

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

论文题目 悖论式领导对员工幸福感影响的
双刃剑效应

研究生姓名: 蔡诗晗

指导教师姓名、职称: 郝金磊 教授

学科、专业名称: 工商管理 企业管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2023年6月10日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本文所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 蔡诗略 签字日期： 2023年6月10日

导师签名： 张自东 签字日期： 2023年6月10日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 蔡诗略 签字日期： 2023年6月10日

导师签名： 张自东 签字日期： 2023年6月10日

The double-edged sword effect of paradoxical leadership on employee well-being

Candidate: Cai Shihan

Supervisor: Hao Jinlei

摘要

随着数字经济如火如荼的发展,当前企业竞争形式正逐渐演变为生态竞争为主导的新型模式,组织在新形势下需要直面更多更纷杂的内外部矛盾。这些组织中的矛盾彼此对立又彼此依赖,这种情境状态被称作“悖论”,悖论现象在当前复杂、不确定的组织环境中普遍存在。由此可知,领导如何应对组织中所存在的这种悖论张力,直接影响到组织的生存和可持续发展,这也成为当前实践界与理论界学者们研究的热点话题,悖论式领导的研究流派也在此背景下应运而生。悖论式领导对员工幸福感的影响既具有积极一面也具有消极的一面,但以往的研究视角过于单调,仅从正面或负面的单一视角展开阐释,缺乏整体视角研究最终引起所得结论对社会实践现象的阐释模糊不清。此外,员工幸福感作为一种情感认知状态会对员工的绩效和行为态度方面产生直接或间接的影响,进而对组织整体运作效率造成一定的影响,因此本文进一步探讨悖论式领导对员工幸福感的作用机制以及边界条件。

本文基于资源保存理论,以一种消极积极双路径整合视角构建被调节的中介模型来研究悖论式领导对员工幸福感的双刃剑效应。本文以组织认同作为积极中介,以角色负荷为消极中介,并通过以往文献梳理发现基于资源保存理论的文献中个人特质资源因素的研究相对缺乏,因此本文将个人特质性质的认知灵活性变量引入模型中,探讨其在模型中所发挥的调节作用。并发放两时段的问卷,并基于410份问卷数据进行回归实证分析和检验,结论如下:(1)悖论式领导正向影响员工幸福感(2)组织认同和角色负荷分别在悖论式领导与员工幸福感之间承当中介作用;(3)认知灵活性正向调节悖论式领导对组织认同的正向作用、负向调节悖论式领导对角色负荷的正向作用;(4)认知灵活性正向调节组织认同的中介作用、负向调节角色负荷的中介作用。

基于研究结论,本文从三个角度提出对企业管理者的启示。第一,企业管理者应努力实现员工积极的情感需求,需要对其制定严格的任务标准也要满足员工对于工作自主性的渴望;第二,企业管理者应注重员工的压力管理,防范悖论式领导衍生的消极影响,避免将一些零碎事务由同一下属承担;第三,企业管理者应在招聘和任用关注员工的行为特点,员工也要保持与上级良好沟通。

关键词: 悖论式领导 组织认同 角色负荷 认知灵活性 员工幸福感

Abstract

In the current unpredictable competitive environment, organizations need to face up to a variety of existing contradictions, such as the contradiction between stable development and innovation and change, between short-term goals and long-term goals. The contradictions in these organizations are opposite and dependent on each other, which is called paradox. It can be seen that how leaders deal with the paradoxical tension in the organization directly affects the survival and sustainable development of the organization, which has become a hot topic for scholars in the field of practice and theory, and the research school of paradoxical leadership has also emerged in this context. The impact of paradoxical leadership on employee well-being has both positive and negative aspects, but the previous research perspective is often relatively simple, only from the positive or negative aspects it shows to explore, and the overall lack of integrated perspective discussion makes the interpretation of the existing conclusions on social practice phenomenon vague. In addition, employee well-being, as an emotional cognitive state, plays an important role in the factors that affect the overall operational efficiency of the organization, such as employee behavior and performance. Therefore, this paper further discusses the mechanism and boundary conditions of the role of paradoxical leadership in employee well-being.

