



坚韧型领导： 多维度结构、测量与 组织韧性影响验证

陈冲^{1,2}, 杨自伟¹, 王贝贝¹, 罗敏¹

1 河南财经政法大学工商管理学院, 郑州 450046

2 河南财经政法大学河南经济研究中心, 郑州 450046

摘要: 坚韧型领导是组织环境不确定性加剧以及组织如何从逆境中尽快恢复背景下的新领导模式之一, 其核心内涵是领导者善于在压力下迅速恢复、复原反弹到正常状态, 并从中提升自我、引领追随者。针对坚韧型领导, 已有研究尚停留在概念讨论阶段, 尚未开发出能够有效测量坚韧型领导的工具, 而在管理科学领域的理论研究和实践探索中, 量化测量是必不可少的环节。

构建坚韧型领导的测量体系, 基于扎根理论方法开发坚韧型领导量表, 确立三维度的坚韧型领导测量量表。基于动态能力理论和资源基础理论, 探讨坚韧型领导对组织韧性的作用机制, 构建以战略敏捷性和资源编排为中介、以环境不确定性为调节的双中介模型。通过收集547家中小企业领导人的样本数据, 实证检验坚韧型领导对于企业组织韧性的作用机制和边界条件。

研究表明, 坚韧型领导量表具有良好的信度和效度, 包含韧性特质、韧性认知和韧性行为3个维度共计14个题项。坚韧型领导正向影响企业组织韧性, 战略敏捷性和资源编排分别在坚韧型领导与组织韧性的关系中具有中介作用, 环境不确定性正向调节了战略敏捷性和资源编排的中介效应。

在理论层面, 坚韧型领导量表的开发不仅拓宽了坚韧型领导未来的研究空间, 更通过实证模型的检验彰显了坚韧型领导在战略层面的重要作用。在实践层面, 坚韧型领导量表的开发过程及结果对甄选和培养坚韧型领导以及如何提升企业韧性有一定的启示作用, 即坚韧型领导拥有的韧性特质、韧性认知和韧性行为能够帮助企业提升战略敏捷性和资源编排能力, 以增强企业韧性。

关键词: 坚韧型领导; 扎根理论方法; 组织韧性; 战略敏捷性; 资源编排; 环境不确定性

中图分类号: F270.7

文献标识码: A

doi: 10.3969/j.issn.1672-0334.2023.03.004

文章编号: 1672-0334(2023)03-0051-15

收稿日期: 2022-11-05 **修返日期:** 2023-04-03

基金项目: 国家社会科学基金(19BGL133); 河南省哲学社会科学规划项目(2021BJJ010); 河南省高校哲学社会科学基础研究重大项目(2023-JCZD-20); 河南财经政法大学青年拔尖人才资助计划

作者简介: 陈冲, 管理学博士, 河南财经政法大学工商管理学院副教授、河南经济研究中心研究员, 研究方向为创新和创业管理、领导力和人力资源管理等, 代表性学术成果为“Interface between context and theory: the application and development of Agency Theory in the Chinese context”, 发表在2023年第1期《International Journal of Emerging Markets》, E-mail: choky203@163.com

杨自伟, 管理学博士, 河南财经政法大学工商管理学院讲师, 研究方向为组织行为和人力资源管理等, 代表性学术成果为“Crossover effects of servant leadership and job social support on employee spouses: the mediating role of employee organization-based self-esteem”, 发表在2018年第3期《Journal of Business Ethics》, E-mail: yzwyangziwei@163.com

王贝贝, 河南财经政法大学工商管理学院硕士研究生, 研究方向为领导力和组织行为等, E-mail: wangbei_huel@163.com

罗敏, 河南财经政法大学工商管理学院硕士研究生, 研究方向为领导力和人力资源管理等, E-mail: lmhuel1004@163.com

引言

新冠疫情大流行、复杂的地缘政治事件、数字化的普及、信息的加速流动可能导致突然、意外和大规模的破坏,有时具有毁灭性的影响^[1-2]。组织和社会将面临与过去遇到的挑战不同的新的外部挑战甚至冲击,这就需要企业领导人重新考虑他们的战略反应、风险管理和资源投入^[3]。在漫长的管理实践中,传统领导理论发展已久,经历了领导特质理论、领导行为理论和领导权变理论3个代表性的阶段^[4]。20世纪以来,组织管理实践中新现象和新问题的出现呈现快速化和多样化的特征,这种变化呼吁并促使研究者从新的视角解释领导现象^[5],出现了较为丰富的与领导者相关的研究,领导理论获得进一步发展。变革型领导、魅力型领导等概念伴随着管理实践涌现,这些领导行为是现代领导理论中的典型。然而,在已有领导方式的研究中,面对不确定的环境甚至是逆境时,需要领导者在特质、认知、行为等方面做出哪些应对并未进行系统解释,尤其是在新冠疫情中所关注的越挫越勇、百折不挠、锲而不舍这些核心的坚韧特征。与此同时,伴随着工业经济时代向数字经济时代的转变,企业环境的快速变化以及不确定性的加剧,对企业在环境中的适应能力以及危机面前的恢复甚至反弹能力提出更高的要求,亟须有对应的领导理论来解释和指导企业实践的新变化。

在组织环境不确定性加剧以及组织如何从逆境中尽快恢复的背景下,坚韧型领导为回答什么类型的领导者能够有效地提升组织韧性、帮助组织在变幻莫测的环境中适应并从中恢复反弹获得可持续发展提供了契机。坚韧型领导超越了传统领导理论的范畴,更加关注在危机面前如何带领企业实现逆势增长,展现了领导者的心理韧性与自身领导力的结合,在作用结果上表现为企业层面的一定程度的组织韧性。如何对坚韧型领导进行解读并深化研究,以及坚韧型领导如何影响企业的组织韧性,本研究对上述研究问题进行解答。

1 相关研究评述

林光明^[6]认为坚韧领导者具有坚韧不拔的特质,能够直面事实不回避,化压力为动力,不仅善于适应压力并从中恢复反弹,还能实现自我提升,引导追随者。特别是,新冠疫情暴发以来,这一领导类型受到众多学者的关注,但并未形成系统性的领导理论体系,在概念内涵、维度结构和测量等方面尚未形成共识,而是各有侧重地对坚韧型领导及其作用规律进行研究。

在内涵解读方面,学者们从不同维度进行阐释,如领导者的韧性^[7]、领导者的坚韧毅力^[6]、韧性领导力,这能够帮助本研究解读坚韧型领导的部分内涵。具体而言,对韧性领导力核心内涵的解读体现在两个方面:一是在困难和挫折等不利情景下具备抗压能力、反弹能力和复原能力;二是工作中应该肩负的领导责任以及外在行为特征,包括坚定的信念、乐观

的心态和行动、顽强的适应能力和独创性、情绪管控等。也有学者关注坚韧型领导的心智思维认知和能力,曹仰锋^[8]认为坚韧型领导是指他们自身的判断能力、感召力、学习力,具体可总结为“自以为非”的批判能力和平衡思维,看重激发集体智慧而对追随者产生的感召力和总结失败经验不断学习的能力。已有研究虽未对坚韧型领导进行明确的维度划分,但是对坚韧型领导的内涵界定给出了不同层面的阐述。与此同时,有学者开始关注坚韧型领导的作用并对其进行验证,QIAO et al.^[9]在研究中剖析了坚韧型领导在企业的对外直接投资中的作用,结果表明坚韧型领导对研发投入、人力资本投资和对外直接投资均产生积极影响。

由此看出,坚韧型领导具备锲而不舍、越挫越勇、百折不挠的坚韧本质,而且领导者个人特质影响其认知偏好和行为倾向^[10]。要实现组织在不利情景下积极响应、适应变化且快速反弹获得持久的生存和发展,关键在于培养和提高领导者的坚韧领导力,这一前提是探讨清楚坚韧型领导的内涵和结构问题。结合已有研究的分析,本研究认为坚韧型领导是一个多维概念,包括韧性特质、韧性认知和韧性行为,它是一种凝聚领导者个人韧性特质、韧性认知和韧性行为的领导方式。具体来说,坚韧型领导拥有作为个体本身先天禀赋自带和在成长过程中习得而形成的稳定的韧性特质,同时拥有基于韧性特质而在危机等压力情景下倾向于表现出的韧性认知和韧性行为,结合领导者的感召力和学习力吸引追随者通过学习等机制形成在面对不利情景时的韧性认知,引导追随者在韧性认知的基础上共创更高的韧性行为,通过组织和管理过程作用于组织层面的韧性,即用于使企业在不利情景中实现反弹甚至进一步优化的能力。基于以上论述,本研究认为,在组织环境不确定性加剧以及组织如何从逆境中尽快恢复背景下,坚韧型领导将是一个用于阐释有效领导行为特征的新模式。

