



韧性领导力： 结构维度、量表开发和检验

占小军¹, 王 涛¹, 郭一蓉^{2,3}, 祝振兵⁴

1 江西财经大学 工商管理学院, 南昌 330013

2 厦门大学 高等教育发展研究中心, 福建 厦门 361005

3 厦门大学 教育研究院, 福建 厦门 361005

4 江西师范大学 商学院, 南昌 330224

摘要: 韧性领导力由两个不同但相互关联的要素组成, 具有矛盾的张力, 能帮助组织成功应对逆境, 助力组织从震荡中恢复并实现成长。韧性领导力的重要性不言而喻, 然而专注于韧性领导力的研究却非常有限, 由于缺乏科学可靠的测量工具, 致使现阶段实证研究滞后。

鉴于此, 拟开展3个子研究, 研究1利用扎根理论在已有理论和研究基础上, 通过对44名领导者进行半结构化深度访谈, 将获得的访谈资料编码得出韧性领导力量表题项; 为检验所开发量表的题项是否适合及其质量如何, 研究2进行探索性因子分析和验证性因子分析; 研究3进行量表预测效度检验。

研究结果表明, 韧性领导力量表具有良好的信度和效度。研究1结果表明, 韧性领导力量表包含安心定志和通达权变两个维度共8个题项; 研究2结果表明, 各指标及因子载荷结果良好, 整体量表Cronbach's α 系数为0.927, 韧性领导力1阶2因子模型各拟合数据良好; 研究3结果表明, 韧性领导力显著正向预测自我效能感和工作投入, 负向预测工作压力和情绪耗竭。

研究结果丰富了韧性领导力的概念和内涵, 开发韧性领导力量表旨在促进韧性领导力的实证研究, 为其提供测量工具, 给韧性领导力的管理实践带来启示, 以期推动韧性领导力研究的发展。

关键词: 韧性领导力; 安心定志; 通达权变; 自我效能感; 工作投入; 工作压力; 情绪耗竭

中图分类号: C933.41 **文献标识码:** A **doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2023.01.004

文章编号: 1672-0334(2023)01-0046-16

收稿日期: 2021-10-30 **修返日期:** 2022-03-30

基金项目: 江西省社会科学研究规划重点项目(21GL02); 国家自然科学基金(72002113)

作者简介: 占小军, 管理学博士, 江西财经大学工商管理学院教授, 研究方向为领导力和职场阴暗面行为等, 代表性学术成果为“高创造力员工高伤害? 道德许可视角创造力与职场不文明行为关系研究”, 发表在2020年第6期《南开管理评论》, E-mail: xjzhan@163.com

王涛, 江西财经大学工商管理学院博士研究生, 研究方向为组织行为和人力资源管理等, E-mail: wangtao-98@163.com

郭一蓉, 管理学博士, 厦门大学高等教育发展研究中心和教育研究院副教授, 研究方向为领导力、积极组织行为学和工作场所感恩等, 代表性学术成果“*How LMX differentiation attenuates the influence of ethical leadership on workplace deviance: the mediating role of psychological empowerment*”, 发表在2021年第9期《Frontiers in Psychology》, E-mail: guoyr@xmu.edu.cn

祝振兵, 管理学博士, 江西师范大学商学院副教授, 研究方向为追随力和工作-家庭冲突等, 代表性学术成果为“积极追随特质对追随者工作压力的双重影响研究”, 发表在2022年第8期《管理学报》, E-mail: psychzhu@126.com

引言

全球已进入一个多变、不确定、复杂和模糊的时代(简称VUCA时代),身处VUCA时代,企业在发展过程中,“黑天鹅”或“灰犀牛”事件时有发生^[1-2]。从2020年初各省新冠感染疫情突发到俄乌局部冲突,预示着VUCA成为一种常态^[3]。VUCA时代召唤新型领导力^[4],以帮助组织有效应对环境持续变化带来的复杂性和不确定性^[5],韧性领导力应运而生。

韧性领导力具有适应环境变化的属性,能帮助组织走出逆境,为组织发展做出贡献,因此吸引越来越多学者的眼光^[6]。韧性领导力是韧性与领导力两个组成部分的体现,能帮助企业找到有效利用困境的方法,激发员工士气,帮助组织成功应对逆境,助力组织从震荡中恢复并实现成长^[7-8]。已有研究表明,在危急情况下,韧性领导具有很强的感染力,有助于组织缓解焦虑,帮助员工坚毅果敢地面对挑战,提升员工安全感,提高员工韧性^[9]。

显然,已有研究表明了韧性领导力对组织和员工的重要性,但目前专注于韧性领导力的研究有限,且大多是理论探讨,实证研究寥寥。有个别研究面向中国上市公司领导采用个体心理韧性量表(CD-RISC)的全部题项测量韧性领导力,以验证其与对外直接投资之间的关系^[10]。但CD-RISC是个体韧性特质量表,不一定契合韧性领导面对的VUCA情景。此外,YU et al.^[11]验证CD-RISC在中国情景下的适用性时发现,只有坚韧、力量和乐观3个因子得到支持,宗教和控制两个因子未得到验证。

对于韧性领导的研究缺乏科学明确的测量工具,致使韧性领导力实证研究滞后,未能有效指导管理实践。鉴于此,本研究基于扎根理论,结合访谈资料挖掘韧性领导力结构维度,开发韧性领导力量表,丰富韧性领导力内涵,为韧性领导力实证研究提供测量工具,给韧性领导力的管理实践带来启示,以期促进韧性领导力研究的发展。

1 相关研究评述

1.1 韧性

韧性原意为反弹、弹回,作为一个跨学科概念,韧性研究纷繁冗杂,不同学科、不同学者对韧性研究关注点不同^[12],学术界对于什么是韧性还存在分歧^[13]。从已有研究看,一般将韧性定义为一种能力、一种过程或一种结果^[14]。作为能力讨论时,研究人员通常将韧性定义为个人或组织在遇到逆境时表现出的积极适应能力^[15];承受冲击,并能逐步适应恢复到原状态的能力^[16];利用资源克服困难的能力^[17]。过程论者一般将韧性定义为经历逆境积极适应、快速恢复、进行清晰思维和行动的过程^[18];积极调整并利用资源有效活动的过程^[19]。韧性作为结果来讲,是指个体能自如应对逆境、挑战或压力,成功实现反弹并取得积极结果^[20-21]。尽管学者们对韧性定义存在争论,但越来越多的人意识到韧性在社会发展和管理实践中的重要性^[22]。本研究认为韧性更重要的是面对逆

境沉着冷静,从容自信,从逆境中学习,积极适应,采取有效措施应对逆境,防止损失扩大并恢复成长的过程^[23],在此过程中,韧性领导在事件发展的不同阶段会采取不同应对方式^[24]。

1.2 韧性领导力

韧性领导力是指领导者拥有积极的态度和适应周围环境的能力,能够快速适应逆境并采取有效应对策略走出逆境,实现逆境中的反弹,具有清晰思维、成功动机、号召力、影响力、自我学习能力和同理心等特征,能够培养负责任和有韧性的员工^[5]。GIUSTINIANO et al.^[7]从过程角度研究认为,韧性领导力是相反因素的有力组合,如准备与即兴,设定明确的方向与特定情况的灵活,是一种对立面的整合,具有矛盾的张力,能帮助组织成功应对逆境。韧性领导力是韧性与领导力两个组成部分的体现,当组织遭遇困境、挫折或危机时,具有从逆境中恢复的能力,鼓励员工,帮助员工实现目标,成功应对突发情况,助力组织从震荡中恢复并实现成长^[8]。综上,韧性领导力概念目前虽未形成统一定论,但学者都强调韧性领导力是在逆境、困难和挫折情景下,领导者帮助组织成功应对并实现反弹的过程。鉴于此,本研究将从过程角度探讨韧性领导力的内涵,在此过程中韧性领导根据不同情景会采取不同应对策略^[24]。

1.3 韧性领导力维度和测量

GIUSTINIANO et al.^[7]综合世界各国对疫情采取的应对措施进行研究,认为韧性领导力由两个不同但相互关联的维度组成,而不是单一维度,韧性领导力体现为反应性与适应性、可靠性与灵活性、理性与共情等对立面的相互整合; LOMBARDI et al.^[8]针对意大利酒店行业疫情后的恢复进行研究,通过对18名意大利酒店经理的深度访谈,认为韧性领导力涵盖持续准备和持续学习两个方面,韧性领导力与即兴发挥紧密相连,利用持续准备和持续学习两种实践随机应变,表明了一种矛盾的张力; QIAO et al.^[10]采用CD-RISC测量韧性领导力,收集沪深证券交易所195家上市企业数据,并对这些企业领导进行调查,结果表明韧性领导力通过增加研发投资和人力资本投资促进企业的对外直接投资。

GIUSTINIANO et al.^[7]的研究提出了一种展望和期许,但在此基础上并未就韧性领导力的维度进行更深层次的挖掘验证和量表开发; LOMBARDI et al.^[8]的研究仅选取18名酒店行业的经理作为深度访谈对象,结论不具通用性,也未展开量表开发工作,持续准备和持续学习两个维度有待更严格的量表开发程序的检验,且以意大利为背景的研究,其结论并不一定契合中国文化。CD-RISC中的宗教和控制两个因子在中国情景下并未得到验证^[11]。领导力之父BEN-NIS^[25]曾提到,领导力就像烹饪一样,不同文化具有不同风味。韧性是在一定文化土壤上成长起来的,在不同的地理、历史和社会环境下,个体面对逆境或困难时的表现可能有所不同^[11]。韧性是中华民族深入骨髓的性情,从越王勾践的“卧薪尝胆”,到史玉

表1 韧性领导力与危机领导力、双元领导的区别

Table 1 Difference between Resilient Leadership, Crisis Leadership and Ambidextrous Leadership