This study is based on the theory of resource conservation, and on the basis of mature theories, uses the integrated perspective of combining positive and negative to explore the double-edged sword effect of paradoxical leadership on employee well-being. This study takes organizational identity as a positive intermediary and role load as a negative intermediary. Through sorting out the previous literature, it is found that there is a relatively lack of research on the resource factors of personal traits in the literature based on the theory of resource conservation. Therefore, this study introduces the cognitive flexibility variable of personal traits into the model and discusses its regulatory role in the model. The questionnaire was distributed for two periods, and 410 valid questionnaires were finally collected. Based on the questionnaire data, regression empirical analysis and test were carried out. The conclusions were as follows: (1) paradoxical leadership positively affected employee well-being; (2) organizational identity and role load played an intermediary role between paradoxical leadership and employee well-being; (3) Cognitive flexibility positively regulates the positive effect of paradoxical leadership on organizational identity, and negatively regulates the positive effect of paradoxical leadership on role load; (4) Cognitive flexibility positively regulates the mediating role of organizational identity and negatively regulates the mediating role load.

Based on the research conclusions, this study puts forward the

enlightenment for enterprise managers from three perspectives. First, enterprise managers should strive to achieve the positive emotional needs of employees, need to set strict task standards for them, and also meet the employees' desire for work autonomy, so as to keep employees in good working conditions; Second, enterprise managers should pay attention to the stress management of employees, prevent the negative impact derived from paradoxical leadership, and avoid the assumption of some trivial matters outside of their work duties by the same subordinate; Third, enterprise managers should pay attention to the behavior characteristics of employees when recruiting and appointing, and employees should also maintain good communication with their superiors.

Keywords : paradoxical leadership; organizational identification; role overload; cognitive flexibility; employee well-being

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.1.1 实践背景.....	1
1.1.2 理论背景.....	2
1.2 研究目的及意义.....	4
1.2.1 研究目的.....	4
1.2.2 研究意义.....	4
1.3 国内外研究现状.....	6
1.3.1 悖论式领导的相关研究综述.....	6
1.3.2 员工幸福感的相关研究综述.....	8
1.3.3 组织认同的相关研究综述.....	9
1.3.4 角色负荷的相关研究综述.....	10
1.3.5 变量间的相关研究综述.....	10
1.3.6 国内外研究评述.....	12
1.4 研究方法与技术路线.....	13
1.4.1 研究方法.....	13
1.4.2 研究思路.....	13
1.4.3 技术路线.....	15
2 核心概念界定与理论基础	16
2.1 核心概念界定.....	16
2.1.1 悖论式领导.....	16
2.1.2 组织认同.....	17
2.1.3 角色负荷.....	17
2.1.4 认知灵活性.....	18
2.1.5 员工幸福感.....	19
2.2 理论基础.....	19
2.2.1 资源保存理论.....	19

2.2.2 个人—环境匹配理论	20
3 研究设计	21
3.1 研究假设与研究模型	21
3.1.1 研究假设	21
3.1.2 研究模型	25
3.2 研究工具	26
3.2.1 测量工具	26
3.2.2 问卷设计	28
4 样本描述与数据分析	29
4.1 样本描述	29
4.1.1 样本基本特征统计	29
4.1.2 变量描述性统计分析	30
4.2 数据分析	30
4.2.1 信度和效度检验	31
4.2.2 共同方法偏差检验	2
4.2.3 变量相关性检验	3
4.2.4 变量中介效应检验	3
4.2.5 变量调节效应检验	4
4.2.6 被调节的中介效应检验	6
5 研究结论与管理启示	8
5.1 研究结论	8
5.2 理论贡献	10
5.2.1 拓宽员工幸福感研究的前因条件	10
5.2.2 证明悖论式领导对员工幸福感影响的双重作用机制	10
5.2.3 发现悖论式领导对员工幸福感影响的边界条件	10
5.3 管理启示	11
5.3.1 满足员工积极的情感需求	11
5.3.2 注重员工的压力管理	11