2 研究1: 构建基于扎根理论的坚韧型领导维度

借鉴郝旭光等^[11]在构建平台型领导概念时的研究步骤,构建组织环境不确定性加剧以及组织如何从逆境中尽快恢复背景下坚韧型领导的新概念。

2.1 理论取样

坚韧型领导是基于传统领导观提出的新概念,符合组织环境不确定性加剧以及组织如何从逆境中尽快恢复背景下领导力实践的一般趋势,因此本研究以郑州市和福州市的科技园区和工业园区的企业领导人作为潜在取样人群,企业领导人限定为总经理或董事长。在郑州市和福州市的两个园区分别选取来自于不同行业的10家企业,这些企业在2020年新冠疫情暴发初期受到较大的冲击,随着疫情状况好转,加之企业领导人的开拓进取,重新步入发展轨道,经营状况大为好转。上述企业符合如何在逆境中寻求可持续发展的背景,最终选取20位企业领导人作

为访谈对象。

2.2 数据收集

本研究主要采用半结构化深度访谈收集数据。实施访谈前,通过小规模座谈会的形式收集和整理领域专家关于坚韧型领导访谈提纲的建议。2021年3月至4月期间,通过实地访谈和视频会议等线上线相结合的方式,对20位企业领导人实施一对一深度访谈,每次访谈时间约为50分钟~70分钟。访谈中尽可能全面地获得坚韧型领导特质、认知和行为特征的信息,请受访者尽量举实例,深入了解坚韧型领导的行为表现和特点等。针对访谈资料中有关领导特质、认知和行为特征的表述,通过讨论达成一致。

2.3 编码过程

对收集的所有访谈内容使用逐句编码的方法,保证每个编码条目呈现一个意思。通过对编码过程中提取的概念进行筛选、合并和分类,最终提炼出与坚韧型领导表现出的关键领导行为相关度高的14个子范畴,分类合并为3个核心范畴,编码结果见表1。经过对抽取的概念与坚韧型领导事件之间的不断比较,构建以韧性特质、韧性认知、韧性行为为中心范畴的坚韧型领导概念模型。韧性特质是指用来描述个人人格的韧性特点,韧性认知是指个体经由意识活动而对韧性产生认识和理解的心理历程,韧性行为是指个体在工作生活中表现出来的韧性能力。

表1 选择性编码结果

Table 1 Results for Selective Encoding

核心范畴	子范畴	对应的初始开放式编码概念
韧性特质	乐观豁达	乐观豁达,在危急时刻仍能积极应对
	信念坚定	专心做事,在逆境中百折不挠,越挫越勇
	居安思危	居安思危,未雨绸缪,积极迎接挑战
	观念开放	乐于接纳新生事物,愿意更新自己的观念
韧性认知	批判思维	善于反思学习,实现自我突破
	系统思维	善于立足整体思考,解决问题
	专注思维	能承受逆境压力,保持专注
	整合思维	善于在逆境中整合资源,应对挑战
韧性行为	共创思维	坚持共同发展理念,善于依靠集体智慧
	敏锐洞察	能够敏锐感知潜在变化,并进行正确预判
	环境适应	能够尽快适应环境变化,迎接新挑战
	机会寻找	能够在逆境中寻找机会,把握新机遇
	灵活调整	能够做出及时调整,带领企业恢复反弹
	吸收进化	能够从危机中吸取教训,总结经验

3 研究2: 坚韧型领导的量表开发和概念验证

3.1 量表开发

结合访谈的数据编码内容,对坚韧型领导概念初步形成28条语义较为明确的描述性语句,每个子范畴对应2个题项。在第1轮的题项讨论中,邀请两名人力资源管理专家,对题项的基本内容和表述方式进行审核,以确保题项语义明确简洁。经过修订、合并和删减,保留14个题项,每个子范畴对应1个题项。在第2轮的题项讨论中,邀请5名MBA学员和5名企业高层管理人员,对量表进行可读性和准确性评价,最终确定了包含14个题项的坚韧型领导量表。

3.2 探索性因子分析

3.2.1 取样和调查

本调研问卷采用坚韧型领导行为预测测量表,调研对象为来自郑州市和福州市的科技园区和工业园区的中小企业管理人员,通过线下纸质版调查问卷收集数据。通过明确调研对象及填写和回收提示的信封进行独立包装,采用一个调研对象一个信封,并以文件袋区分不同企业,保证数据的独立性。

2021年6月,发放调查问卷300份,收回问卷262份。对问卷进行有效性的初步考察,主要依据3个原则,即漏填题项、填写题目呈现规律性、同一参与者在回答问题时前后不一致,只要出现其中一种情况便被视为无效问卷并予以剔除,尽可能在问卷数据来源上把控可靠程度。共剔除无效问卷33份,得到229份有效数据,问卷具有较高的有效回收率。人员样本中,男性为134人,占58.515%;女性为95人,占41.485%。25岁及以下的26人,占11.354%;26岁~35岁的137人,占59.825%;36岁~45岁的60人,占26.201%;46岁及以上的6人,占2.620%。专科及以下学历的59人,占25.764%;本科学历的156人,占68.122%;硕士研究生学历的11人,占4.804%;博士研究生学历的3人,占1.310%。工作年限1年及以下的22人,占9.607%;2年~4年的133人,占58.079%;5年~7年的59人,占25.764%;8年~10年的9人,占3.930%;10年以上的6人,占2.620%。

3.2.2 分析结果

本研究收集的数据的KMO值为0.925,表明适合进行因子分析。坚韧型领导的探索性因子分析结果见表2,从坚韧型领导的14个题项中抽取特征值大于1的因子,共抽取3个因子,各个题项相应因子上的负荷在0.725~0.816之间,累计方差解释率为75.072%。经过分析得到的量表Cronbach's α 系数为0.945,表明量表有良好的稳定性。为进一步确定问卷题项的质量,对删除某一题项后的Cronbach's α 系数的量表进行分析,结果表明删除任意一个题项,总量表的Cronbach's α 系数均低于0.945,说明这14个题项都应保留。

3.3 验证性因子分析

3.3.1 取样和测量程序

本次调研对象为来自郑州市科技园区和工业园区的中小企业管理人员,2021年8月,现场发放纸质

表2 探索性因子分析结果
Table 2 Results for Exploratory Factor Analysis

因子	题项	成份		
		因子1	因子2	因子3
韧性特质 (EB)	EB1 他/她乐观豁达,在危急时刻仍能积极应对	0.770		
	EB2 他/她信念坚定,在逆境中百折不挠,越挫越勇	0.816		
	EB3 他/她居安思危,未雨绸缪,积极迎接挑战	0.814		
	EB4 他/她乐于接纳新生事物,愿意更新自己的观念	0.762		
韧性认知 (EC)	EC1 他/她善于反思学习,实现自我突破		0.809	
	EC2 他/她善于立足整体思考,解决问题		0.747	
	EC3 他/她能承受逆境压力,保持专注		0.816	
	EC4 他/她善于在逆境中整合资源,应对挑战		0.762	
	EC5 他/她坚持共同发展理念,善于依靠集体智慧		0.725	
韧性行为 (ED)	ED1 他/她能够敏锐感知潜在变化,并进行正确预判			0.748
	ED2 他/她能够适应环境变化,迎接新挑战			0.737
	ED3 他/她能够在逆境中寻找机会,把握新机遇			0.788
	ED4 他/她能够做出及时调整,带领企业恢复反弹			0.757
	ED5 他/她能够从危机中吸取教训,总结经验			0.729
特征根(非旋转值)		1.019	8.176	1.315
解释率/(总75.072%)		7.278	58.401	9.393

注:样本量为229。

表3 验证性因子分析结果
Table 3 Results for Confirmatory Factor Analysis

模型	χ^2/df	CFI	TLI	GFI	RMSEA	RMR
基准模型	2.377	0.934	0.913	0.904	0.080	0.028
2因子模型	4.230	0.841	0.796	0.825	0.122	0.036
单因子模型	5.238	0.788	0.732	0.787	0.140	0.040
2阶3因子模型	2.222	0.842	0.840	0.891	0.075	0.047

注:样本量为217。

调查问卷250份,收回236份,整理后得到有效问卷217份。人员样本中,男性为131人,占60.369%;女性为86人,占39.631%。25岁及以下的7人,占3.226%;26岁~35岁的89人,占41.014%;36岁~45岁的101人,占46.544%;46岁及以上的20人,占9.216%。专科及以下学历的57人,占26.267%;本科学历的122人,占56.221%;硕士研究生学历的35人,占16.129%;博士研究生及以上学历的3人,占1.383%。工作年限在1年以上的209人,占96.313%。企业样本共64家,成立3年以上的58家,占90.625%;规模在200人以下的60家,占93.750%。

3.3.2 分析结果

为进一步验证坚韧型领导的概念效度,将坚韧型领导1阶3因子模型作为基准模型;将韧性特质与韧性认知合并为1个因子,再与韧性行为组成2因子模型;将韧性特质、韧性认知和韧性行为合并组成单因子模型;将韧性特质、韧性认知和韧性行为组成2阶3因子模型。坚韧型领导的验证性因子分析结果见表3,在1阶模型中,基准模型与数据拟合较好, $\chi^2/df = 2.377$, $CFI = 0.934$, $TLI = 0.913$, $GFI = 0.904$, $RMSEA = 0.080$, $RMR = 0.028$ 。与基准模型相比,2因子模型和