角度	韧性领导力	危机领导力	双元领导
内涵	在逆境、困难、挫折情景下,领导者帮助组织成功应对并实现反弹的过程	领导者采取行动为意外危机的发生做好准备并处理危机带来的影响的过程	为了同时满足组织和员工需要,在两种差异互补的领导风格中灵活切换以处理组织矛盾
范畴界定	两个对立统一的维度	6个维度	涵盖两种互补领导风格的全部维度
发生情景	VUCA情景	危机情景	一般情景
特征	不确定性	稀缺性和突发性	常态化

柱的“东山再起”,皆昭示着中国各朝各代各阶层领导百折不挠的韧性,探索具有中国特色的韧性领导力量表具有很强的现实意义。

1.4 韧性领导力与其他领导的区别

为进一步明确韧性领导力的概念,本研究从内涵、范畴界定、发生情景和特征4个角度,将韧性领导力与危机领导力和双元领导两种新型领导进行比较分析,结果见表1。由表1可知,韧性领导力有明显的特点:①从内涵看,韧性领导力是指在逆境、困难和挫折情景下,领导者帮助组织成功应对并实现反弹的过程,包括事件发生前的预防和事件发生后的处理^[19];危机领导力是指领导者采取行动为意外危机的发生做好准备并处理危机带来的影响的过程^[26],强调事件发生后领导力的作用^[19];双元领导是指为了同时满足组织和员工需要,在两种差异互补的领导风格中灵活切换以处理组织矛盾^[27-28]。②从范畴界定看,韧性领导力是由两个不同但相互关联维度的对立整合,展现了一种矛盾的张力,有明显的二维特征;危机领导力包含预警力、担当力、信念力、驾驭力、凝聚力和成长力6个维度^[29];双元领导则同时涵盖两种互补的领导风格的全部维度,如权力视角(命令型和授权型领导)^[30],不仅仅是二元维度。③从发生情景看,韧性领导力面对的是VUCA情景,具有很大的不确定性;危机领导力面对的是一种生死存亡的危机状态,具有稀缺性和突发性;双元领导面临的则是组织中的既有矛盾,是一种常态化的领导行为。综上,韧性领导力与危机领导力和双元领导具有明显的区别,韧性领导力面对的是VUCA情景,强调韧性领导利用对立统一的二元特征帮助组织成功渡过逆境期并取得反弹的过程。

1.5 已有研究不足

韧性领导力在传播韧性方面起关键作用,并能在反应与适应之间找到平衡,向他人传递信心,发挥影响力,让接收者感知到韧性,受到鼓舞和激励以应对冲击,帮助员工增强韧性,将压力和冲击转化为新能量,助力员工和组织成功应对逆境或挑战,并实现成长^[7]。已有研究表明了韧性领导力的重要性,但尚未统一韧性领导力内涵,未探明韧性领导力的结构和维度,未形成有效的测量量表。鉴于此,本研究基于

中国情景,对韧性领导力的结构维度进行探索和量表开发,以期推动韧性领导力的相关研究。

2 构建韧性领导力的结构维度

2.1 研究方法

本研究采用扎根理论方法对数据进行分析和编码,以探索量表的结构和维度。GLASER et al.^[31]于1967年提出扎根理论,其主要宗旨是从观察资料或原始资料中归纳出经验概况,归纳总结成为理论的一种研究方法^[32],比较适用于较新领域的探索性研究。基于此,本研究认为扎根于大量的数据资料,自下而上进行概括和抽象,可提炼出韧性领导力的结构维度。借鉴扎根理论的编码方法,本研究将资料编码分为开放性编码、选择性编码和理论编码3个过程^[29,33]。

2.2 理论抽样

理论抽样是根据研究需要有目的地选取样本^[32]。本研究选择银行、金融保险、IT互联网、汽车、咨询服务和餐饮等行业的领导者作为样本对象,原因在于组织领导者具备领导特征,多行业样本来源可提高研究结论的普适性。此外,突如其来的新冠肺炎疫情给全球带来了巨大影响,世界到处充满不确定性,新冠肺炎疫情是当前领导者在组织发展过程中经历的巨大逆境,是对其领导能力的考验^[34]。实践表明,领导者在工作过程中不可避免地会经历逆境或挫折,领导者为了更好地适应工作角色、完成任务和达成目标,会主动迎接挑战,并积极采取行动走出逆境^[35-36]。本研究选择的访谈对象大多曾经历创业失败或投资失败,并且都正在接受新冠肺炎疫情常态化带来的挑战^[37],与韧性领导力的主题息息相关。

2.3 数据收集

本研究主要通过半结构化深度访谈收集数据。实施访谈前,本研究组成员经过讨论,并采纳相关专家的建议,形成一个初步提纲,通过对5名访谈对象进行预访谈,最终确定9个访谈题目。访谈前,请受访者简要介绍自己的工作经历,使其进入一种轻松状态;访谈中,尽量请受访者列举实例展开讲述,并适当追问,深入挖掘韧性领导力的内涵、行为特质和

表2 部分受访者的基本信息
Table 2 Basic Information for Some Interviewees

序号	代码	性别	年龄	学历	职位	工作年限/年	现岗位年限/年	行业
1	HRJ	女	43	硕士	总经理	21	4	金融证券
2	JLJ	女	33	本科	部门经理	11	3	汽车
3	LN	女	40	大专	销售经理	20	4	汽车
4	WLQ	女	41	本科	财务经理	19	7	汽车
5	CQ	男	32	硕士	项目组组长	7	5	IT
6	MQY	男	33	硕士	项目组组长	8	4	IT
7	HL	男	45	大专	销售主管	24	5	汽车
8	CK	男	35	本科	总经理	13	3	IT
9	LML	男	35	本科	总经理	13	3	私募基金
10	YQ	男	41	硕士	区域经理	19	10	汽车零部件
11	ZB	女	35	本科	人力资源经理	13	6	金融保险
12	LQB	男	35	大专	市场部经理	13	3	餐饮
13	ZAJ	男	35	本科	人力资源经理	13	2	互联网
14	YL	女	34	本科	人力资源经理	13	4	互联网
15	XYH	女	48	本科	办公室主任	26	20	金融保险
16	CZ	男	35	硕士	风险管理部经理	13	5	银行
17	WLJ	女	36	本科	副总经理	13	3	咨询服务
18	ZY	男	37	本科	总经理	14	3	咨询服务
19	LY	男	32	硕士	运营总监	7	3	咨询服务
20	RL	女	38	本科	培训部经理	15	8	金融保险

表现等内容。

本研究在2021年6月至7月对44名组织领导进行访谈,职位在经理及以上级别的有33人,表2列举了部分受访者的详细信息。当访谈至第25位领导时,未有新的内容出现,理论达到饱和。44名受访者中,有18名男性,占40.909%;有26名女性,占59.091%;平均年龄为36.140岁,标准差为4.061;平均工作年限为13.840年,标准差为4.665;平均在岗年限为5.680年,标准差为3.981。总访谈时间约为20小时,研究组成员根据所有录音文件整理得到约29万字的文本资料。

2.4 资料分析

2.4.1 开放性编码

由6名编码人员进行开放性编码工作,两人一组,互不干扰。首先,编码团队严格按照贴近原始数据的原则,认真阅读原始文本,逐行逐句逐字进行细致分析,不遗漏任何一个可以用来编码的语句或片段。为减少编码人员的主观偏见,编码时尽量使用访谈文本中的原始话语“贴标签”,还原受访者的最初表述。其次,对原始资料进行概念化,并将概念化的资

料进行抽象重组,从中挖掘初始概念。编码团队对所有访谈文本进行逐一审阅,经过多次比较分析和编码,此阶段删除与韧性领导力主题无关的“标签”,最后抽取725条初始概念作为一级编码。由于725条初始概念较多,且存在层次较低、语义重复、杂乱零散等特点,需要编码团队在初始概念基础上进行归纳整合。在此过程中,编码团队进一步提炼相关概念,保留频次出现3次以上的初始概念。在提炼删除冗杂概念过程中,3个小组互相验证编码结果,如若存在分歧,所有研究人员与编码成员共同讨论,达成共识后再开始下一阶段编码工作。经此过程,最终整理形成220条开放性编码,编码示例见表3。

2.4.2 选择性编码

选择性编码是在开放性编码所得概念的基础上,更有选择性和针对性地进行条目筛选,以获取核心范畴,编码示例见表3。编码团队在此阶段对开放性编码所得220条概念进行进一步地抽象聚合,逐条分析,重新归类,确保核心范畴能确切表达韧性领导力主题。在资料编码阶段,团队成员阅读了大量有关韧性、领导力和韧性领导力的已有研究,以支撑从现