5.3.3 关注员工的行为特点	12
6 研究局限与未来展望	13
参考文献	14
附录一 调查问卷	23
附录二 攻读学位期间所发表的论文	27
后记	28

1 绪论

1.1 研究背景

1.1.1 实践背景

(1) 员工视角：工作价值观的改变强化了员工对于幸福感的追求

作为社会发展的重要落脚点，如何卓有成效的提升员工幸福感水平一直是实践界的重要议题。国家十四五规划纲要中明确提出，“民生福祉要达到新水平”，而个人幸福感则是企业员工群体福祉的重要体现。在以往的组织管理中，对员工在工作中积极情感的满足并没有得到管理者的足够重视，工作仍然是组织首要目标。传统的利益交换关系随着员工价值观的改变已逐步退出历史舞台。当前员工在关心工作的同时也会注重自身的生活质量，工作已然不是员工目前所追求的核心目标，通过出卖劳动力获取报酬的时代已成为历史，当前员工希望从工作中获得、保存幸福感，进而实现个人价值获得满足感。针对所有时期的大多数人来说，其行为动机的驱动力来源于其对于个人自我目标的实现和工作价值感的满足（彭坚等，2021），企业员工更是如此，员工幸福感的满足对于提升其工作热情和企业绩效都有着重要的意义和作用。因此在组织中领导者采取何种管理方式来满足员工需求就显得尤为重要。

(2) 组织视角：数字化情境下商业生态系统形式迫使领导者深陷悖论困境

在如今如火如荼的数字化情景下，组织边界不断消融，以商业生态系统为主导的新型组织间关系正在形成。由此，管理者面临的外部情境发生了颠覆性变化。商业生态系统倡导企业商业逻辑由“产品主导”转向“服务主导”，即以需求侧高度定制化需求为准则。而生态系统成员则需要分别提供异质性资源以占据有利生态位。在这一情境下，作为组织发展关键引擎的领导者所面临的矛盾与张力问题日益突出，如何在适应生态成员角色的前提下管理员工成为了重要的时代议题。比如，为了建立公平机制，管理者既要充分尊重员工个性化和差异性需求，又要平等公正的对待员工；为了保证企业创新活力，既需要保持控制缓冲，又要鼓励员工的灵活工作与跨界创新等。针对这些组织中所普遍存在的亟需解决的悖论性问题，传统“一刀切”的解决方式已然不能适应管理的可持续发展，此时具

备“两者都”特质的悖论式领导逐渐登上舞台。这种悖论式领导风格，究竟是会因为支持员工发展、尊重员工个性化需求，保持员工工作灵活性与自主性，进而激发员工的工作活力以及积极情绪的形成，从而增强员工对自身所处情境的满意度感知，提升其幸福感？还是会因为这种“既又”思想的背后包含着让员工承担更为整合复杂工作的高要求，使员工疲于扮演多重角色，进而降低其幸福感？所以，就悖论式领导对员工所造成影响的双刃剑效应展开研究具有很好的现实意义。

1.1.2 理论背景

(1) 现有研究缺乏从整合视角考量悖论式领导的作用效力

悖论式领导是基于中国传统文化中的阴—阳哲学，提出的一种看似对立又彼此协同的领导方式。积极派认为悖论式领导借助整合思想进而同时满足组织与员工的双重需要，在以自我为中心的同时兼顾员工感受，肯定员工价值，在此过程中员工会获取被尊重的信息，进而产生积极的情绪（曹萍和赵瑞雪，2022）。消极派认为悖论式领导作为一种复杂抽象的领导方式，会使员工在实际工作过程中感到无所适从，消耗大量的认知资源，催生一系列负面情绪。由此可见，之前学者仅从单一视角考察悖论式领导的作用，缺乏整体性（李锡元和夏艺熙，2022）。本文认为，悖论式领导对员工幸福感的影响可能存在“双刃剑”效应，进一步探究其作用的内在机理和边界条件。

