模型,并进行了实证检验。研究结果显示:包容性领导对员工创造力具有显著的正向影响;心理可

得性在包容性领导与员工创造力之间起到了部分中介作用;工作复杂性正向调节包容性领导对员工创造力的影响;包容性领导通过心理可得性对员工创造力的间接效应受到了工作复杂性的正向调节。

### (二) 理论贡献

一是以往相关研究偏向于从心理安全感的中介视角来探讨包容性领导对员工创造力的作用机制。本研究以心理可得性作为中介变量,较好地诠释了包容性领导与员工创造力之间的内在作用机制。二是以往对于领导风格与员工行为的关系研究偏向于关注员工的个体特质方面,而对工作特征方面的因素则缺乏关注。本研究选取工作复杂性作为包容性领导通过心理可得性促进员工创造力的调节变量,探讨了员工创造力产生的边界条件。

### (三) 管理启示

首先,管理者应当营造一个尊重、平等与相互理解的组织氛围,在这样的环境中,管理者要身体力行,做好榜样工作,同时接纳不同背景的员工,鼓励员工积极参与组织管理与决策,从而使其为组织的持续创新发展表现出责任意识;其次,管理者应当尽量对员工进行正面的评价和反馈,当员工在工作中出现失误或者错误时,管理者须在尊重员工的基础上指出问题所在而不是一味批评,同时关心员工的心理和情绪需求,引导员工产生对组织的认同,增强员工自我认知和情绪上的信念,从而激发员工创新潜能;最后,管理者在员工管理的过程中,还要考虑工作特征的因素,管理者在做好榜样的同时,也要对员工进行相应专业能力的培训,从而提高员工的专业技能,增强员工可以胜任复杂工作的信念,那么员工便会加大对工作的投入,在这个过程中寻求创新。

## 参考文献:

- [1] Baas M, Roskes M, Sligte D. Personality and creativity: the dual pathway model and a research agenda[J]. Social and Personality Psychology Compass, 2013, 7(10).
- [2] 邓昕才,潘泉晓,董霞. 国内领导—成员交换理论研究进展[J]. 贵州师范大学学报(社会科学版), 2017(4).
- [3] Tang N, Jiang Y, CHEN C, et al. Inclusion and inclusion management in the Chinese context: an exploratory study[J]. International Journal of Human Resource Management, 2015, 26(6).
- [4] Nembhard I M, Edmondson A C. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams[J]. Journal Organizational Behavior, 2006, 27(7).
- [5] 唐宁玉,张凯丽. 包容性领导研究述评与展望[J]. 管理学报, 2015, 12(6).
- [6] 古银华. 包容型领导对员工创新行为的影响——一个被调节的中介模型[J]. 经济管理, 2016(4).
- [7] Jafri M H, Dem C, Choden S. Emotional Intelligence and Employee Creativity: Moderating Role of Proactive Personality and Organizational Climate[J]. Business Perspectives & Research, 2016, 4(1).
- [8] Vinarskii - Peretz H, Carmeli A. Linking care felt to engagement in innovative behaviors in the workplace: The mediating role of psychological

conditions[J]. *Psychology of Aesthetics Creativity & the Arts* ,2011 ,5 ( 1) .

[9] Zhou J , George J M. Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence[J]. *Leadership Quarterly* ,2003 ,14( 4) .

[10] Amabile T M , Pillemer J. Perspectives on the Social Psychology of Creativity[J]. *Journal of Creative Behavior* ,2012 ,46( 1) .

[11] Zhou J , Hoever I J. Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection[J]. *Social Science Electronic Publishing* 2014 ,1( 1) .

[12] Nishii L H. The benefits of climate for inclusion for gender – diverse groups[J]. *Academy of Management Journal* ,2013 56( 6) .

[13] 王辉,常阳. 组织创新氛围、工作动机对员工创新行为的影响[J]. *管理科学* 2017 30( 3) .

[14] 梁祺,张纯. 包容型领导对员工创新行为的影响——知识共享的中介和批判性思维的调节[J]. *商业研究* 2016 62( 5) .

[15] Reed R , Lewin K. Field Theory in Social Science[J]. *American Catholic Sociological Review* ,1951 ,12( 2) .

[16] Russo M , Shteigman A , Carmeli A. Workplace and family support and work – life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work [J]. *Journal of Positive Psychology* , 2016 , 11 ( 2) .

[17] Binyamin G , Carmeli A. Does structuring of human resource management processes enhance employee creativity? The mediating role of psychological availability[J]. *Human Resource Management* , 2010 , 49 ( 6) .

[18] 景保峰. 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* 2015 34( 3) .

[19] Dean J W , Snell S A. Integrated Manufacturing and Job Design:

Moderating Effects of Organizational Inertia[J]. *Academy of Management Journal* ,1991 ,34( 4) .

[20] Hobfoll S E. Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress[J]. *American Psychologist* ,1989 44( 3) .

[21] 方阳春,金惠红. 包容型领导风格对高校科研团队绩效影响的实证研究[J]. *技术经济* 2014 ,33( 4) .

[22] May D R , Gilson R L , Harter L M. The psychological conditions of meaningfulness , safety and availability and the engagement of the human spirit at work [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 2004 , 77( 1) .

[23] Shaw J D , Nina , Gupta. Job complexity , performance , and well – being: When does supplies – values fit matter? [J]. *Personal Psychology* ,2004 ,57( 4) .

[24] Farmer S M , Tierney P , Kung – McIntyre K. Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory [J]. *Academy of Management Journal* ,2003 ,46( 5) .

[25] Ebyl T , Dobbins G H. Collectivistic orientation in teams: an individual and group – level analysis [J]. *Journal of Organizational Behavior* , 1997 , 18( 3) .

[26] Baron R M , Kenny D A. The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual , strategic , and statistical considerations[J]. *Journal of personality and social psychology* ,1986 51 ( 6) .

[27] 温忠麟,叶宝娟. 有调节的中介模型检验方法: 竞争还是替补? [J]. *心理学报* 2014 ,46( 5) .

责任编辑: 廖文婷

## Inclusive Leadership and Employee's Creativity: A Moderated Mediation Model

WANG Hui , CHANG Yang

( Business School , Xiangtan University , Xiangtan , Hunan 411105 China)

**Abstract:** Based on the field theory and the conservation of resource theory , this study took psychological availability as mediating variable and job complexity as moderating variable to conduct the theoretical model of inclusive leadership effect on employee's creativity. Spss21.0 and Mplus7.0 statistical software were used to empirically test the data of 273 questionnaires from 10 enterprises. Research shows that inclusive leadership has a significant positive impact on employee's creativity; psychological accessibility plays an intermediary role between inclusive leadership and employee's creativity; work complexity has a positive moderating role in the relationship between inclusive leadership and psychological accessibility , and a positive moderating role to psychological accessibility in the relationship between inclusive leadership and employee's creativity.

**Keywords:** inclusive leadership; psychological availability; job complexity; employee's creativity; moderated mediation effect