表3 编码示例
Table 3 Examples of Coding

原始资料记录	初始概念	开放性编码	选择性编码
他能很好的防控风险,带领团队沉着冷静的应对,找到应急方案(GT06)	带领团队沉着冷静应对	沉着冷静	沉着冷静
我不管内心是多么的忐忑,但是展现出来给团队的都是非常镇定,让别人相信我能够解决这些问题(LY01)	非常镇定,让别人相信我能够解决问题	镇定自若	沉着冷静
你得把这些信心传导给自己的员工,我们也知道两军对垒,士气高的能获胜,士气低的可能就打不了胜仗,人家都说员工有信心就成功了一半,我觉得是有一定道理的(LL03)	把信心传导给员工	传递信心	鼓舞士气
在调动所有员工的情绪状态这一块,能够发挥很多积极作用,有时员工就是看你领导怎么做,然后员工就跟着怎么做,领导有信心,员工就跟着有信心了(TTY06)	调动所有员工的情绪状态	传递信心	鼓舞士气
很多人遇到问题都是逃避的态度,你必须要有逢山开路、遇水搭桥的精神,你必须要在遇到困难时有一套比较完整的方法论,能分析问题解决问题,从容不迫的处理这个问题(LML06)	逢山开路,遇水搭桥	从容不迫处理问题	从容不迫
一些到我们食堂去装修的朋友,或者说这些供应商们,他们说在您身上看不到压力,也看不到那些紧迫感,不管遇到什么事情都能谨慎的把它处理,把它完善。我说你急有什么用,还不是要想办法解决问题(LQB14)	没有紧迫感	处之泰然	从容不迫
直面这个问题,然后用一些创新的方法解决这个问题(LY36)	直面问题,用一些创新的方法解决问题	创新解决问题	敢于创新
以前的大前提是没有新冠肺炎疫情,大家都是正常办公,正常出行时你是这样,但现在我们的大前提是有新冠肺炎疫情,要保证每个员工安全的前提下,那么以前的一些方法可能就行不通,就要打破固有的一些观念,以最终想要达成什么样的目标,去反推我要用什么样的路径,这样的话可能就需要方法上和观念上的一些创新和突破(WLJ19)	打破固有观念,需要方法上和观念上的一些创新和突破	突破创新	敢于创新
理解或者要互相的理解,共情这种感觉(ZXH07)	要互相理解,共情	理解共情	共情感召
我觉得是关怀,领导对员工,无论是在工作中还是在生活中,他对各种事情都会关心。对员工的各种关心关怀,能够让员工感受到领导无微不至的关怀,体会到自身的存在感(LZY04)	对员工无微不至的关怀	关心员工	共情感召
他能够带领他的团队,朝着一个正确的方向走,然后遇到困难也不畏惧,能坚持不懈把他的目标达成,这中间不管遇到多少波折,他都能一步一步跨越过去(HJ05)	带领团队,朝着正确方向走,不畏困难,坚持不懈达成目标	坚持不懈达成目标	坚韧不拔
你看我创业失败,公司都关了、注销了,这肯定也算是逆境,我靠意志力坚持过来的(XHH05)	意志力坚持	坚持不懈	坚韧不拔
年轻人毕竟是要起起伏伏走过的,不可能说一步登天,那样的话来得太容易的东西,我估计失去的也会比较容易。现在我会珍惜以后的每一个机会,每一个投资会慎重,会考虑各方面(LML13)	每一个投资会慎重,会考虑各方面	综合考虑,投资慎重	谨慎决策
他在进行各种措施或者战略规划时一定是很小心的对吧?大胆设想小心求证,但是他在执行时一定是非常有执行力的(WXB01)	大胆设想小心求证	谨慎决策	谨慎决策
能够有充分的能力挖掘组织困境中存在的机遇,他能从困境里面看到机会(CK03)	从组织困境中挖掘机会	挖掘困境中的机会	高瞻远瞩

续表 3

原始资料记录	初始概念	开放性编码	选择性编码
我们公司是这种全球供应链的,所以领导本身在视野上会比较开阔,他提前意识到了这种机会,就提前抓住了这种机会,所以在在这方面也提前带领大家去做好了一些储备(YF12)	视野比较开阔,提前意识到机会,提前做好准备并抓住机会	视野开阔,挖掘机会	高瞻远瞩
你面对的团队以及你公司各种情况都是在变化的,你得有这种应变能力(JD12)	情况都是在变化的,要有应变能力	应变能力	灵活应变
用一种其他变通的方式或者换道超车的方式,就是换个维度来解决这个问题,但是你不能回避这个问题(LY30)	不回避问题,变通解决问题	变通能力	灵活应变
从他个人来讲,他相对来说应该是一个比较自信的人,他对自己要做的事情还是比较认同的,比较肯定(TYY12)	自信,认同、肯定	自信	胸有成竹
我也经历了好多,我只能说是个比较自信的人,所以任何时候我觉得还是可以站起来的,这是源于自己个性(XC05)	自信,不被打倒	自信	胸有成竹
有问题的话可能还要同事的一些支持,比如说一个工作可能很困难,可能需要领导或者同事提供人力和物力相关方面的一些支持,也希望他们能够给予我们一些必要的支持和配合完成这项任务(LZY03)	寻求领导或者同事的支持和配合来解决问题	寻求领导或者同事支持	寻求支持
他能够主动找公司、找总部,积极地争取资源(YQ08)	积极争取资源	争取资源	寻求支持
作为领导,他本身可能就得发挥那种带头冲锋的作用,然后攻坚克难。团队都会面临问题,在面临问题时领导怎么表现,最终会导致这个团队如何来发挥他们的才能、能做出多少业绩(CZ04)	带头冲锋,攻坚克难	以身作责	勇于担当
首先他自己必须要敢于承担责任和风险,然后才能激励员工,如果自身是不负责任的,把什么事情都推到员工身上,这样肯定是不行的(LJY08)	承担责任和风险	以身作责	勇于担当
...	
725条		220条	12条

注: 括号中英文字母为访谈对象代码,数字代表选取某条语句,如 GT06 表示代码为 GT 的访谈对象的第 6 条语句。

有数据中形成新的理论见解。在这一阶段,当研究团队对编码分类结果满意且没有新概念出现时,数据达到饱和,此阶段编码工作即完成,最终萃取出与韧性领导力高度相关的 12 个核心范畴。3 个编码小组进行逆向验证,并邀请 3 名人力资源管理领域教授进行校对,确保 220 条开放性编码类属于 12 个核心范畴,如果不能类属,则增加新的范畴,并就存在的分歧进行讨论,如此往复,直至形成一致意见,且编码一致性大于 80%,达到良好水平。最终确认为 12 个核心范畴,分别为沉着冷静、从容不迫、坚韧不拔、胸有成竹、共情感召、鼓舞士气、勇于担当、谨慎决策、高瞻远瞩、寻求支持、敢于创新、灵活应变。

2.4.3 理论编码

完成开放性编码和选择性编码后,韧性领导力核心范畴初现。在此阶段,研究团队邀请 1 名企业管理领域专家和 3 名博士研究生,对归类的 12 个核心范畴进行剖析。与此同时,团队成员根据剖析结果,结合现有数据,经过多轮反复讨论、整理修改,与大量

相关研究比较,结合现有理论,进行归纳筛选,最后构建出两个主范畴作为表征韧性领导力的维度,分别为安心定志和通达权变。安心定志是指领导者在组织面对逆境、挑战或不确定性的情况下,表现得沉着冷静、从容不迫、坚韧不拔、胸有成竹,同时鼓舞员工士气,给予员工心理安全感知,提升员工成功应对逆境的信心,与领导一起利用相关活动和资源,帮助组织快速适应并恢复常态的过程;通达权变是指领导者在组织面对逆境、挑战或不确定性的情况下,能高瞻远瞩、灵活变通,与员工共情感召,号召并带领员工随机应变、敢于创新、寻求支持,开发相关活动和资源,帮助组织实现成长的过程。身处 VUCA 时代,组织领导者需要有坚强意志,在逆境中从容不迫且勇于担当,主动关心员工,鼓舞士气,让员工感知到领导克服逆境的信心和决心,稳定军心,让员工保持韧性,并将压力和冲击转化为新的能量,从震荡中恢复,战胜困难,实现既定目标甚至逆势上扬^[19]。

有研究表明,领导力的关键是韧性,即使历经挫

折也百折不挠,并依然有能力为他人指引方向才是对领导力的真正考验^[23]。事实证明,组织面临的发展环境是复杂的,挑战和危机是难以预测的,领导面对困境需具备韧性,保持冷静,沉着应对;即使艰难,依然坚持不懈地努力,同时随机应变以成功地应对挑战和危机^[38]。韧性领导力是一种“即兴表演”,“即兴表演”并不是简单的响应,而是提前做好充分准备,游刃有余、灵活有效地应对突如其来的变化^[39],用创造性和灵活性的方式来应对紧张局势^[6],帮助组织应对挑战;同时领导者需具备战略眼光,能在不可预见的事件发生时高瞻远瞩,挖掘困境中的机会,实现组织的成长^[40]。

据此本研究认为韧性领导力是指组织领导者面对逆境、挑战或不确定性的情景,展现出安心定志和通达权变,进而影响员工,使员工在困难情景中变得同样安心定志和通达权变,同时带领员工利用和开发相关活动和资源,在稳定中保持灵活,在灵活中维护稳定,并通过以上行为,帮助组织从困境中迅速恢复并实现成长的过程。本研究发现韧性领导力是安心定志与通达权变的对立统一体,体现韧性领导力矛盾的两个方面。安心定志维度强调维稳的一面,指领导在组织面对逆境时表现的沉着冷静、从容不迫、坚韧不拔和胸有成竹等,进而让员工感知到其战胜困难的决心,并深受鼓舞,变得与领导一样坚韧并勇往直前。通达权变维度强调灵活的一面,指领导在组织面对逆境时,不墨守成规、固执己见,敢于创新,随着外部环境的变化采取灵活应对策略;同时鼓励员工灵活变通,另辟蹊径,敢于尝试采用创新的方案解决难题。正如 GIUSTINIANO et al.^[7] 的预期,韧性领导力是两个相反因素的有力组合,具有矛盾的张力;在外界扰动中保持稳定性,同时表现出适应动态环境的灵活性。中国传统文化中,《黄帝内经》有“动静相召,上下相临,阴阳相错,而变由生也”,《吕氏春秋·君守》有“是宜动者静,宜静者动也”,兵家战略思想有“静为动奇,佚为劳奇,饱为饥奇,治为乱奇,众为寡奇”,皆将动与静视为对立统一体,而韧性领导力安心定志与通达权变矛盾的两个维度恰与中国传统文化“辩证动静观”相契合,实现“静中有动,动中有静,静而能动,动而能静”^[41-42]。

3 开发韧性领导力量表

本研究严格遵循 HINKIN^[43] 的量表开发程序,大体分为3个阶段。第1阶段,通过半结构化访谈,利用扎根理论编码生成题项;第2阶段,运用探索性因子分析净化初始题项,形成施测问卷;第3阶段,依据正式问卷结果,验证量表信度和效度。

3.1 开发量表

基于扎根理论,结合资料编码结果,在前文构建出的韧性领导力两个维度的基础上,依次经过编码团队、企业管理专业硕博研究生、人力资源领域专家和组织领导者的甄别,从原始资料中提取符合安心定志和通达权变两维度内涵的语句,对初始语句

加工处理,最终形成韧性领导力量表的16个题项,每个维度8个题项。具体清洗过程如下:

首先,编码团队采取背对背形式对初始语句进行加工处理,依据“语义是否重复”“表述是否准确”“概念是否相关”等对初始题项进行合并和删减。第1步,删除一致认为重复的语句(如“心态要好”与“比较正能量”)、表述不准确的语句(如“韧性就是克制”)和概念不相关的语句(如“精力比较充沛”);第2步,针对不确定和意见不统一的题项,通过会议讨论达成一致。在此阶段初步形成32个语义较为明确的题项。

其次,邀请4名企业管理专业博士研究生和硕士研究生,告知他们韧性领导力的维度名称和内涵,请他们针对32个题项进行再次的审查和修订,进一步合并虽表述不同但内容相同的题项,删除表述不准确、概念不相关的题项。经过以上处理后,此阶段剩余20个题项。

再次,为保证内容效度,邀请3位人力资源领域教授,告知他们韧性领导力的维度名称和内涵,请他们对20个题项进行深入的审查,删除含义模糊、主题不清晰的4个题项,即“在处理问题上既不激进也不保守,带领员工平稳前进”“能够三思而后行,指导员工严谨做决策”“能积极引导员工稳步前进,统筹把控可以利用的资源解决问题”“激励员工能从新角度思考,提出具有建设性的方案,解决工作中的困难”,最终保留16个题项。

最后,采用 Likert 5 点评分法将题项编制成问卷,发送给10位已参与半结构化访谈的组织领导者,进行预调研,根据他们的意见修改个别题项的表述,最终确定了包含两个维度16个题项的韧性领导力初始量表,每个维度8个题项。

3.2 探索性因子分析

本研究借助探索性因子分析寻找最适合韧性领导力量表的题项,并进行初步验证。

3.2.1 样本选择

采取滚雪球抽样方式,于2021年9月1日至20日,利用问卷星平台制作并发放问卷,初始量表包括16个题项。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。回收307份问卷,剔除无效问卷17份,得到有效问卷290份,问卷有效回收率94.463%。问卷填写者的统计特征如下:性别方面,男性132人,占45.517%;女性158人,占54.483%。年龄方面,31岁~40岁的有159人,占54.828%,人数最多。学历方面,高中的17人,占5.862%;大专的72人,占24.828%;本科及以上学历的201人,占69.310%。职位方面,管理人员103人,占35.517%;一般员工116人,占40%;专业技术人员71人,占24.483%。工作年限方面,5年以下的89人,占30.690%;5年~10年的59人,占20.345%;10年以上的142人,占48.965%。

3.2.2 结果分析

利用 Spss 软件进行探索性因子分析,结果见表4。首先,进行 KMO 检验和 Bartlett 球形检验。KMO 值

表 4 探索性因子分析结果

Table 4 Results for Exploratory Factor Analysis

题项	安心 定志	通达 权变
面对问题思维清晰, 能够做出合理判断	0.832	
从容看待工作上的挑战, 谨慎找出方案应对挑战	0.826	
遇到困难临危不乱, 理性采用方案加以解决	0.750	
遇到逆境不慌不忙, 能够镇定面对	0.700	
鼓励员工勇于尝试创新的方案解决难题		0.839
号召员工发挥创新能力解决问题		0.827
鼓舞员工开阔新思路, 另辟蹊径应对挑战		0.816
鼓励员工灵活变通, 根据情景变化及时改变对策		0.713
Cronbach's α 系数	0.900	0.915

注: 样本数为 290。

为 0.954, Bartlett 球形检验的 $\chi^2 = 4\ 224.829, p < 0.001$, 表明数据取样合理, 各题项之间存在较强相关, 相关系数矩阵之间是单位矩阵的可能性很小, 适合进行因子分析。其次, 采用主成分分析法和正交极大旋转法进行因素分析, 两个因素的累积方差解释率为 72.924%, 选取特征值大于 1 的因素, 删除有重载荷的题项和因子载荷小于 0.500 的题项, 剩下 12 个题项。为保持问卷的简练和研究的适用性, 根据因子载荷、维度匹配和测量题项相似性对 12 个题项进行精简^[43], 删除“号召员工敢于尝试采用新的方法或途径解决难题”“激励员工创造性地找到克服逆境的新方案, 挖掘逆境中未被发现的新方向和新机会”“率领员工推陈出新, 创造性地解决问题”“动员员工针对问题提出有创意的解决方案”等相似题项, 最终保留 8 个题项, 载荷均在 0.700 ~ 0.839 之间, 各题项因子载荷结果良好, 两个因子的 Cronbach's α 系数分别为 0.900 和 0.915, 整体量表的 Cronbach's α 系数为 0.927, 且删除其中任何一个题项后一致性系数均有所下降, 表明量表信度良好。

3.3 验证性因子分析

3.3.1 样本选择

经探索性因子分析修正后, 测量韧性领导力的量表包含 8 个题项, 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。通过问卷星平台, 利用滚雪球抽样方式, 于 2021 年 9 月 28 日至 10 月 2 日进行正式问卷调研, 共发放 285 份问卷, 最终得到有效问卷 261 份, 问卷有效回收率 91.579%。问卷填写者的统计特征如下: 性别方面, 男性 121 人, 占 46.360%; 女性 140 人, 占 53.640%。年龄方面, 31 岁 ~ 40 岁的有 138 人, 占 52.874%, 人数最多。学历方面, 高中的 18 人, 占 6.897%; 大专的 59 人, 占 22.605%; 本科及以上学历的 184 人, 占 70.498%。职位方面, 管理人员 79 人, 占 30.268%; 一般员工 125 人, 占 47.893%; 专业技术人员 57 人, 占 21.839%。工作年限方面, 5 年以下的 95 人, 占 36.398%; 5 年 ~ 10 年的 74 人, 占 28.353%; 10 年以上的 92 人, 占 35.249%。

3.3.2 结果分析

本研究采用 Mplus 8.3 软件进行验证性因子分析, 结果见表 5。为了检验探索性因子分析得出的 2 因子结构是否能够得到其他数据支持, 设置一阶单因子模型为备选模型, 由表 5 可知, 韧性领导力一阶 2 因子模型比单因子模型拟合状况更好, $\frac{\chi^2}{df} = 2.602, CFI = 0.981, TLI = 0.973, RMSEA = 0.078$, 各拟合指标数值均在合理范围内, 表明韧性领导力是由两个维度组成的一阶模型。除上述的拟合指数符合标准外, 测量题项的载荷值在 0.813 ~ 0.860 之间, 能有效反映测量的变量特征, 说明本研究开发的韧性领导力量表题项质量良好。

3.4 聚合效度和区分效度

本研究采用测量题项的因子载荷、两因子组合信度 (CR) 和平均方差提取 (AVE) 检验量表的聚合效度和区分效度, 检验结果见表 6。由前文可知, 测量题项的载荷值在 0.813 ~ 0.860 之间, 均大于 0.800; 由表 6 可知, 两因子的 AVE 值分别为 0.711 和 0.698, 皆大于 0.500; CR 值分别为 0.908 和 0.902, 均大于 0.900。以上结果表明量表具有良好的聚合效度。本研究采用 AVE 值的算术平方根与变量之间的相关系数进行比较的方法检验区分效度, 由表 6 可知, AVE 值的算术平方根大于变量之间的相关系数, 表明韧性领导

表 5 模型拟合指标

Table 5 Fitness Indexes of Model

指标	χ^2	df	$\frac{\chi^2}{df}$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
一阶单因子	66.810	20	3.341	0.965	0.951	0.095	0.027
一阶 2 因子	49.429	19	2.602	0.981	0.973	0.078	0.019
建议值			<3	>0.900	>0.900	<0.080	<0.050

注: 样本数为 261, 下同。

力量表具有较好的区分效度。

表6 相关系数、AVE值和CR值
Table 6 Correlation Coefficients, AVE Value, CR Value

因子	安心定志	通达权变
安心定志	(0.843)	
通达权变	0.815**	(0.835)
AVE值	0.711	0.698
CR值	0.908	0.902

注: 括号内数据为AVE值的算术平方根; **为 $p < 0.010$, 下同。

3.5 预测效度

3.5.1 研究假设

本研究选取自我效能感、工作投入、工作压力和情绪耗竭作为效标变量。

自我效能感是指个体对自己有能力克服困难或完成某一目标的自信或信念, 可以让个体认为自己能够更好地应对挑战^[44-45]。自我效能感高的个体如果遇到逆境, 会选择积极应对, 在面对逆境时更有信心, 更快地恢复, 并继续致力于实现目标^[46-47]。有研究表明, 韧性自我效能感之间存在正相关关系^[35,48]。韧性领导力在组织困难时表现为沉着冷静, 向员工传递信心, 鼓舞士气, 给员工和组织营造了一种稳定和安全感的工作氛围, 能提升员工应对逆境的信心; 与此同时, 在组织困难时韧性领导力表现为根据实际情况通达权变、高瞻远瞩, 从逆境中学习, 及时调整思考方式, 转变策略, 能带领员工随机应变走出逆境^[8]。因此, 本研究提出假设。

H₁ 韧性领导力与自我效能感正相关。

工作投入是一种积极的、充实的与工作相关的状态, 表现为活力、奉献和专注, 在困难面前坚持不懈, 愿意接受挑战, 并专注于实现目标^[49-50]。有研究表明, 工作投入与工作绩效强相关, 工作投入能提高工作绩效, 尤其在得到更多支持的情况下, 工作绩效在整个工作投入范围内稳步提升^[51]。韧性与员工工作投入正相关^[52], 韧性领导关怀员工, 与员工共情感召, 并能在必要时刻寻求资源支持员工战胜困难。在逆境中, 韧性领导力展现出安心定志, 鼓励员工面对逆境, 从容不迫、坚持不懈、充满信心的克服逆境。韧性领导力表现为提升员工韧性, 帮助员工更好地应对工作中的困难或负面事件后, 将更多精力投入到工作中, 继而为员工、团体和组织带来更好的绩效。因此, 本研究提出假设。