(2) 资源保存理论为解读悖论式领导的作用效果提供了理论支撑

本文借助资源保存理论以期对悖论式领导对员工幸福感的影响路径进行进一步的解释说明。早期，Hobfoll（1989）认为资源是所有有利于个体生存发展的东西，主要包括物质和条件等因素。随着人类的进步和发展，人们总是力争、保护并利用这些资源，当资源受到损失威胁或者个体感知投入资源难以获得预期回报时，个体会产生相应的压力感知。在资源流动的过程中会形成两条路径—资源损耗螺旋和资源增益螺旋。资源损耗螺旋指的是个体资源储量相对较少时，更容易陷入资源损失的压力漩涡中，当这种压力形成时，个体所获得其它资源的补偿难以与所丧失的资源形成平衡，由此使得自身的资源储量流失的更为迅速，个体所形成的压力无形之中也会增加。由此看出，这种压力漩涡的每一次迭代，个

人所失去的资源存量就会随之增加，从而造成资源损失螺旋循环。资源增益螺旋是指个体自身的资源存量较多，面临资源损耗的威胁不严重，个体有能力也出于自愿寻求有效的资源，使得资源收益呈现螺旋式上升。因此本文通过深入分析和研究前人文献的基础上，将悖论式领导对员工幸福感的作用路径借助资源保存理论双螺旋进行解释。

（3）悖论式领导对员工幸福感的中介机制和边界条件尚付阙如

依据资源保存理论，个体对于工作中所存在的积极资源会主动获取和保护。本文将组织认同这一变量作为积极的情感资源，将角色负荷这一变量作为认知资源的损耗。一方面，当领导具备尊重员工个性化需求，承认员工差异性，并提供给员工公正的竞争环境时，员工对领导行为产生正向情感，领导者作为组织中重要的信息来源，具有很强的领导组织化身水平，因而员工会对组织产生积极的态度，激发其积极情绪的产生，进而提升其幸福感。悖论式领导关注员工的差异性需求，提供其丰富的物资及情感资源，当员工获取这些资源时会增加其个人的资源储量，引发资源增益螺旋，员工借助积极情感反馈加强会获取这一资源的认知，形成对组织强烈的认同感，进而有助于其幸福感的提升（Guest, 2017）。另一方面，悖论式的领导方式更为整合复杂，这就要求员工能够理解领导者所具有看似矛盾的行为并做出相应积极的反应，在这种高期望水平下的员工会承担较多的角色压力，压力发生后，如果个体对于自身所丧失的资源难以有效阻断并及时补偿，资源流失速度加快，形成损失螺旋。出于对个人资源的保护，员工会产生消极情绪反馈，不利于其幸福感的提升。

此外，Crag 和 Chevalier（2012）认为个体自身对待悖论的态度和方式十分关键，认知作为个体的特质因素，在帮助个体理解悖论的同时也是构成悖论的核心，个体灵活自信的态度能够更好应对组织中的矛盾张力。认知灵活性是指个体能够采用多种认知加工策略，灵活处理面临的复杂情境。个人—环境匹配理论认为个体行为与态度的转变，是个体与环境互动结果的反应，高认知灵活性的员工能够以一种开放的心态应对复杂环境，在面临悖论式领导风格中突出的矛盾张力时，会将其视为一种机遇，从而降低悖论式领导对员工认知资源的消耗，减少角色负荷；同时员工也更能感知领导者矛盾领导风格的背后对其价值的肯定、需求的关注，从而增强其对组织的认同感。因此，本文为了进一步探究悖论式领导对

员工幸福感的双刃剑作用的边界机制引入一种重要的人格特质——认知灵活性。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

本文积极响应学术界所提倡从更加完备全面的悖论视角去探讨组织管理、领导行为等相关议题为落脚点，试图通过文献的梳理和整合并运用科学严谨的实证分析，基于资源保存理论探讨悖论式领导对员工幸福感的双刃剑效应。研究目的主要包括以下两个方面：