单因子模型的拟合指数较差, 由此可知, 1阶3因子模型为1阶模型中效果最好的模型。

测量坚韧型领导题项的因子负荷值在 0.500 ~ 0.950 之间, 能解释观察变量 30% 以上的变异量, 说明坚韧型领导量表题项质量良好。坚韧型领导 2 阶因子模型见 图 1, 可以看出观测变量在对应因子上的负荷值在 0.626 ~ 0.908 之间, 说明负荷较高, 1 阶因子在 2 阶因子的因子负荷值在 0.702 ~ 0.919 之间, 说明 2 阶因子模型适配度良好, 比 1 阶 3 因子模型的拟合性更优。由此确定, 坚韧型领导是由韧性特质、韧性认知和韧性行为 3 个 1 阶因子构成的 2 阶结构。

3.3.3 概念效度的检验结果

采用 FORNELL et al.^[12] 提出的方法, 检验坚韧型领导的聚合效度和区分效度。坚韧型领导 1 阶 3 因子模型组合信度和平均变异量的检验结果见表 4, 坚韧型领导的 3 个因子的组合信度值在 0.828 ~ 0.857 之间, 高于 HAIR et al.^[13] 建议的 0.700 的标准; 平均变异量值在 0.500 ~ 0.603 之间, 高于 FORNELL et al.^[12] 建议的 0.500 标准值。说明坚韧型领导具有较好的聚合效度和区分效度。

由 2 阶验证性因子分析结果可以计算韧性特质、韧性认知和韧性行为 3 个 1 阶因子之间的相关系数。坚韧型领导的描述性统计和相关矩阵分析结果见表 5, 各因子的相关系数值在 0.465 ~ 0.618 之间, AVE 值的

表 4 组合信度和平均变异量分析结果
Table 4 Analysis Results for Combined Reliability and AVE

	组合信度(CR)	平均变异量(AVE)
韧性特质	0.857	0.603
韧性认知	0.828	0.500
韧性行为	0.836	0.505

注: 样本量为 217。

平方根在 0.707 ~ 0.777 之间, 相关系数低于其 AVE 值的平方根, 说明组成坚韧型领导的各因子之间既有一定关联又有较好的区分效度。

3.4 坚韧型领导概念与相关领导概念的对比分析

从组织环境不确定性加剧以及组织如何从逆境中尽快恢复的背景出发, 选取内涵与坚韧型领导相近的 3 种领导类型进行比较。

3.4.1 与变革型领导的比较

变革型领导强调领导者通过自身的魅力和感召力激发员工更高层次的需要, 使其最大程度地发掘自身的潜力, 以取得工作的高绩效水平, 从而实现推动组织变革的长期目标^[14]。相比之下, 坚韧型领导认可领导者的韧性特质在影响员工方面的积极作用, 同时也关注通过资源整合和价值共创的方式处理与

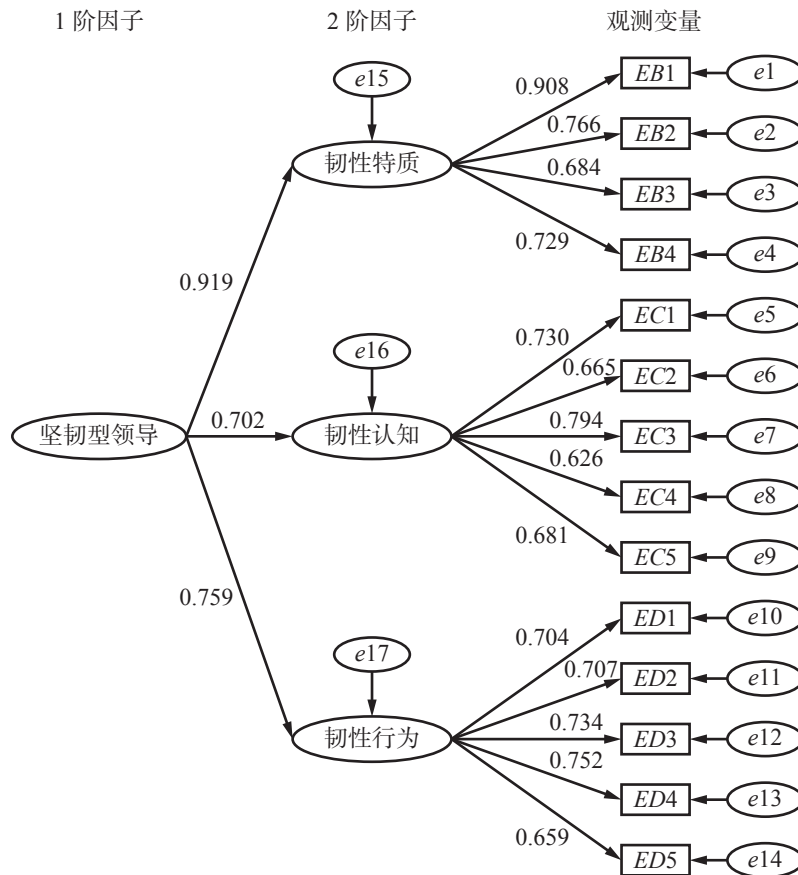


图 1 坚韧型领导 2 阶因子模型完全标准化解

Figure 1 Complete Standard Solution of the Second Order Factor Model of Resilient Leadership

表5 描述性统计和相关矩阵分析结果
Table 5 Analysis Results for Descriptive Statistics and Correlation Matrix

	均值	标准差	相关系数		AVE值的平方根
			韧性特质	韧性认知	
韧性特质	3.620	0.536			0.777
韧性认知	3.743	0.513	0.545***		0.707
韧性行为	3.691	0.513	0.618***	0.465***	0.711

注：样本量为217；***为 $p < 0.001$ ，下同。

员工的关系，从而激发员工和组织的潜能，提升组织应对环境不确定性的能力，而这使坚韧型领导区别于变革型领导。

3.4.2 与战略型领导的比较

战略型领导强调领导者能够预测组织未来、描绘组织愿景、保持组织灵活性，具有通过与他人合作推动组织长期发展的战略能力^[15]。相比之下，坚韧型领导在敏锐洞察、环境适应和灵活调整方面与战略型领导具有一定的相似性，强调领导者在应对环境变化时的重要作用。不同的是，坚韧型领导是在信念坚定等个人韧性特质作用下，通过反思学习和资源整合方式，不断寻求自我突破，在逆境中寻找机会并做出及时调整，从而带领组织实现恢复反弹。

3.4.3 与创业型领导的比较

创业型领导是创业精神与领导力融合的领导方式，是组织应对不确定的环境、获取可持续发展竞争力的重要驱动因素，对创业机会的有效识别和开发是创业型领导的主要特征^[16]。相比之下，坚韧型领导强调的是面对组织环境的不确定性，能够帮助组织在逆境中适应并尽快恢复反弹的韧性特质、韧性认知和韧性行为。这其中不仅包含对环境变化的敏锐感知、适应以及把握新机会实现恢复反弹，还能够从危机中吸取教训和总结经验，进化为应对危机的更高韧性行为。

综上所述，坚韧型领导概念与其他领导类型概念确实存在不同之处。第一，坚韧型领导具有坚韧不拔的特质，其核心内涵是领导者善于在压力下迅速恢复、复原反弹到正常状态，并从中提升自我、引领追随者共创集体韧性^[17]，韧性特质、韧性认知和韧性行为是坚韧型领导的特色内容。第二，坚韧型领导不仅能够通过个人韧性特质影响下属，还强调以价值共创和共同成长的方式处理与下属的关系，不仅注重激发员工的潜能，也注重领导者自身潜能的激发。同时在应对环境不确定性时，坚韧型领导拥有在逆境中寻找机会带领企业快速恢复反弹并从危机中吸取经验进化的能力。

4 研究3：坚韧型领导与企业组织韧性的关系

过去3年，新冠疫情对中国企业造成了很大的破坏性影响，中国企业也积极应对采取行动。ZHANG

et al.^[18]在以云康集团为样本的案例研究中归纳总结出能使企业有效应对新冠疫情并从中快速恢复的3个重要企业特质，即企业具有应对逆境的认知，能够提前制定应对社会巨大挑战的战略；企业积极行动应对危机，能够采取灵活行动应对重大紧急情况；企业在危机中迭代学习，能够增强提升组织韧性的关键能力。当一个组织能够制定有远见的战略并在认知上为重大挑战做好准备时，企业就可以快速有效地应对挑战。本研究中坚韧型领导的3个子维度与ZHANG et al.^[18]案例分析中提到的企业能够应对新冠疫情的冲击并快速从疫情困境中恢复的3种特征很好的契合，即组织自身认知特质、组织行动能力和反思能力，并且坚韧型领导能够很好地将它们在组织层面加以实践。因此，基于坚韧型领导的概念内涵和维度，本研究构建坚韧型领导、环境不确定性、组织战略敏捷性、组织资源编排与组织韧性的关系模型，探讨坚韧型领导对企业组织韧性的作用机制，同时验证ZHANG et al.^[18]案例中得到的组织应对危机的机制过程和边界条件。对于模型变量的选择，在新冠疫情与数字经济的叠加效应下，组织韧性是企业恢复力和反弹力的重要决定因素，战略敏捷性在部分程度上体现了组织的认知特征，组织资源编排能够反映组织的行动特征，而环境不确定性则在某种程度上反映了面对危机时企业的反思学习能力。本研究对上述关系模型进行理论构建和实证检验。