H₂ 韧性领导力与工作投入正相关。

工作压力是指员工被迫偏离正常生活方式时表现出的一种不舒适的感觉^[53-54]。有研究表明, 韧性与工作压力负相关, 提高韧性可以抑制焦虑和抑郁, 进而减少工作压力^[55]。也有学者认为, 工作压力与工

作绩效呈U形曲线关系, 适度压力可以促进绩效, 而过高或过低的压力则会降低工作效率^[56]。韧性领导向员工传递坚韧不拔、迎难而上、乐观自信的精神, 会对员工产生积极影响, 减少焦虑, 正确看待工作中的压力。此外, 韧性领导在组织困难情况下, 能以身作则, 勇于担当, 教导员工如何处理工作中的压力和特殊情况, 并予以帮助, 能提升员工心理安全感知, 减少员工的心理压力。而且, 韧性领导能通达权变, 根据不同员工的不同状况随机应变, 及时调整员工压力, 避免崩溃, 把压力控制在一定水平, 确保绩效。因此, 本研究提出假设。

H₃ 韧性领导力与工作压力负相关。

情绪耗竭是指个体的情绪和生理资源过度使用后产生的一种耗竭状态^[57-58]。情绪耗竭会给员工带来负面情绪, 引发员工网络闲逛行为^[59], 进而减少工作投入, 降低工作绩效^[60]。韧性与情绪耗竭呈负相关关系, 韧性越强则情绪耗竭越少^[61-62]。韧性领导在艰难时表现出的强大韧性和担当, 能让员工更加安心、更少的忧虑, 感知的压力水平更低; 与此同时, 一般较高的情绪衰竭与更大的抑郁、焦虑和感知到的压力有关, 然而韧性领导通过一系列安心定志的行为, 传递积极情绪, 对员工产生正向影响, 帮助员工放松心情、克服焦虑、抵制抑郁, 进而减少情绪耗竭, 走出困境。因此, 本研究提出假设。

H₄ 韧性领导力与情绪耗竭负相关。

3.5.2 变量测量

本研究所用量表均具有良好信度和效度, 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) 韧性领导力。采用本研究新开发的测量韧性领导力的量表, 有8个题项, 具体题项见表4, 在本研究中该量表的Cronbach's α 值为0.799。

(2) 自我效能感。采用CHEN et al.^[63]开发的测量自我效能感的量表, 有8个题项, 包括“即使遇到困难我也能表现得很好”“我能实现自己设定的大部分目标”“当遇到困难的任务时我相信我会完成它们”“总的来说, 我认为我可以得到对我来说很重要的结果”“我相信只要我下定决心去做就能成功”“我能够成功地克服许多挑战”“我有信心能有效地完成许多不同的任务”“与其他人相比, 我能很好地完成大部分任务”。在本研究中该量表的Cronbach's α 值为0.932。

(3) 工作投入。采用SCHAUFELI et al.^[49]开发的测量工作投入的短版量表, 有9个题项, 分别用3个题项测量活力、奉献和专注, 包括“在工作中我感到自己迸发出能量”“工作时我感到自己强大并且充满活力”“我对工作富有热情”“工作激发了我的灵感”“早上一起床我就想要去工作”“当工作紧张时我会感到快乐”“我为自己所从事的工作感到自豪”“我沉浸于我的工作当中”“我在工作时会达到忘我的境界”。在本研究中该量表的Cronbach's α 值为0.921。

(4) 工作压力。采用王红丽等^[54]改编的测量工作压力的量表, 有 3 个题项, 包括“我的工作极具压力”“工作中很少没有压力的事情”“对于我的职业感到压力巨大”。在本研究中该量表的 Cronbach's α 值为 0.780。

(5) 情绪耗竭。采用 WATKINS et al.^[64]改编的测量情绪耗竭的量表, 有 3 个题项, 包括“我觉得工作使我情绪枯竭”“一整天的工作下来我感到精疲力竭”“一想到要面对新的一天的工作, 我就感觉筋疲力尽”。在本研究中该量表的 Cronbach's α 值为 0.827。

(6) 控制变量。由于韧性领导力是一个相对较新的概念, 研究人员在梳理已有研究的过程中发现, 领导韧性和情绪稳定性与韧性领导力属不同概念, 故将领导韧性和情绪稳定性两个变量一并纳入控制变量进行分析。

①领导韧性。采用 SMITH et al.^[21]开发的测量个体韧性的量表, 有 6 个题项, 包括 3 个正向计分题项和 3 个反向计分题项, 包括“我很难克服压力事件”“困难时期过后我往往很快就会恢复过来”“我不需要很长时间就能从压力事件中恢复过来”“当不好的事情发生时我很难恢复过来”“我总能轻易地渡过困难时期”“我倾向于花很长时间来克服生活中的挫折”。在本研究中该量表的 Cronbach's α 值为 0.884。

②情绪稳定性。采用 MENG et al.^[65]根据中国情

景修订的组织大五人格量表 (ORG-B5) 中测量情绪稳定性的分量表, 有 4 个题项, 包括“在工作中我不会轻易生气”“我不会轻易被工作中的事情所困扰”“在工作中大部分时间我都很放松”“工作上遇到压力时我能保持冷静”。在本研究中该量表的 Cronbach's α 值为 0.873。

同时, 借鉴已有研究, 将年龄、工作年限、性别和职位作为控制变量。

3.5.3 样本信息

本研究于 2022 年 1 月 6 日至 10 日, 利用问卷星平台, 以滚雪球抽样方式向在校 MBA 学生发放 360 份问卷, 回收有效问卷 322 份。问卷填写者的统计特征如下: 性别方面, 男性 183 人, 占 56.832%; 女性 139 人, 占 43.168%。年龄集中在 20 岁 ~ 50 岁, 有 233 人, 占 72.360%。学历方面, 本科及以上 194 人, 占 60.248%, 占比最大。职位方面, 管理人员 123 人, 占 38.199%; 一般员工 121 人, 占 37.578%; 专业技术人员 78 人, 占 24.223%。工作年限方面, 5 年以下的 111 人, 占 34.472%; 5 年 ~ 10 年的 114 人, 占 35.404%; 10 年以上的 97 人, 占 30.124%。

3.5.4 描述性统计和相关性分析

对所有变量进行描述性统计和相关性分析, 结果见表 7。对于韧性领导力, 其与自我效能感显著正相关, $r = 0.501, p < 0.010$; 与工作投入显著正相关, $r = 0.317, p < 0.010$; 与工作压力显著负相关, $r = -0.369, p < 0.010$; 与情绪耗竭显著负相关, $r = -0.305, p < 0.010$;

表 7 描述性统计和相关性分析结果

Table 7 Results for Descriptive Statistics and Correlation Analysis

变量	韧性领导力	自我效能感	工作投入	工作压力	情绪耗竭	领导韧性	情绪稳定性	年龄	工作年限	性别	职位 1	职位 2
韧性领导力	1											
自我效能感	0.501**	1										
工作投入	0.317**	0.466**	1									
工作压力	-0.369**	-0.558**	-0.469**	1								
情绪耗竭	-0.305**	-0.127*	-0.133*	0.179**	1							
领导韧性	0.412**	0.481**	0.384**	-0.433**	0.144**	1						
情绪稳定性	0.248**	0.344**	0.164**	-0.235**	-0.139*	0.188**	1					
年龄	-0.056	-0.044	-0.017	-0.024	0.094	-0.013	0.038	1				
工作年限	-0.016	-0.036	-0.008	0.013	0.066	-0.007	0.010	0.508**	1			
性别	0.049	0.007	0.015	-0.014	-0.013	0.023	-0.036	-0.028	-0.001	1		
职位 1	0.009	-0.022	0.022	-0.016	-0.023	0.036	0.049	0.038	0.015	0.029	1	
职位 2	-0.036	-0.090	-0.067	0.014	0.001	-0.029	-0.003	0.010	-0.025	-0.034	-0.439**	1
均值	3.439	3.527	3.772	2.346	3.333	3.915	3.264	2.823	2.056	0.568	0.376	0.242
标准差	0.643	0.861	0.737	0.852	0.824	0.678	0.934	1.252	0.972	0.496	0.485	0.429

注: 样本数为 322, 职位分一般员工、专业技术人员和管理者, 以二分类标准设置哑变量, 将管理者作为参考类别设置为 0, 职位 1 为一般员工, 职位 2 为专业技术人员; * 为 $p < 0.050$, 下同。

表8 回归分析结果
Table 8 Results for Regression Analysis

	自我效能感		工作投入		工作压力		情绪耗竭	
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8
韧性领导力		0.317***		0.175**		-0.207***		-0.278***
领导韧性	0.430***	0.310***	0.364***	0.299***	-0.403***	-0.325***	-0.120*	-0.015
情绪稳定性	0.269***	0.211***	0.098	0.066	-0.159**	-0.121*	-0.120*	-0.069
年龄	-0.033	-0.013	-0.014	-0.003	-0.041	-0.054	0.086	0.068
工作年限	-0.021	-0.026	0.001	-0.003	0.032	0.036	0.023	0.028
性别	0.005	-0.009	0.008	0.001	-0.012	-0.002	-0.012	0.001
职位1	-0.102	-0.093	-0.024	-0.019	0.011	0.005	-0.023	-0.031
职位2	-0.121*	-0.110*	-0.066	-0.060	0.008	0.001	-0.015	-0.024
R ²	0.314	0.394	0.160	0.185	0.214	0.248	0.044	0.105
调整的R ²	0.299	0.378	0.142	0.164	0.196	0.228	0.023	0.083
F值	20.563***	25.420***	8.566***	8.859***	12.179***	12.878***	2.072*	4.612***

注：***为 $p < 0.001$ 。

0.010。H₁、H₂、H₃和H₄得到初步验证。同时,韧性领导力与领导韧性显著正相关, $r = 0.412, p < 0.010$;与情绪稳定性显著正相关, $r = 0.248, p < 0.010$ 。