(1) 探究悖论式领导对员工幸福感影响的内在机制和边界条件

具体而言，主要解决以下三个问题：第一，悖论式领导是否对员工幸福感产生双刃剑作用，即悖论式领导是否会借助增强员工组织认同（或增加员工角色负荷）进而提升（或降低）员工幸福感；第二，组织认同与角色负荷的中介作用是否具有一定的差异性；第三，员工认知灵活性是否会正向调节悖论式领导对员工幸福感的影响，以及悖论式领导—组织认同—员工幸福感的中介机制，或者是否会负向调节悖论式领导—角色负荷—员工幸福感的中介机制。通过对以上问题进行深入探究，从而更加全面地认识和清晰的阐释悖论式领导对员工幸福感的影响机制。

(2) 依据实证研究结果，提出针对性对策建议

根据上述研究，对在中国情景下企业如何采取合理有效的悖论式领导方式，提升员工组织认同，降低员工角色负荷，进而提升员工幸福感，以及管理者在管理实践中工作任务安排和员工性格倾向的选取培养方面，提出一定的管理建议。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

① 扩展悖论式领导影响路径的研究思路

在当前数字化浪潮席卷全球的大背景下，企业组织中悖论场景越发引起管理学界的关注，悖论作为组织中常见的情境特征，领导者利用和处理组织中矛盾张力的方式决定了组织未来的发展走向。纵观以往学术界对待悖论的方式，倾向于

将悖论问题分开独立的看待，这样破坏的悖论思维的整体性，不利于以一种辩证整体的眼光看待悖论，这种拆分的思路可能致使管理追求片面的短期效应，无法满足组织长远发展的要求（Zhang 等，2015）。悖论式领导作为一种全新的领导风格，能够满足组织矛盾要求，其在组织中所发挥的作用受到国内外学者的普遍关注，国内对此的关注度仍显不足。国内研究大都聚焦于其对员工创新方面的研究，鲜有研究将悖论式领导作为员工幸福感的前因变量展开研究，本文的展开是就这一话题在国内研究的良好补充。

②丰富悖论式领导影响机制的研究视角

关于悖论式领导的影响机制，以往研究大都从单一视角进行研究，通过文献梳理，主要有以下两种观点：积极派认为悖论式领导借助整合思想进而同时满足组织与员工的双重需要，在以自我为中心的同时兼顾员工感受，肯定员工价值，在此过程中员工会获取被尊重的信息，进而产生正向情感。消极派认为悖论式领导作为一种复杂多元的领导方式，会使员工在实际工作过程中感到无所适从，消耗大量的认知资源，催生一系列负面情绪。两种派别仅从积极和消极的单一视角出发探讨了悖论式领导所产生的作用，缺乏整合视角的讨论使得研究结论难免具有片面的弊端，因此本文基于资源保存理论，引入组织认同作为积极中介，角色负荷作为消极中介，建立双刃剑形式的理论模型，分析悖论式领导借助不同路径对员工幸福感的影响，探究其作用的内在机理和边界条件，扩展悖论式领导的研究视角。

（2）实践意义

本文能够启发管理者不仅要关注悖论式领导发挥积极作用的一面，也要警惕其产生消极的“副产品”，扩大悖论式领导的积极影响，削弱其消极影响使其发挥最大效用，具体来说：

①提供管理者采取有效管理行为的参考

在当前复杂的组织管理实践中，如何平衡组织目标与员工自我目标实现以及需求满足成为组织管理者共同所面临的问题。对于组织中所存在的各种矛盾张力问题，悖论式领导方式能更好的适应这一情境，对组织中所存在的冲突进行有效解决和平衡，从而有助于组织绩效的提升。