4.1 相关理论分析和研究假设

4.1.1 坚韧型领导与企业组织韧性

组织韧性是一个多层次、多维度的概念^[19]，是指组织为应对危机事件进行准备、适应和学习的特殊能力，使组织能够从危机中迅速恢复，甚至超越原生存状态实现逆势增长^[20-21]。已有关于组织韧性的研究认为组织领导水平能够通过提高团队潜力来降低组织脆弱性^[22-23]，提升组织韧性，其中，变革型领导^[24]和创业型领导^[25]被证明对企业组织韧性有促进作用。本研究构建的坚韧型领导除具有变革型领导、战略型领导和创业型领导的某些韧性特质外，与上述领导行为相比，它还在韧性特质、韧性认知和韧性行为方面具有一定的异质性，而这些坚韧型领导特有的韧性特质与组织韧性存在潜在联系。

坚韧型领导拥有的批判思维和系统思维的认知

能力以及居安思危的韧性特质,使其善于在战略目标与组织能力之间寻求平衡,这有助于领导者构建未雨绸缪的组织文化和运营机制,帮助企业在危机来临前做出正确预判和应对。当企业深陷危机时,坚韧型领导能够在危机中保持沉着冷静、专注和坚持,从失败的经验中不断学习,持续进化,稳固和提升企业应对风险的能力,让企业化危为机实现逆势增长^[26]。坚韧型领导的认知和行为与组织韧性具有高度的一致性和匹配性。从认知层面看,通过发挥企业高层管理人员的主观能动性,在工作中展现自身的韧性,引导员工对当前处境的认知转换,以提升企业整体的风险识别能力和意识,增强组织的凝聚力,引领和激励员工在各自岗位做好准备,以灵活应对变化。从行动层面看,坚韧型领导能够积极主动地在环境中进行机会识别,带领企业做出及时调整和应对。坚韧型领导具有敏锐的洞察力,能够敏锐感知外部环境变化并做出正确预判,善于激发群体智慧应对企业面临的不确定性。同时在经历危机事件冲击后,能够带领员工积极复盘和反思,从失败中学习,获得成长,从而促进企业组织韧性的提升。基于此,本研究提出假设。

H₁ 坚韧型领导对组织韧性具有显著的正向影响。

4.1.2 战略敏捷性的中介作用

战略敏捷性是组织敏锐洞察环境变化并及时调整发展战略、更新价值创造方法的能力^[27]。它作为一种战略选择,能够帮助企业在瞬息万变的竞争环境中实现战略转变,在市场机会或需求出现时及时做出应对,使企业不断适应变化的环境^[28]。在此过程中,企业动态地调整或重构战略决策,缩短企业对当前所处环境的感知时间,实现快速优化和调整企业发展的方向和进程,这是先于竞争者利用机会获得竞争优势的基础。在逆境中,企业只有更快速地识别环境变化并迅速做出调整,才能够从危机中尽快恢复并反弹。已有研究表明,战略敏捷性能够正向促进企业组织韧性,即企业战略敏捷性提升时,组织韧性会随之提升^[29]。由此可知,战略敏捷性能够提升企业的组织韧性。

从动态能力的理论演进看^[30-31],领导者在组织中扮演重要的角色,自身的性格特征以及展现的领导方式深刻影响企业发展。已有研究认为领导者是战略敏捷性的重要影响因素,例如,在危机面前,坚韧型领导能够敏锐感知到环境的潜在变化,带领企业尽快适应新环境。在韧性认知引导下,坚韧型领导通过激发员工和组织的潜能,积极主动地整合组织内外部资源,寻求新的发展机会,在组织战略和核心业务经营中做出及时调整。此过程中,员工通过不断观察学习领导的行为,逐步改进自身的行为,获得自我提升,快速适应环境变化并做出调整^[32]。这种韧性行为传递到组织层面,能够提升危机中员工和组织的行动力,从而促进组织的战略敏捷性。综上所述可知,坚韧型领导能够通过促进企业战略敏捷性的

提升,进而提升企业的组织韧性。基于此,本研究提出假设。

H_{2a} 坚韧型领导显著影响企业的战略敏捷性;

H_{2b} 战略敏捷性显著影响企业的组织韧性;

H_{2c} 战略敏捷性在坚韧型领导与组织韧性之间起中介作用。

4.1.3 资源编排的中介作用

资源编排的概念源于资源管理理论,是SIRMON et al.^[33]在整合资源管理与资产编排概念基础上得到的,该理论认为资源本身并不会凭空出现并自动赋予企业竞争优势,对资源的行动才会创造价值,进而使企业获得竞争优势^[34]。已有研究表明,资源是企业面临逆境时可以抵挡风险和损失的“子弹”^[35],合理利用资源能够帮助企业改善当前的处境,以化解危机并扭转局面^[36],这说明资源编排对企业组织韧性有重要影响,即企业通过获取、整合和利用当前或者潜在的资源能够促进组织韧性的提升。具体而言,资源编排能够帮助企业重新配置并组合其现有的或可能拥有的资源,以获取企业发展所需的核心资源^[37],同时资源的多样化组合促进了部门间的合作协同。此过程中,不仅能够丰富企业的资源组合,拓宽企业资源的可获得性,而且充分挖掘了资源的潜力,实现资源重新配置组合的价值^[33],从而提升企业应对环境不确定性的韧性能力。

已有研究中,领导者自身拥有的经验和能力是影响企业资源拼凑的重要因素^[38],其中管理者的主观决策、认知和能力在企业资源管理过程中起重要的推动作用^[39]。SIRMON et al.^[40]强调了管理者自身能力在资源管理中的价值,认为管理者拥有的动态资源管理能力对企业资源管理有重要影响,这种动态资源管理能力体现在管理者关于构建、整合、利用企业资源和能力的战略决策中^[41]。注意力是管理者认知能力中识别和创造机会的关键能力,其配置方式对信息获取的方向和结构起决定性作用。坚韧型领导具有高度的资源整合认知能力,在一定程度上体现了坚韧型领导的注意力分配方向,他们倾向于利用一切可利用的资源,使企业摆脱当前困境或解决企业遇到的问题。此过程中,领导者通过敏锐洞察获得外部环境信息,并进一步转换为企业知识资源,有助于企业推进资源编排工作,形成提升企业韧性所需要的资源组合和能力配置。综上所述可知,坚韧型领导通过影响企业现有或潜在资源的整合和利用过程增强企业的资源编排能力,进而提升组织韧性。基于此,本研究提出假设。

H_{3a} 坚韧型领导显著影响企业的资源编排;

H_{3b} 资源编排显著影响企业的组织韧性;

H_{3c} 资源编排在坚韧型领导与组织韧性之间起中介作用。

4.1.4 环境不确定性的调节作用

新冠疫情暴发以来,市场环境不确定性日益加剧,为了应对不确定性带来的挑战,企业需要不断调整适配于其所处环境的战略安排和资源管理模式。动

态能力理论和资源基础理论解释了企业如何在动态变化的环境中维持和创造自身优于竞争对手的竞争优势,主张在企业内部发展恰当的能力和重新配置资源以回应快速变化的环境^[42]。在高度不确定的环境中,领导者为维持企业的发展运营,需要积极了解客户的需求变化,便于灵活调整企业战略,以适应企业环境的变化并及时做出决策,这些都要求领导者是富有韧性的^[43]。具体而言,环境不确定性程度高时,市场变化速度加快,领导者要通过敏锐洞察力尽快捕获市场环境信息,以缩短对环境变化的感知时间,及时调整企业的战略目标和应对策略,跟上不断变动的市场步伐^[44]。此过程中,针对市场环境变化和战略调整,要加速推进企业的资源编排进程,实现资源重新配置组合的价值,尽快提升企业应对环境不确定性的能力^[45]。鉴于此,本研究认为,环境不确定性不仅提升了坚韧型领导在面对逆境时的企业战略敏捷性,也提升了坚韧型领导在面对逆境时的企业资源编排能力。具体来说,较高的环境不确定性给企业领导人传递一种信号,企业想获得生存和发展,必须依据环境变化迅速做出目标和战略的调整,提升企业的战略敏捷性;同时,要加快推进企业资源整合,实现资源重新配置的价值,提升企业的资源编排能力。基于此,本研究提出假设。

H_{4a} 环境不确定性正向调节坚韧型领导与战略敏捷性之间的正向关系;

H_{5a} 环境不确定性正向调节坚韧型领导与资源编排之间的正向关系。

整合 H_{2c} 和 H_{4a} , 本研究认为,正是因为坚韧型领导与战略敏捷性的关系受到环境不确定性的影响,坚韧型领导与组织韧性之间经由战略敏捷性产生的间接效应也会受到环境不确定性的影响。在较高的环境不确定性下,坚韧型领导能够更大程度地提升企业的战略敏捷性,进而提升组织韧性。

整合 H_{3c} 和 H_{5a} , 本研究认为,正是因为坚韧型领导与资源编排的关系受到环境不确定性的影响,坚韧型领导与组织韧性之间经由资源编排产生的间接效应也会受到环境不确定性的影响。在较高的环境不确定性下,坚韧型领导能够更大程度地提升企业的资源编排能力,进而提升组织韧性。基于此,本研究提出假设。