3.5.5 验证性因子分析和回归分析

利用Mplus软件,将韧性领导力的安心定志和通达权变两个维度各归为一个因子,与自我效能感、工作投入、工作压力和情绪耗竭进行验证性因子分析,结果表明,6因子模型数据拟合指标良好, $\chi^2/df = 2.075$, $RMSEA = 0.058$, $CFI = 0.922$, $TLI = 0.913$, $SRMR = 0.051$,说明各测量变量具有良好的区分效度。为进一步验证假设,对韧性领导力、自我效能感、工作投入、工作压力和情绪耗竭进行回归分析。为确定量表的区分效度,纳入领导韧性和情绪稳定性作为控制变量一同进行回归分析,结果见表8,序号为单数的模型给出仅包含控制变量的回归结果,序号为双数的模型在序号为单数的模型基础上加入韧性领导力,检验其对4个效标变量的影响。结果表明,韧性领导力与自我效能感显著正相关, $\beta = 0.317, p < 0.001$;与工作投入显著正相关, $\beta = 0.175, p < 0.010$;与工作压力显著负相关, $\beta = -0.207, p < 0.001$;与情绪耗竭显著负相关, $\beta = -0.278, p < 0.001$ 。H₁、H₂、H₃和H₄得到验证,即韧性领导力显著正向预测自我效能感和工作投入、负向预测工作压力和情绪耗竭。

4 结论

4.1 研究结果

本研究在已有研究和理论的基础上,首先,通过半结构化访谈,采用扎根理论进行编码,初步探查出

韧性领导力独特的两维结构;其次,利用Spss和Mplus软件进行探索性因子分析、验证性因子分析、信度和效度分析,结果表明各项统计指标均达到理想水平,具有较好的信度和效度,并最终确定正式韧性领导力量表,包括安心定志和通达权变两个维度8个题项。最后,检验韧性领导力量表的预测效度,结果表明韧性领导力显著正向预测自我效能感和工作投入、负向预测工作压力和情绪耗竭。本研究弥补了已有关于韧性领导力研究的不足,促进了韧性领导力由理论探究向实证分析的转变,为在VUCA常态下进一步研究韧性领导力提供了有效测量工具。

4.2 理论意义

(1)本研究丰富了韧性领导力内涵。通过半结构化访谈和扎根方法,归纳得出韧性领导力包括安心定志和通达权变两个维度。安心定志维度强调维稳的一面,是指领导在组织面对逆境时表现的沉着冷静、从容不迫、坚韧不拔、胸有成竹等,进而让员工感知到其战胜困难的决心,并深受鼓舞,变得与领导一样坚韧并勇往直前。通达权变维度强调灵活的一面,是指领导在组织面对逆境时,不墨守成规、固执己见,敢于创新,随着外部环境的变化采取策略灵活应对;同时鼓励员工灵活变通,另辟蹊径,敢于尝试采用创新的方案解决难题。因此,本研究认为韧性领导力是指组织领导者面对逆境、挑战或不确定性的情景,展现出来安心定志和通达权变,进而影响员工,使员工在困难情景中,变得同样安心定志和通达权变,同时带领员工利用和开发相关活动和资源,在稳定中保持灵活,在灵活中维护稳定,并通过以上行为,帮助组织从困境中迅速恢复并实现成长的过程。

此概念一方面体现出韧性领导力矛盾的两个方面,是安心定志与通达权变的对立统一体,印证了GIUSTINIANO et al.^[7]提出的韧性领导力是一种相反因素、对立面的整合,具有矛盾张力的观点;另一方面,韧性领导力不仅是指领导者本人面对逆境表现出稳定和灵活,同样会潜移默化影响员工,使其变得同样坚定、变通和韧性,丰富了韧性领导力内涵,对于提升员工韧性的研究具有一定理论贡献。此外,韧性是中华民族的传统美德,自古有之^[66-67],中华民族历经几千年风雨,每逢关键时刻,韧性展现得淋漓尽致。因此,探讨中国情景下韧性领导力概念的内涵和特征,探索符合中国情景的韧性领导力的维度和结构,开发具有中国特色的量表有重要的理论意义。

(2) 开发并检验了韧性领导力测量量表。确定为用安心定志和通达权变两个维度测量韧性领导力,反映了在组织环境中韧性领导力的行为表现。本研究收集的样本代表不同的职业群体,具有不同的人口统计学特征;且不同职业群体样本的信度水平均令人满意,表明量表具有普遍适用性。验证性因子分析和回归分析结果表明,韧性领导力与领导韧性和情绪稳定性属不同概念,印证了韧性领导力量表具有较好的区分效度,也为测量聚合效度提供了一些支持,并再次证明用个体韧性量表(如CD-RISC)测量韧性领导力是不合适的,韧性领导力与领导者韧性在概念、特征和结构等方面存在较大区别,开发韧性领导力新量表很有必要。此外,通过回归分析验证了韧性领导力与其他变量之间的关系,发现韧性领导力能提升员工自我效能感和工作投入,降低员工工作压力和减少情绪耗竭,为韧性领导力未来的实证研究做出理论贡献。

(3) 本研究揭示了韧性领导力是矛盾行为的组合,是对悖论理论的贡献。目前学界有关悖论理论的研究归纳为学习、归属、组织和表现4种类型^[68]。学习悖论关注新旧矛盾之间的紧张关系,归属悖论关注组织身份,组织悖论是指在竞争过程中产生的紧张关系,表现悖论关注组织及其成员目标的实现^[68-69]。悖论理论启示管理者要从非此即彼的思维转向两者皆有的思维,领导者的矛盾思维对组织发展至关重要^[70-71]。本研究结果表明,韧性领导力体现了一种矛盾的张力,领导者在组织困境情景下,既能安心定志维稳局面,又能通达权变创新解决问题,韧性领导力不是单一的为长期或短期做准备,而是两者兼备,当非此即彼的问题框架削弱或失败时,对现实矛盾的接受是最好的选择^[71]。本研究结论与悖论理论相契合,是悖论理论在韧性研究中的一个新应用。

4.3 实践意义

(1) 引导组织重视并培养韧性领导力。当下疫情防控常态化,社会进入后疫情时代,经济逐渐复苏,疫情的常态化管理给组织领导者带来新的挑战。在组织恢复发展过程中,韧性领导扮演着至关重要的角色,组织需重视并培养韧性领导力以应对逆境,发挥韧性领导力作用,帮助组织快速走出逆境,并利用

逆境实现成长。

(2) 本研究发现韧性领导力包含安心定志和通达权变两个维度,有助于指导企业领导者找到提升韧性领导力的方向和路径,为其有效应对环境的不确定性提供可靠思路和理论借鉴。此外,组织可采用韧性领导力量表,作为管理人员选拔、绩效考核和培训开发工作的辅助测量,以便选取到更具韧性领导力的管理者,提升组织抵抗不确定性的能力。

(3) 管理思维的转变。韧性领导力具有矛盾性,启示组织及其领导者接受复杂现实的矛盾本质或许是解决问题的一种理想选择,不论在正常时期抑或是特殊时期,培养一种两者兼备的思维可能是组织应对危机的必要条件^[71]。

(4) 本研究表明韧性领导力与员工的自我效能感、工作投入、工作压力和情绪耗竭密切相关。韧性领导力有助于提升员工自我效能感,使员工面对挑战或逆境更有信心;韧性领导力让员工对组织更加认同和投入、拥有更多团队成员的使命感和责任感,提高员工工作绩效。已有研究表明工作压力与员工抑郁和焦虑情绪有关^[55],工作压力还会影响员工情绪耗竭,而情绪耗竭与离职倾向正相关^[61],情绪耗竭可能导致员工更高离职率和更低工作绩效^[54]。因此,提升韧性领导力,有助于减轻员工工作压力,减少情绪耗竭,对于降低员工离职率、有效留住员工、稳定员工队伍、提高工作绩效具有重要的实践价值。

4.4 研究局限和展望

(1) 编码过程中无法完全避免研究人员在整理访谈资料时的主观性,未来研究可调研更多企业,结合案例分析,从多角度印证并丰富韧性领导力的内涵结构,采用定性分析软件科学提炼访谈资料中的关键概念,提升研究结果的客观性。

(2) 本研究力求选取对韧性领导力有一定认知的访谈对象,因目前有关韧性领导力的研究较少,仍有少部分受访者对韧性领导力的认知深度不足。未来研究可在条件允许的情况下,在大范围内选择更多高层领导中的专业人士进行深度访谈。

(3) 韧性领导力是一个发展的过程,对组织具有长期的影响,本研究在问卷收集上采用横截面数据,尽管样本数符合标准,然而未考虑时间效应的影响。未来可选取员工与领导的配套样本,分阶段开展追踪研究。

(4) 未探讨韧性领导力的影响因素,以往成功应对逆境的经历和积极情绪可能是韧性领导力的前因。成人的韧性与其童年时期的经历有关,个体韧性取决于其过去经历逆境或困难的相似程度^[19]。积极情绪通过扩展和构建过程,既能打开个体思维,又能增加个人资源,是一种助力成功的资源^[72],领导者在在工作场所表现出的积极情绪有利于提升员工的心理安全感,进而影响员工的工作态度^[73]。以往成功应对逆境经历越多的领导者或具有积极情绪的领导者,可能更具韧性领导力,未来研究可进一步探讨验证。

(5) 在进行预测效度分析时,本研究选取自我效能感、工作投入、工作压力和情绪耗竭作为关联效标,只展现了研究的“冰山一角”。未来可拓展研究层次,结合动态能力理论、资源保存理论和积极情绪扩展-建构理论等,挖掘韧性领导力对员工、团队或组织的作用机制,以及在其他临界条件下的不同影响,进一步丰富韧性领导力的内涵,为韧性领导力的测量和实证研究提供更多支持。

(6) 韧性领导力是一个过程,韧性领导看待问题具有前瞻性,并在不同阶段、不同情景下采取不同的应对措施。韧性领导力的实践是否会因逆境的严重程度而有所不同^[19],未来可将环境的动态变化过程纳入研究,考察韧性领导力在多大程度上受情景的影响,以及在何种情景下采取何种应对方式是最有效的。

参考文献:

- [1] 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.
- [2] KALINA P. Resilient and inclusive healthcare leadership: Black Swans, COVID-19, and beyond. *The International Journal of Health Planning and Management*, 2020, 35(6): 1611-1613.
- [3] 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 toughness under VUCA conditions: analysis framework and practical enlightenment. *Tsinghua Business Review*, 2020(6): 72-83.
- [4] 顾琴轩,刘美琳,许森鑫. 共享领导和参与安全氛围视角下共享领导胜任力的有效性研究. *管理学报*, 2020, 17(12): 1786-1794.
GU Qinxuan, LIU Meilin, XU Miaoxin. The effectiveness of shared leadership competency: roles of shared leadership and team participatory safety. *Chinese Journal of Management*, 2020, 17(12): 1786-1794.
- [5] SONIA F, ESTEFANY C. Resilient leadership and quality of life from counseling: an analytic review. *Orientación Y Sociedad*, 2017, 17: 95-101.
- [6] ZHENG W, KARK R, MEISTER A L. Paradox versus dilemma mindset: a theory of how women leaders navigate the tensions between agency and communion. *The Leadership Quarterly*, 2018, 29(5): 584-596.
- [7] GIUSTINIANO L, CUNHA M P E, SIMPSON A V, et al. Resilient leadership as paradox work: notes from COVID-19. *Management and Organization Review*, 2020, 16(5): 971-975.
- [8] LOMBARDI S, CUNHA M P E, GIUSTINIANO L. Improvising resilience: the unfolding of resilient leadership in COVID-19 times. *International Journal of Hospitality Management*, 2021, 95: 102904-1-102904-13.
- [9] EVERLY G S, Jr, EVERLY A N, SMITH K J. Resilient leadership: a partial replication and construct validation. *Crisis, Stress, and Human Resilience: An International Journal*, 2020, 2(1): 4-9.
- [10] QIAO P H, FUNG A, 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.
- [11] YU X N, ZHANG J X. Factor analysis and psychometric evaluation of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) with Chinese people. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 2007, 35(1): 19-30.
- [12] 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.
- [13] LUTHAR S S, CICCHETTI D, BECKER B. The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 2000, 71(3): 543-562.
- [14] FISHER D M, LAW R D. How to choose a measure of resilience: an organizing framework for resilience measurement. *Applied Psychology*, 2021, 70(2): 643-673.
- [15] MASTEN A S. Resilience theory and research on children and families: past, present, and promise. *Journal of Family Theory & Review*, 2018, 10(1): 12-31.
- [16] 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.
- [17] DJOUROVA N P, MOLINA I R, SANTAMATILDE N T, et al. Self-efficacy and resilience: mediating mechanisms in the relationship between the transformational leadership dimensions and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2020, 27(3): 256-270.
- [18] MCLARNON M J W, ROTHSTEIN M G. Development and initial validation of the workplace resilience inventory. *Journal of Personnel Psychology*, 2013, 12(2): 63-73.
- [19] 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.
- [20] RAO H, GREVE H R. Disasters and community resilience: Spanish Flu and the formation of retail cooperatives in Norway. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(1): 5-25.
- [21] SMITH B W, DALEN J, WIGGINS K, et al. The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 2008, 15(3): 194-200.
- [22] WIBOWO A, PARAMITA W. Resilience and turnover intention: the role of mindful leadership, empathetic leadership, and self-regulation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2022, 29(3): 325-341.
- [23] ROTHSTEIN M G, BURKE R J. *Self-management and leadership development*. Cheltenham: Edward Elgar, 2010: 361-394.
- [24] HARTMANN S, WEISS M, NEWMAN A, et al. Resilience in the workplace: a multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 2020, 69(3): 913-959.
- [25] BENNIS W. The challenges of leadership in the modern world: introduction to the special issue. *American Psychologist*, 2007, 62(1): 2-5.
- [26] WU Y L, SHAO B, NEWMAN A, et al. Crisis leadership: a review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 2021, 32(6): 1-14.

- 101518-1-101518-22.
- [27] 罗瑾琰, 易明, 钟竞. 二元领导对亲社会性沉默的影响. *管理科学*, 2018, 31(2): 105-119.
- LUO Jinlian, YI Ming, ZHONG Jing. Effects of ambidextrous leadership on prosocial silence. *Journal of Management Science*, 2018, 31(2): 105-119.
- [28] ROSING K, FRESE M, BAUSCH A. Explaining the heterogeneity of the leadership- innovation relationship: ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22(5): 956-974.
- [29] 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.
- [30] 韩杨, 罗瑾琰, 钟竞. 二元领导对团队创新绩效影响研究: 基于惯例视角. *管理科学*, 2016, 29(1): 70-85.
- HAN Yang, LUO Jinlian, ZHONG Jing. The research on the effects of ambidextrous leadership on team innovation performance: from the perspective of routine practice. *Journal of Management Science*, 2016, 29(1): 70-85.
- [31] GLASER B G, STRAUSS A L, STRUTZEL E. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Co, 1967: 1-15.
- [32] 陈向明. 扎根理论的思路和方法. *教育研究与实验*, 1999(4): 58-63.
- CHEN Xiangming. Grounded theory: its train of thought and methods. *Educational Research and Experiment*, 1999(4): 58-63.
- [33] 吴毅, 吴刚, 马颂歌. 扎根理论的起源、流派与应用方法述评: 基于工作场所学习的案例分析. *远程教育杂志*, 2016, 35(3): 32-41.
- WU Yi, WU Gang, MA Songge. Review on the origin, genre and application of the grounded theory method. *Journal of Distance Education*, 2016, 35(3): 32-41.
- [34] LI P P, VÄLIKANGAS L. Resilience, resilience, resilience. *Management and Organization Review*, 2020, 16(2): 225-227.
- [35] DE CARLO A, DAL CORSO L, CARLUCCIO F, et al. Positive supervisor behaviors and employee performance: the serial mediation of workplace spirituality and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 2020, 11: 1834-1-1834-8.
- [36] 井润田, 孔祥年, 耿菊徽. 新任管理者的工作挑战、自我反思与领导力发展之间的影响关系. *管理工程学报*, 2021, 35(4): 14-28.
- JING Runtian, KONG Xiangnian, GENG Juhui. Study on relationship among new managers' job challenges, self-reflection, and leadership development. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 2021, 35(4): 14-28.
- [37] 李维安, 陈春花, 张新民, 等. 面对重大突发公共卫生事件的治理机制建设与危机管理: “应对新冠肺炎疫情”专家笔谈. *经济管理*, 2020, 42(3): 5, 8-20.
- LI Weian, CHEN Chunhua, ZHANG Xinmin, et al. Governance mechanism construction and crisis management for dealing with major public health emergencies: a written discussion by experts on COVID-19 response. *Business and Management Journal*, 2020, 42(3): 5, 8-20.
- [38] OLEKALNS M, CAZA B B, VOGUS T J. Gradual drifts, abrupt shocks: from relationship fractures to relational resilience. *Academy of Management Annals*, 2020, 14(1): 1-28.
- [39] ABRANTES A C M, PASSOS A M, CUNHA M P E, et al. Bringing team improvisation to team adaptation: the combined role of shared temporal cognitions and team learning behaviors fostering team performance. *Journal of Business Research*, 2018, 84: 59-71.
- [40] CUNHA M P E, CLEGG S. Improvisation in the learning organization: a defense of the infra-ordinary. *The Learning Organization*, 2019, 26(3): 238-251.
- [41] 潘峻岭. 动静观与中国传统体育. *湖北大学学报(哲学社会科学版)*, 2008, 35(1): 113-116.
- PAN Junling. On the Chinese movement-and-motionlessness concept and the traditional Chinese physical education. *Journal of Hubei University (Philosophy and Social Science)*, 2008, 35(1): 113-116.
- [42] 方药中, 许家松. 论中医理论体系的基本内涵及其产生的物质基础. *天津中医学院学报*, 1986(Z1): 14-27.
- FANG Yaozhong, XU Jiasong. On the basic connotation of the theoretical system of Traditional Chinese medicine and its material basis. *Journal of Tianjin University of Traditional Chinese Medicine*, 1986(Z1): 14-27.
- [43] HINKIN T R. A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1998, 1(1): 104-121.
- [44] WU X T, XU H B, ZHANG X M, et al. Self-efficacy, hope as mediators between positive coping and resilience among patients with gastric cancer before the first chemotherapy. *Cancer Nursing*, 2021, 44(1): 79-85.
- [45] 张凯丽, 唐宁玉, 尹奎. 离职倾向与行为表现的关系: 自我效能感和主动性人格的调节作用. *管理科学*, 2018, 31(6): 117-127.
- ZHANG Kaili, TANG Ningyu, YIN Kui. Relationships between turnover intention and behavioral outcomes: the moderating role of self-efficacy and proactive personality. *Journal of Management Science*, 2018, 31(6): 117-127.
- [46] BENDER A, INGRAM R. Connecting attachment style to resilience: contributions of self-care and self-efficacy. *Personality and Individual Differences*, 2018, 130: 18-20.
- [47] 楼鸣, 李萍, 刘宝巍. 主管支持感与组织公民行为: 自我效能感的调节作用. *管理科学*, 2021, 34(4): 115-123.
- LOU Ming, LI Ping, LIU Baowei. Perceived supervisor support and organizational citizenship behavior: moderating effect of self-efficacy. *Journal of Management Science*, 2021, 34(4): 115-123.
- [48] 徐小凤, 李苗苗, 关浩光, 等. 家庭和谐对员工韧性的影响: 自我效能感与社会支持的作用. *中国人力资源开发*, 2021, 38(6): 68-78.
- XU Xiaofeng, LI Miaomiao, GUAN Haoguang, et al. The influence of family harmony on employee resilience: the roles of self-efficacy and perceived social support. *Human Resource Development of China*, 2021, 38(6): 68-78.
- [49] SCHAUFELI W B, BAKKER A B, SALANOVA M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 2006, 66(4): 701-716.