H_{4b} 环境不确定性正向调节坚韧型领导与组织韧性之间经由战略敏捷性产生的间接效应,即环境不确定性程度越高,上述间接效应越强。

H_{5b} 环境不确定性正向调节坚韧型领导与组织韧性之间经由资源编排产生的间接效应,即环境不确定性程度越高,上述间接效应越强。

根据上述假设分析,本研究建立的理论模型见图2。

4.2 研究方法

4.2.1 样本选取和数据统计

本次调研测试对象为来自福州市和郑州市的科技园区和工业园区中的中小型企业领导人,调研时

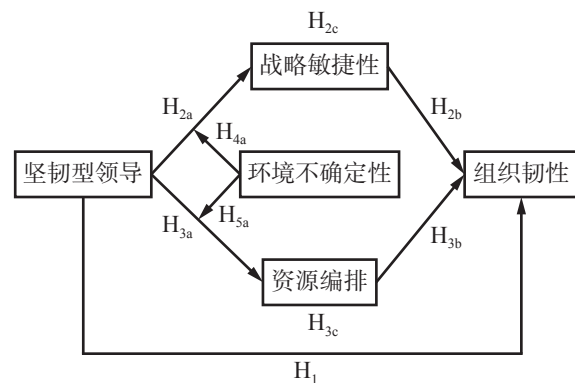


图2 理论模型

Figure 2 Theoretical Model

间为2021年9月至11月,一家企业发放一份问卷,发放纸质调查问卷700份,收回586份,其中福州市385份,郑州市201份。依据漏填题项、填写题目呈现规律性等原则筛选问卷,最终获得有效问卷547份,有效率为78.143%。填答问卷的人员样本中,男性为404人,占73.857%;女性为143人,占26.143%;平均年龄为43.399,标准差为7.678;平均工作年限为15.283年,标准差为6.237。大专及以上学历的131人,占23.949%;本科学历的340人,占62.157%;硕士研究生学历的68人,占12.431%;博士研究生学历的8人,占1.463%。企业规模为50人及以下的222家,占40.585%;51人~100人的137家,占25.046%;101人~200人的65家,占11.883%;200人以上的123家,占22.486%。

4.2.2 变量测量以及信度和效度检验

针对坚韧型领导(LA)、组织韧性(LB)、战略敏捷性(LD)、资源编排(LC)和环境不确定性(LE)5个变量,本研究均选用具有较好信度和效度的成熟量表,采用Likert 5点评分法进行测量,1为非常不同意,5为非常同意。

(1) 坚韧型领导。采用本研究开发的测量坚韧型领导的量表,有14个题项,具体题项见表2。本研究中该量表的Cronbach's α 系数为0.988。

(2) 组织韧性。采用KANTUR et al.^[19]开发的测量组织韧性的量表,有9个题项,具体为“企业可以度过危机生存下来并可以恢复到之前的状态”“企业能够提出可以成功解决问题的办法”“为了避免失败,企业最终会坚持下去”“企业一直坚持朝着目标前进,不放弃”“企业会快速地采取行动”“在不利环境中,企业会采取替代性方法获得利润”“在需要时,企业会灵活采取必要措施”“企业所有的员工都能各司其职、各就其位”“企业所有员工作为一个整体,同心协力”。本研究中该量表的Cronbach's α 系数为0.920。

(3) 战略敏捷性。采用TALLON et al.^[46]开发的测量战略敏捷性的量表,有8个题项,具体为“企业会对顾客需求的变化做出迅速反应”“企业可以为顾客提供定制的产品或服务”“企业可以对竞争对手开发的新产品或服务迅速做出反应”“企业会根

据竞争对手的价格变化迅速推出新的定价方案”“企业可以将销售领域迅速扩展至新地区或新市场”“企业能够迅速调整产品或服务的种类”“企业经常采用新技术以期更好、更快地提供质优价廉的产品或服务”“企业会通过更换供应商来降低成本, 提高产品质量”。本研究中该量表的 Cronbach's α 系数为 0.963。

(4) 资源编排。采用 WANG et al.^[47] 开发的测量资源编排的量表, 有 3 个题项, 具体为“企业有能力吸收各种知识资源”“企业有能力整合各种知识资源”“企业有能力利用各种知识资源”。本研究中该量表的 Cronbach's α 系数为 0.846。

(5) 环境不确定性。采用陈建勋^[48] 开发的测量环境不确定性的量表, 有 8 个题项, 具体为“企业所处的外部环境变化程度很剧烈”“我们的顾客经常对产品或服务提出新的需求”“企业所处的外部环境不断发生变化”“企业所在市场上的产品或服务数量和种类不断变化”“企业所在的环境竞争非常激烈”“企业的竞争对手实力较强”“企业所在的市场竞争强度很高”“企业所在的市场经常爆发价格战”。本研究中该量表的 Cronbach's α 系数为 0.800。

借鉴已有研究, 将年龄、性别、教育程度、工作年限、企业成立年限和企业规模作为控制变量。

为了降低共同方法偏差对研究结果造成的干扰, 本研究从两个方面控制同源性误差。一方面, 强调问卷填写的匿名性, 减少参与者填写时的个人偏误; 另一方面, 在数据处理阶段, 使用 Harman 单因子分析进行统计检验, 结果为 36.629%, 远低于 HAIR et al.^[13] 建议的 50% 的临界点。因此, 本研究的共同方法偏差在可接受范围内。

出于对单因子分析不灵敏性的考虑, 运用 Amos 22.0 对理论模型各变量进行验证性因子分析, 以规避可能存在的共同方法偏差。检验结果见表 6, 5 因子模型拟合效果最优, $\chi^2(142) = 1\,244.004, p < 0.001, CFI = 0.911, TLI = 0.893, RMSEA = 0.110$, 拟合值均在可接受范围内。

4.3 实证结果和分析

4.3.1 描述性统计和相关分析

各变量的描述性统计和相关分析结果见表 7。

坚韧型领导与组织韧性显著正相关, $r = 0.094, p < 0.050$; 与战略敏捷性显著正相关, $r = 0.367, p < 0.010$; 与资源编排显著正相关, $r = 0.311, p < 0.010$ 。组织韧性与战略敏捷性显著正相关, $r = 0.178, p < 0.010$; 与资源编排显著正相关, $r = 0.224, p < 0.010$ 。这些结果为本研究的假设检验提供了初步依据。

4.3.2 主效应和中介效应检验

利用 Spss 20.0, 用层次回归法对相关假设进行检验, 检验结果见表 8。模型 1 对组织韧性和控制变量进行回归, 模型 2 在模型 1 的基础上加入坚韧型领导, 检验主效应, 坚韧型领导对组织韧性具有显著的正向影响, $\beta = 0.083, p < 0.050, H_{11}$ 得到验证。模型 3 在模型 1 的基础上加入战略敏捷性和资源编排, 战略敏捷性对组织韧性具有显著的正向影响, $\beta = 0.118, p < 0.050, H_{2b}$ 得到验证; 资源编排对组织韧性具有显著的正向影响, $\beta = 0.102, p < 0.050, H_{3b}$ 得到验证。模型 4 在模型 3 的基础上加入坚韧型领导, 战略敏捷性对组织韧性依然存在显著的正向影响, $\beta = 0.115, p < 0.050$; 资源编排对组织韧性依然存在显著的正向影响, $\beta = 0.101, p < 0.050$; 而坚韧型领导与组织韧性之间的关系不再显著, $\beta = 0.009, p > 0.050$ 。表明战略敏捷性和资源编排均在坚韧型领导与组织韧性之间起中介作用, H_{2c} 和 H_{3c} 得到验证。

表 8 的模型 5 对战略敏捷性和控制变量进行回归, 模型 6 在模型 5 的基础上加入坚韧型领导, 坚韧型领导对战略敏捷性具有显著的正向影响, $\beta = 0.367, p < 0.001, H_{2a}$ 得到验证。模型 7 在模型 6 的基础上加入环境不确定性以及坚韧型领导与环境不确定性的交互项, 交互项对战略敏捷性具有显著的正向影响, $\beta = 0.128, p < 0.010$, 表明环境不确定性对坚韧型领导与战略敏捷性之间的关系具有显著的正向调节作用, H_{4a} 得到验证。

表 8 的模型 8 对资源编排和控制变量进行回归, 模型 9 在模型 8 的基础上加入坚韧型领导, 坚韧型领导对资源编排具有显著的正向影响, $\beta = 0.309, p < 0.001, H_{3a}$ 得到验证。模型 10 在模型 9 的基础上加入环境不确定性以及坚韧型领导与环境不确定性的交互项, 交互项对资源编排具有显著的正向影响, $\beta = 0.098, p < 0.050$, 表明环境不确定性对坚韧型领导与

表 6 验证性因子拟合模型
Table 6 Fitting Model of Confirmatory Factor

因素	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA
5 因子模型(LA, LB, LD, LC, LE)	1 244.004	142	0.911	0.893	0.110
4 因子模型(LA + LE, LB, LD, LC)	3 268.345	146	0.749	0.706	0.198
4 因子模型(LA + LC, LB, LD, LE)	4 140.787	146	0.678	0.623	0.224
4 因子模型(LA + LD, LB, LC, LE)	3 152.886	146	0.758	0.716	0.194
单因子模型(LA + LE + LC + LD + LB)	9 201.480	152	0.271	0.180	0.330

注: 样本量为 547, 下同。

表7 描述性统计结果和相关系数
Table 7 Results for Descriptive Statistics and Correlation Coefficients

变量	LA	LB	LD	LC	LE	年龄	性别	教育程度	工作年限	企业成立年限	企业规模
LB	0.094*										
LD	0.367**	0.178**									
LC	0.311**	0.224**	0.545**								
LE	0.534**	0.225**	0.108*	0.101*							
年龄	-0.059	-0.082	-0.066	-0.015	-0.057						
性别	0.024	0.024	0.037	0.043	0.064	-0.106*					
教育程度	0.029	-0.021	-0.070	0.063	-0.021	0.064	0.011				
工作年限	0.009	0.086*	-0.029	0.040	-0.010	0.382**	0.007	-0.019			
企业成立年限	-0.013	0.218**	-0.025	0.137**	-0.023	0.069	0.064	-0.004	0.367**		
企业规模	0.031	0.376**	0.002	0.152**	0.023	-0.095*	0.128**	0.112**	0.123**	0.394**	
均值	3.103	4.045	3.170	3.147	3.232	43.399	1.453	2.854	15.283	13.016	2.163
标准差	1.200	0.597	0.863	1.218	0.778	7.678	0.506	0.771	6.237	10.828	1.183

注: **为 $p < 0.010$, *为 $p < 0.050$, 下同。

表8 多层次回归分析结果
Table 8 Results for Multilevel Regression Analysis

	LB				LD			LC		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9	模型10
LA		0.083*		0.009		0.367***	0.437***		0.309***	0.356***
LE							-0.164***			-0.114*
LA · LE							0.128**			0.098*
LD			0.118*	0.115*						
LC			0.102*	0.101*						
年龄	-0.070	-0.064	-0.063	-0.062	-0.055	-0.029	-0.021	-0.011	0.011	0.018
性别	-0.032	-0.033	-0.038	-0.038	0.033	0.027	0.048	0.022	0.017	0.033
教育程度	-0.054	-0.057	-0.051	-0.052	-0.068	-0.079	-0.081	0.052	0.042	0.041
工作年限	0.043	0.039	0.044	0.043	-0.001	-0.018	-0.024	-0.004	-0.018	-0.022
企业成立年限	0.072	0.075	0.065	0.066	-0.027	-0.014	-0.014	0.097*	0.108*	0.109*
企业规模	0.346***	0.344***	0.334	0.334***	0.011	0.001	-0.014	0.104*	0.095*	0.084
R	0.147	0.152	0.193	0.180	0.010	0.144	0.171	0.033	0.128	0.142
ΔR^2		0.005	0.046	0.028		0.134	0.027		0.095	0.014
F	16.626***	14.965***	16.087***	14.280***	0.940	12.972***	12.329***	3.101**	11.312***	9.909***
ΔF		4.377*	12.371***	10.111***		4.298***	8.770***		58.593***	4.488**

资源编排之间的关系具有显著的正向调节作用, H_{5a} 得到验证。

为进一步直观反映环境不确定性的调节作用, 以

高于和低于均值1个标准差为划分标准, 将坚韧型领导和环境不确定性均分为高和低两种情形, 进行简单的斜率分析, 其调节作用见图3和图4。由图3可

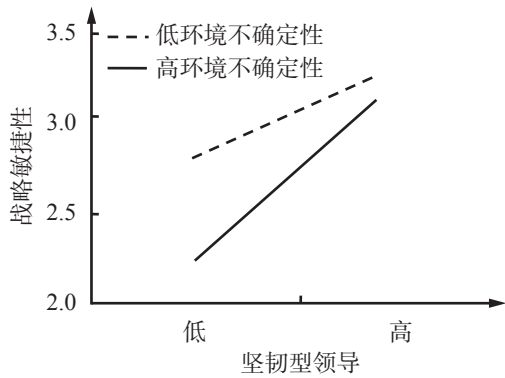


图3 环境不确定性对坚韧型领导与战略敏捷性的调节效应

Figure 3 Moderating Effects of Environmental Uncertainty between Resilient Leadership and Strategic Agility

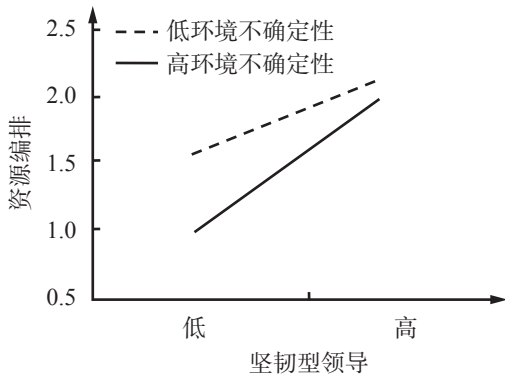


图4 环境不确定性对坚韧型领导与资源编排的调节效应

Figure 4 Moderating Effects of Environmental Uncertainty between Resilient Leadership and Resource Orchestration

知,当环境不确定性较高时,坚韧型领导对战略敏捷性的促进作用更为突出;由图4可知,当环境不确定性较高时,坚韧型领导对资源编排的促进作用更突出。

在中介效应检验中,采用HAYES^[49]编制的Spss宏中的程序插件Process V3.3的模型4,在加入控制变量的基础上,对战略敏捷性和资源编排在坚韧型领导与组织韧性之间的中介效应进行检验。检验结果见表9,坚韧型领导对组织韧性的效应值为0.037,95%置信区间为[0.018, 0.058];战略敏捷性的中介效

表9 总效应、直接效应和中介效应

Table 9 Total Effects, Direct Effects and Mediating Effects

	效应值	标准误	95%置信区间	
			下限	上限
总效应	0.037	0.010	0.018	0.058
战略敏捷性的中介效应	0.021	0.010	0.003	0.044
资源编排的中介效应	0.016	0.008	0.002	0.032

应值为0.021,95%置信区间为[0.003, 0.044];资源编排的中介效应值为0.016,95%置信区间为[0.002, 0.032]。以上检验的95%置信区间均不包含0,表明坚韧型领导不仅直接正向影响组织韧性,而且还通过战略敏捷性和资源编排的中介作用正向影响组织韧性,H_{2c}和H_{3c}再次得到验证。

4.3.3 有调节的中介效应检验

使用HAYES^[49]编制的Spss宏的程序插件Process V3.3的模型7,对调节效应进行检验,迭代抽样5000次。检验结果见表10,在环境不确定性低的情形下,坚韧型领导通过战略敏捷性对组织韧性产生影响的间接效应为0.018,95%置信区间为[0.004, 0.040];在环境不确定性高的情形下,坚韧型领导通过战略敏捷性对组织韧性产生影响的间接效应为0.032,95%置信区间为[0.006, 0.067];有调节的中介效应指数为0.009,且95%置信区间为[0.001, 0.027]。以上检验的95%置信区间均不包含0,说明战略敏捷性在坚韧型领导与组织韧性之间的中介作用受到环境不确定性的影响,即环境不确定性越高,坚韧型领导通过战略敏捷性对组织韧性的间接效应越强,H_{4b}得到验证。

由表10可知,在环境不确定性低的情形下,坚韧型领导通过资源编排对组织韧性产生影响的间接效应为0.013,95%置信区间为[0.002, 0.031];在环境不确定性高的情形下,坚韧型领导通过资源编排对组织韧性产生影响的间接效应为0.022,95%置信区间为[0.003, 0.046];有调节的中介效应指数为0.006,95%置信区间为[0.0001, 0.017]。以上检验的95%置信区间均不包含0,说明资源编排在坚韧型领导与组织韧性之间的中介作用受到环境不确定性的影响,即环境不确定性越高,坚韧型领导通过资源编排对组织韧性的间接效应越强,H_{5b}得到验证。

5 结论

5.1 研究结果

本研究基于扎根理论方法开发出以韧性特质、韧性认知和韧性行为为中心范畴的坚韧型领导概念模型,以探索性因子分析验证了这3个维度的内容效度,开发出包含14个题项的坚韧型领导量表;通过验证性因子分析对效度进行进一步验证,最终确立了三维度的坚韧型领导测量量表。基于动态能力理论和资源基础理论,探讨坚韧型领导对企业组织韧性的作用机制,构建以战略敏捷性和资源编排为中介、以环境不确定性为调节的双中介模型。检验结果表明,坚韧型领导对于企业组织韧性有积极的影响作用,战略敏捷性和资源编排分别在坚韧型领导与组织韧性的关系中具有中介作用,环境不确定性正向调节了战略敏捷性和资源编排的中介效应。本研究拓宽了坚韧型领导理论的研究空间,为培养坚韧型领导和提升企业韧性提供了参考借鉴。

5.2 理论贡献

(1) 坚韧型领导的提出符合组织环境不确定性加剧以及组织如何从逆境中尽快恢复背景下领导实践

表 10 环境不确定性有调节的中介效应
Table 10 Moderated Mediation Effects of Environmental Uncertainty