- [50] 张光磊, 谢琦, 陈丝璐, 等. 基于链式中介的非体面工作感知对员工工作投入的影响研究. *管理学报*, 2021, 18(12): 1790-1797.
ZHANG Guanglei, XIE Qi, CHEN Silu, et al. The influence mechanism of employee perceived non-decent work on job engagement: a chain mediation model test. *Chinese Journal of Management*, 2021, 18(12): 1790-1797.
- [51] BOUCKENOOGHE D, DE CLERCQ D, NASEER S, et al. A curvilinear relationship between work engagement and job performance: the roles of feedback-seeking behavior and personal resources. *Journal of Business and Psychology*, 2022, 37(2): 353-368.
- [52] 毛晋平, 谢颖. 中小学教师心理资本及其与工作投入关系的实证研究. *教师教育研究*, 2013, 25(5): 23-29.
MAO Jinping, XIE Ying. A positive study of lower school teachers' psychological capital and work involvement. *Teacher Education Research*, 2013, 25(5): 23-29.
- [53] 钱婧, 曾庆, 陈萌. 工作压力对员工网络社会排斥的影响机制研究. *重庆社会科学*, 2021(9): 5-24.
QIAN Jing, ZENG Qing, CHEN Meng. Research on the influence mechanism of job stress on employees' network social exclusion. *Chongqing Social Sciences*, 2021(9): 5-24.
- [54] 王红丽, 张筌钧. 被信任的代价: 员工感知上级信任、角色负荷、工作压力与情绪耗竭的影响关系研究. *管理世界*, 2016, 32(8): 110-125, 136.
WANG Hongli, ZHANG Quanjun. The cost of feeling trusted: the study on the effects of feeling trusted from supervisor, role overload, job stress and emotional exhaustion. *Journal of Management World*, 2016, 32(8): 110-125, 136.
- [55] SHIN Y C, KIM S M, KIM H R, et al. Resilience as a protective factor for depressive mood and anxiety among Korean employees. *Journal of Korean Medical Science*, 2019, 34(27): 1-14.
- [56] ABUALRUB R F. Job stress, job performance, and social support among hospital nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 2004, 36(1): 73-78.
- [57] MASLACH C, SCHAUFELI W B, LEITER M P. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 2001, 52: 397-422.
- [58] 宋琪, 陈扬. 需求和接受的授权型领导匹配对下属工作结果的影响: 情绪耗竭的中介作用. *心理学报*, 2021, 53(8): 890-903.
SONG Qi, CHEN Yang. The impact of the fit between needed and received empowering leadership on followers' job-related outcomes: the mediating role of emotional exhaustion. *Acta Psychologica Sinica*, 2021, 53(8): 890-903.
- [59] 何伟怡, 陈璐璐. 相对剥夺感对网络怠工的影响: 基于情绪耗竭和时间压力的中介调节机制. *南开管理评论*, 2022, 25(1): 214-224.
HE Weiyi, CHEN Lulu. The impact of relative deprivation on cyberloafing: based on the mediating and moderating effect of emotional exhaustion and time stress. *Nankai Business Review*, 2022, 25(1): 214-224.
- [60] 马晓悦, 季楚玮, 陈强, 等. 社交媒体超载对公务员任务绩效的影响: 一个链式中介模型. *公共管理与政策评论*, 2021, 10(5): 33-46.
MA Xiaoyue, JI Chuwei, CHEN Qiang, et al. Effects of social media overloads on the civil servants task performance: a multiply mediation model. *Public Administration and Policy Review*, 2021, 10(5): 33-46.
- [61] LEE Y H, RICHARDS K A R, WASHBURN N. Mindfulness, resilience, emotional exhaustion, and turnover intention in secondary physical education teaching. *European Review of Applied Psychology*, 2021, 71(6): 100625-1-100625-10.
- [62] 李嘉. 压力知觉与情绪耗竭: 社会支持和心理韧性的中介作用. *现代交际*, 2019(10): 246-247, 245.
LI Jia. Perceived stress and emotional exhaustion: mediating roles of social support and resilience. *Modern Communication*, 2019(10): 246-247, 245.
- [63] CHEN G, GULLY S M, EDEN D. Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 2001, 4(1): 62-83.
- [64] WATKINS M B, REN R, UMPHRESS E E, et al. Compassion organizing: employees' satisfaction with corporate philanthropic disaster response and reduced job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2015, 88(2): 436-458.
- [65] MENG Y, YU B X, LI C P, et al. Psychometric properties of the Chinese version of the organization big five scale. *Frontiers in Psychology*, 2021, 12: 781369-1-781369-12.
- [66] 唐皇凤, 李要杰. 中国共产党执政韧性的科学内涵、基本表现与生成机理. *探索与争鸣*, 2021(10): 34-45.
TANG Huangfeng, LI Yaojie. The scientific connotation, basic manifestation and formation mechanism of CPC's ruling resilience. *Exploration and Free Views*, 2021(10): 34-45.
- [67] 王红亮. 清华简与晋文公重耳出亡系年及史事新探. *史学月刊*, 2019(11): 5-20.
WANG Hongliang. A new exploration of the historical facts and the chronological order of duke wen of Jin' exile on the basis of the Tsinghua bamboo slips. *Journal of Historical Science*, 2019(11): 5-20.
- [68] ERTHAL A, FRANGESKOU M, MARQUES L. Cultural tensions in lean healthcare implementation: a paradox theory lens. *International Journal of Production Economics*, 2021, 233: 107968-1-107968-14.
- [69] CUNHA M P E, PUTNAM L L. Paradox theory and the paradox of success. *Strategic Organization*, 2019, 17(1): 95-106.
- [70] RAISCH S, HARGRAVE T J, VAN DE VEN A H. The learning spiral: a process perspective on paradox. *Journal of Management Studies*, 2018, 55(8): 1507-1526.
- [71] SMITH W K, EREZ M, JARVENPAA S, et al. Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change: introduction to organization studies special issue on paradox, tensions, and dualities of innovation and change. *Organization Studies*, 2017, 38(3/4): 303-317.
- [72] FREDRICKSON B L, JOINER T. Reflections on positive emotions and upward spirals. *Perspectives on Psychological Science*, 2018, 13(2): 194-199.
- [73] 陈建安, 黄敏, 邓海生. 认知反应理论视角下领导幽默触发下属积极情绪的跨层研究. *管理学报*, 2021, 18(1): 60-68.
CHEN Jian'an, HUANG Min, DENG Haisheng. A cross-level empirical study on leader humor triggering subordinates' positive emotions based on the cognitive response theory. *Chinese Journal of Management*, 2021, 18(1): 60-68.

Resilient Leadership: Structure Dimensions, Scale Development and Test

ZHAN Xiaojun¹, WANG Tao¹, GUO Yirong^{2,3}, ZHU Zhenbing⁴

1 School of Business Administration, Jiangxi University of Finance and Economics, Nanchang 330013, China

2 Center for Higher Education Development, Xiamen University, Xiamen 361005, China

3 Institute of Education, Xiamen University, Xiamen 361005, China

4 Business College, Jiangxi Normal University, Nanchang 330224, China

Abstract: Resilient leadership consists of two different, yet interrelated elements with contradictory tension, that help organizations emerge from adversity successfully, recover from shocks and achieve growth. The importance of resilient leadership is self-evident, yet the research focusing on resilient leadership is extremely limited. Due to the lack of scientific and reliable measurement tools, empirical research lags behind at present.

In view of this, three sub-studies were planned to solve the above problems. In study 1, based on the grounded theory and existing theories, 44 leaders were encoded by semi-structured in-depth interviews to obtain scale items. In study 2, exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis were performed to test the suitability and quality of the scale items. In study 3, the predictive validity of the scale was tested.

The results show that the resilient leadership Scale has good reliability and validity. Results of study 1 show that the resilient leadership scale contained two dimensions, namely presence of mind and flexibility, with eight items. Results of study 2 show that each index and factor loading is good, the Cronbach's α coefficient of the overall scale is 0.927, and the fitting data of the first-order two-factor model of resilient leadership is good. Results of study 3 show that resilient leadership positively predicted self-efficacy and work engagement, but negatively predicted work stress and emotional exhaustion.

The findings expand the meaning and conception of resilient leadership. The developed resilient leadership scale is designed to promote empirical research on resilient leadership, provide measurement tools for it, and bring inspiration to the management practice of resilient leadership, so as to facilitate the development of resilient leadership.

Keywords: resilient leadership; presence of mind; flexibility; self-efficacy; work engagement; work stress; emotional exhaustion

Received Date: October 30th, 2021 **Accepted Date:** March 30th, 2022

Funded Project: Supported by the Key Projects of Social Science Planning in Jiangxi Province (21GL02) and the National Natural Science Foundation of China (72002113)

Biography: ZHAN Xiaojun, doctor in management, is a professor in the School of Business Administration at Jiangxi University of Finance and Economics. His research interests include leadership and the dark side of workplace behavior. His representative paper titled "Does high creativity mean high damage? Research on the relationship between creativity and workplace incivility from the perspective of moral licensing" was published in the *Nankai Business Review* (Issue 6, 2020). E-mail: xjzhan@163.com

WANG Tao is a Ph.D candidate in the School of Business Administration at Jiangxi University of Finance and Economics. Her research interests include organizational behavior and human resource management. E-mail: wangtao-98@163.com

GUO Yirong, doctor in management, is an associate professor in the Center for Higher Education Development and the Institute of Education at Xiamen University. Her research interests cover leadership, positive organizational behavior and workplace gratitude. Her representative paper titled "How LMX differentiation attenuates the influence of ethical leadership on workplace deviance: the mediating role of psychological empowerment" was published in the *Frontiers in Psychology* (Issue 9, 2021). E-mail: guoyr@xmu.edu.cn

ZHU Zhenbing, doctor in management, is an associate professor in the Business College at Jiangxi Normal University. His research interests include followership and work-family conflict. His representative paper titled "The double effect of positive followership characteristics on follower's work stress" was published in the *Chinese Journal of Management* (Issue 8, 2022). E-mail: psychzhu@126.com □

(责任编辑: 李祎博)