	LE	效应值	标准误	95%置信区间		有调节的中 介效应指数	标准误	95%置信区间	
				下限	上限			下限	上限
对战略敏捷性 中介作用的调节	低	0.018	0.009	0.004	0.040				
	中	0.025	0.012	0.004	0.051	0.009	0.006	0.001	0.027
	高	0.032	0.015	0.006	0.067				
对资源编排 中介作用的调节	低	0.013	0.007	0.002	0.031				
	中	0.018	0.009	0.003	0.036	0.006	0.004	0.0001	0.017
	高	0.022	0.011	0.003	0.046				

的趋势,是对传统领导力的进一步发展和补充。已有研究对韧性领导进行了一定的概念内涵的界定,尚缺乏系统性的论证。本研究采用扎根理论方法对坚韧型领导的概念进行系统性构建,很好地拓展了韧性领导的理论研究。

(2)在明确坚韧型领导概念的基础上,本研究开发坚韧型领导的专用行为量表。通过采用专家小组讨论以及企业高管人员可读性评价的方式评判题项的内容效度,形成了包含14个题项的初始量表。通过组合信度、AVE方法和高阶验证性因子分析证实坚韧型领导2阶3维度概念具有良好的结构效度。开发的量表很好地弥补了已有关于坚韧型领导研究的不足,促进了坚韧型领导由概念讨论向实证分析的转变,为进一步研究危机事件常态化背景下坚韧型领导的效能机制提供了有效工具。

(3)基于坚韧型领导的维度构思和行为量表,进一步拓展了坚韧型领导的理论研究,揭示了坚韧型领导对于组织韧性的影响。实证结果表明,坚韧型领导对于企业组织韧性有积极的影响,同时分别验证了战略敏捷性和资源编排在主效应关系中的中介作用,以及环境不确定性对战略敏捷性和资源编排的中介效应的调节作用。

5.3 管理启示

在组织环境不确定性加剧背景下,如何提升企业领导人自身韧性和企业韧性,将是企业面临的重要问题。本研究结果针对上述内容提供一定的管理启示。

(1)注重坚韧型领导的选拔和培养。依据坚韧型领导的维度构成,企业应该从韧性特质、韧性认知和韧性行为三方面考虑,选拔与企业发展相匹配的高层管理人员。同时,企业应该将坚韧型领导纳入领导者培训体系,让领导者知晓坚韧型领导的重要性,促进他们自身韧性的提升。通过甄选和培训两种方式,帮助企业更好地选拔具备坚韧领导力的领导者,以及提升领导者的坚韧领导行为。

(2)从领导者视角建立企业韧性的提升机制。一方面,坚韧型领导能够敏锐地感知和识别危机,并抓

住时机及时做出战略调整,通过提升企业的战略敏捷性来增强企业韧性,从危机中尽快恢复;另一方面,坚韧型领导拥有的经验和能力所形成的资源管理能力,提升了企业的资源编排能力,通过整合和挖掘企业资源的潜力,增强企业应对危机的资源动员能力。由此可知,在面对组织环境不确定性时,企业应该基于上述两方面建立企业韧性提升机制。

5.4 研究局限和展望

(1)本研究采用扎根理论方法构建坚韧型领导的理论概念,其中的编码过程虽然由多名研究人员共同讨论完成,但分析结果仍受到主要研究人员主观经验的影响。未来研究可以结合更多坚韧型领导行为在企业中的实践资料,并寻求其他不同领域学者的协助,以对概念进行更为准确、客观的提炼。

(2)本研究利用坚韧型领导量表验证了坚韧型领导在促进组织韧性方面的重要作用,但这仅仅是坚韧型领导丰富研究的开始,未来研究可以进一步探讨坚韧型领导对于员工行为和组织战略等因素的影响,在验证坚韧型领导概念和量表有效性的同时,不断丰富和拓展坚韧型领导的理论和实践研究。

参考文献:

- [1] BRAMMER S, BRANICKI L, LINNENLUECKE M K. COVID-19, societalization, and the future of business in society. *Academy of Management Perspectives*, 2020, 34(4): 493-507.
- [2] SEIDL D, WHITTINGTON R. How crisis reveals the structures of practices. *Journal of Management Studies*, 2021, 58(1): 240-244.
- [3] PRIEM R L, KRAUSE R, TANTALO C, et al. Promoting long-term shareholder value by “competing” for essential stakeholders: a new, multisided market logic for top managers. *Academy of Management Perspectives*, 2022, 36(1): 93-110.
- [4] 郑晓明, 郭一蓉, 刘争光. 危机领导力的理论模型构建: 基于中国机长刘传健案例的质性研究. *管理学报*, 2021, 18(1): 12-21.
ZHENG Xiaoming, GUO Yirong, LIU Zhengguang. Constructing the conceptual model of crisis leadership: a qualitative study based on the case of Chinese flight captain LIU Chuanjian. *Chinese Journal of Management*, 2021, 18(1): 12-21.

- [5] 陈晶, 鲁欣怡. 领导力理论研究的窘境与出路: 兼谈领导力六维框架构想. *管理现代化*, 2021, 41(2): 82-86.
CHEN Jing, LU Xinyi. The difficulties and solutions of leadership theory development: the six-dimensions framework of leadership. *Modernization of Management*, 2021, 41(2): 82-86.
- [6] 林光明. 坚韧领导力. *清华管理评论*, 2019(4): 32-41.
LIN Guangming. Resilience Leadership. *Tsinghua Business Review*, 2019(4): 32-41.
- [7] 王林, 杨勇, 王琳, 等. 管理者韧性对企业-员工共同感知的影响机制研究. *管理学报*, 2019, 16(6): 857-866.
WANG Lin, YANG Yong, WANG Lin, et al. The influence mechanisms of managerial resilience on the common perceptions of corporates and employees. *Chinese Journal of Management*, 2019, 16(6): 857-866.
- [8] 曹仰锋. 组织韧性: 如何穿越危机持续增长?. 北京: 中信出版集团, 2020: 229-245.
CAO Yangfeng. *Organizational resilience: how to keep growing through the crisis?*. Beijing: CITIC Publishing Group, 2020: 229-245.
- [9] QIAO P H, FUNG A N, FUNG H G, et al. Resilient leadership and outward foreign direct investment: a conceptual and empirical analysis. *Journal of Business Research*, 2022, 144: 729-739.
- [10] 和苏超, 黄旭, 陈青. 管理者环境认知能够提升企业绩效吗: 前瞻型环境战略的中介作用与商业环境不确定性的调节作用. *南开管理评论*, 2016, 19(6): 49-57.
HE Suchao, HUANG Xu, CHEN Qing. Does manager's environmental cognition improve firms performance? The mediating role of proactive environmental strategy and the moderating role of business environmental uncertainty. *Nankai Business Review*, 2016, 19(6): 49-57.
- [11] 郝旭光, 张嘉祺, 雷卓群, 等. 平台型领导: 多维度结构、测量与创新行为影响验证. *管理世界*, 2021, 37(1): 186-199, 216.
HAO Xuguang, ZHANG Jiaqi, LEI Zhuoqun, et al. Platform leadership: the multi-dimensional construction, measurement and verification the impact on innovation behavior. *Journal of Management World*, 2021, 37(1): 186-199, 216.
- [12] FORNELL C, LARCKER D F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 1981, 18(3): 382-388.
- [13] HAIR J F, ANDERSON R E, TATHAM R L, et al. *Multivariate data analysis*. 5th ed.. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998: 677-679.
- [14] BASS B M. Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 1995, 6(4): 463-478.
- [15] IRELAND R D, HITT M A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 1999, 13(1): 43-57.
- [16] RENKO M, EL TARABISHY A, CARSRUD A L, et al. Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 2015, 53(1): 54-74.
- [17] ELIOT J L. Resilient leadership: the impact of a servant leader on the resilience of their followers. *Advances in Developing Human Resources*, 2020, 22(4): 404-418.
- [18] ZHANG Z X, DONG Y T, YI X W. Building resilience via cognitive preparedness, behavioral reconfigurations, and iterative learning: the case of YunKang. *Management and Organization Review*, 2020, 16(5): 981-985.
- [19] KANTUR D, ISERI-SAY A. Measuring organizational resilience: a scale development. *Journal of Business, Economics & Finance*, 2015, 4(3): 456-472.
- [20] DUCHEK S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 2020, 13(1): 215-246.
- [21] 李平. VUCA条件下的组织韧性: 分析框架与实践启示. *清华管理评论*, 2020(6): 72-83.
LI Ping. Organizational resilience in the context of VUCA: analysis framework and practical implications. *Tsinghua Business Review*, 2020(6): 72-83.
- [22] WILLIAMS T A, GRUBER D A, SUTCLIFFE K M, et al. Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 2017, 11(2): 733-769.
- [23] KAHN W A, BARTON M A, FISHER C M, et al. The geography of strain: organizational resilience as a function of intergroup relations. *Academy of Management Review*, 2018, 43(3): 509-529.
- [24] 孙谋轩, 朱方伟, 国佳宁, 等. 变革型领导对团队韧性的影响: 意义建构视角. *管理科学*, 2021, 34(3): 27-41.
SUN Mouxuan, ZHU Fangwei, GUO Jianing, et al. Influence of transformational leadership on team resilience: a perspective of sensemaking. *Journal of Management Science*, 2021, 34(3): 27-41.
- [25] 赵思嘉, 易凌峰, 连燕玲. 创业型领导、组织韧性与新创企业绩效. *外国经济与管理*, 2021, 43(3): 42-56.
ZHAO Sijia, YI Lingfeng, LIAN Yanling. Entrepreneurial leadership, organizational resilience and new venture performance. *Foreign Economics & Management*, 2021, 43(3): 42-56.
- [26] 曹仰锋. 精一战略: 在动荡的环境中“韧性增长”. *清华管理评论*, 2022(9): 25-35.
CAO Yangfeng. A refined strategy: “resilient growth” in a turbulent environment. *Tsinghua Business Review*, 2022(9): 25-35.
- [27] KHOSHNOOD N T, NEMATIZADEH S. Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in iranian private banks. *International Journal of Business and Management*, 2017, 12(2): 220-229.
- [28] 杨蕙馨, 刘如月. 战略敏捷性、惯例更新与制造企业服务化转型绩效. *山东大学学报(哲学社会科学版)*, 2020(5): 144-157.
YANG Huixin, LIU Ruyue. Strategic agility, convention update and service transformation performance of manufacturing enterprises. *Journal of Shandong University (Philosophy and Social Sciences)*, 2020(5): 144-157.
- [29] AKHIGBE E A, ONUOHA B C. Strategic agility and organizational resilience of food and beverage firms in rivers state, nigeria. *International Journal of Business Systems and Economics*, 2019, 12(2): 80-93.
- [30] TEECE D J, PISANO G, SHUEN A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7): 509-533.
- [31] EISENHARDT K M, MARTIN J A. Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(10/11): 1105-1121.
- [32] 刘洋, 张宸铭, 冯亚娟. 动态环境下正念型领导如何提高员工工作绩效. *华东经济管理*, 2021, 35(12): 120-128.
LIU Yang, ZHANG Chenming, FENG Yajuan. How mindfulness

- leadership improves employees' work performance in dynamic environment. *East China Economic Management*, 2021, 35(12): 120–128.
- [33] SIRMON D G, HITT M A, IRELAND R D, et al. Resource orchestration to create competitive advantage: breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 2011, 37(5): 1390–1412.
- [34] 徐二明, 肖建强. 战略管理研究的演进. *管理科学*, 2021, 34(4): 101–114.
- XU Erming, XIAO Jianqiang. Evolution of strategic management research. *Journal of Management Science*, 2021, 34(4): 101–114.
- [35] LINNENLUECKE M K. Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 2017, 19(1): 4–30.
- [36] KANTUR D, İŞERI-SAY A. Organizational resilience: a conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 2012, 18(6): 762–773.
- [37] 黄昊, 王国红, 秦兰. 科技新创企业资源编排对企业成长影响研究: 资源基础与创业能力共演化视角. *中国软科学*, 2020(7): 122–137.
- HUANG Hao, WANG Guohong, QIN Lan. Research on resource orchestration influencing growth in technology-based start-ups: from co-evolution perspective of resource base and entrepreneurial capability. *China Soft Science*, 2020(7): 122–137.
- [38] SYMEONIDOU N, NICOLAOU N. Resource orchestration in start-ups: synchronizing human capital investment, leveraging strategy, and founder start-up experience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2018, 12(2): 194–218.
- [39] CHADWICK C, SUPER J F, KWON K. Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 2015, 36(3): 360–376.
- [40] SIRMON D G, HITT M A. Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 2009, 30(13): 1375–1394.
- [41] 吕斯尧, 赵文红, 杨特, 等. 新创企业资源获取如何转化为创新绩效: 一个有中介的调节作用模型. *科学学与科学技术管理*, 2021, 42(10): 139–158.
- LYU Siyao, ZHAO Wenhong, YANG Te, et al. How does resource acquisition influence innovation performance in new ventures: a mediated moderation model. *Science of Science and Management of S.&T.*, 2021, 42(10): 139–158.
- [42] TEECE D J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(13): 1319–1350.
- [43] DUCHEK S. Entrepreneurial resilience: a biographical analysis of successful entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2018, 14(2): 429–455.
- [44] BULLOUGH A, RENKO M, MYATT T. Danger zone entrepreneurs: the importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2014, 38(3): 473–499.
- [45] 梁卓, 李树文, 罗瑾琦. 差异化变革型领导对员工创新行为的影响: 资源转化视角. *管理科学*, 2018, 31(3): 62–74.
- LIANG Fu, LI Shuwen, LUO Jinlian. Influence of differentiated transformational leadership on employee innovative behavior: the perspective of resource transformation. *Journal of Management Science*, 2018, 31(3): 62–74.
- [46] TALLON P P, PINSONNEAULT A. Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 2011, 35(2): 463–486.
- [47] WANG J R, XUE Y J, YANG J. Boundary-spanning search and firms' green innovation: the moderating role of resource orchestration capability. *Business Strategy and the Environment*, 2020, 29(2): 361–374.
- [48] 陈建勋. 组织学习的前因后果研究: 基于二元视角. *科研管理*, 2011, 32(6): 140–149.
- CHEN Jianxun. The antecedents and consequence of ambidextrous organizational learning: based on ambidexterity perspective. *Science Research Management*, 2011, 32(6): 140–149.
- [49] HAYES A F. Partial, conditional, and moderated moderated mediation: quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 2018, 85(1): 4–40.

Resilient Leadership: The Multi-dimensional Construction, Measurement, and Verification the Impact on Organizational Resilience

CHEN Chong^{1,2}, YANG Ziwei¹, WANG Beibei¹, LUO Min¹

¹ School of Business Administration, Henan University of Economics and Law, Zhengzhou 450046, China

² Henan Economy Research Center, Henan University of Economics and Law, Zhengzhou 450046, China

Abstract: Resilient leadership is one of the new leadership models under the background of the increasing uncertainty of the organizational environment and how the organization recovers from adversity as soon as possible. Its core connotation is that leaders are good at recovering quickly under pressure, recovering to normal state, and improving themselves and leading fol-

lowers. At present, the existing research on resilient leadership is still in the concept discussion stage, and there is no quantitative empirical research due to the lack of scale with reliability and validity. In the theoretical research and practical exploration in the field of Management science, quantitative measurement is an essential link.

This study aims to explore the resilient leadership's concept, construct a measurement system for resilient leadership, develop a scale of resilient leadership based on grounded theory, and establish the three-dimensional scale of resilient leadership. Based on dynamic capability theory and resource-based theory, this study explores the role mechanism of resilient leadership on organizational resilience, and proposes a dual mediation model with strategic agility and resource orchestration as the mediator and environmental uncertainty as the moderator. Using the resilient leadership behavior scale developed in this study and the well-established scale of related concepts, 547 questionnaires of the SME leaders were collected to further examine the mechanism and boundary conditions of the influence of resilient leadership on organizational resilience in the enterprise.

The results show that the resilient leadership scale has good reliability and validity, and it contains 14 items in three dimensions, namely resilient trait, resilient cognition and resilient behavior. Resilient leadership has a significantly positive correlation with organizational resilience in the enterprise. Both strategic agility and resource orchestration play mediating roles in the above relationship, and the environmental uncertainty plays moderating roles in the mediating effect of strategic agility and resource orchestration.

In theory, the development of the resilient leadership scale not only broadens the research space for the future of resilient leadership, but also demonstrates the important role of resilient leadership at the strategic level through the test of the empirical model. In practice, our findings provide novel insights for selecting and cultivating resilient leaders and how to improve enterprise resilience. The resilient trait, resilient cognition and resilient behavior possessed by resilient leaders can improve enterprises' strategic agility and resource orchestration capability to enhance enterprise resilience.

Keywords: resilient leadership; grounded theory; organizational resilience; strategic agility; resource orchestration; environmental uncertainty

Received Date: November 5th, 2022 **Accepted Date:** April 3rd, 2023

Funded Project: Supported by the National Social Science Foundation of China (19BGL133), the Henan Philosophy and Social Sciences Planning Project (2021BJJ010), the Major Project of Philosophy and Social Science Fundamental Research in Colleges and Universities of Henan Province (2023-JCZD-20), and Young Talents Fund of HUEL

Biography: CHEN Chong, doctor in management, is an associate professor in the School of Business Administration and a researcher in the Henan Economy Research Center at Henan University of Economics and Law. His research interests cover innovation and entrepreneurship management, leadership, and human resources management. His representative paper titled "Interface between context and theory: the application and development of Agency Theory in the Chinese context" was published in the *International Journal of Emerging Markets* (Issue 1, 2023). E-mail: choky203@163.com

YANG Ziwei, doctor in management, is a lecturer in the School of Business Administration at Henan University of Economics and Law. His research interests include organizational behavior and human resources management. His representative paper titled "Crossover effects of servant leadership and job social support on employee spouses: the mediating role of employee organization-based self-esteem" was published in the *Journal of Business Ethics* (Issue 3, 2018). E-mail: yzwyangziwei@163.com

WANG Beibei is a master degree candidate in the School of Business Administration at Henan University of Economics and Law. Her research interests include leadership and organizational behavior. E-mail: wangbei_huel@163.com

LUO Min is a master degree candidate in the School of Business Administration at Henan University of Economics and Law. Her research interests include leadership and human resources management. E-mail: lmhuel1004@163.com □

(责任编辑: 李祎博)