②提示管理者防范领导方式所带来的消极作用

悖论式领导要灵活应用悖论思维,促进组织目标的实现以及员工个人需求的满足,为员工提供管理支持并促进其能力的提升,催生员工对领导的积极情感,增加其对组织的认同感;管理者同时要防范悖论式领导衍生出的消极影响,避免将一些工作职务之外的零碎事务由同一下属承担,同时要确保员工所接受的任务在员工的可承受范围之内,最大程度降低员工因工作压力大、时间任务紧的角色负荷感。这样员工既会因为受到领导恩惠而产生对组织的归属感和认同感,努力为组织做出贡献,同时也不会受到角色义务限制,产生负面情绪。

③提供管理者提高员工幸福感方式的思路

从员工认知灵活性的特质出发,锻炼和培养员工在工作中同时具有探索和利用行为或者根据企业内外部环境和需求的变化在探索和利用行为间进行适当的转换。员工认知灵活性程度越高,在面对复杂领导方式和多种任务时,越能增强员工个人对整个组织各方面的矛盾和张力的应变能力,以此降低员工面对多种角色要求以及角色模糊所带来的负面情绪。因此研究员工认知灵活性对企业管理实践具有一定的启发意义。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 悖论式领导的相关研究综述

(1) 悖论式领导影响过程研究

学者对于悖论式领导的影响过程研究主要包括自我决定以及社会认知理论。自我决定理论提出当个体只有满足自主、胜任和关系三种需求时,个体才能最大限度发挥其自身的价值。自主需求指个体对于自身自主选择其行动方式的需求;胜任需求指个体认为自身能够胜任困难任务并得到所希望获得结果的需求;关系需求指个体具有与他人建立良好人际关系和彼此尊重的需求。根据自我决定理论,王朝晖(2018)通过对316名员工发放问卷进行调研得出,员工工作繁荣感在正向中介悖论式领导与员工二元行为之间的关系。Tripathi(2017)借助问卷调查的形式,得出悖论式领导作用于员工自主选择方式进而对员工的工作参与度产生影响。基于社会认知理论,个体活动受认知、行为、环境这三种因素影响,悖论式领导主张员工行为与外部环境的交互作用(陈冬宇,2014)。熊文明等

(2022)共发放477份调查问卷,对收集数据结果进行处理之后证实悖论式领导借助正向影响上下级价值观匹配感知进而促进员工内创业行为。

(2) 悖论式领导结果变量研究

学者对于悖论式领导结果变量主要从组织、团队、个体三个角度展开研究。在组织层面中,Patel等(2013)认为组织所面临二元创新的矛盾和张力不能以一种拆分的视角独立看待二者之间的关系,这对于其内部关联性具有一定的破坏力,强调应以一种整合的视角来处理二者之间的对立关系,提出悖论理论并在此基础上将悖论式领导与组织二元创新相结合,探讨两者之间的辩证关系。曹萍和张剑(2021)通过实证分析证实了悖论式领导“既又”的特点满足了组织中的悖论需求,正向促进组织二元创新。在团队层面中,Andriopoulos和Lewis(2009)通过向企业员工发放调查问卷发现,悖论式领导的整合思想可以有效应对组织中的矛盾张力,适应当前团队竞争需求和持续发展,对于团队的创新能力具有一定的促进作用。罗瑾琏等(2017)通过收集问卷并采用回归等分析方法,证实了悖论式领导对团队创新的正向影响。李金生(2022)发放了311份问卷数据,探讨了悖论式领导对团队创新绩效影响的作用机制及边界条件,借助数据分析验证了此种领导方式对团队创新绩效的正向影响作用,并发掘了技术动荡性作为边界条件所发挥的调节作用。在个体层面中,彭伟和李慧(2018),通过层次回归等统计数据方法分析,证实了团队内部网络连带强度的中介作用。陶厚永等(2022)通过调研和实证分析得出悖论式领导正向促进员工创造力,员工努力工作在这两个变量间承担积极的中介作用。

(3) 悖论式领导影响条件研究

学者对于悖论式领导影响条件主要从认知视角、团队特征视角、社会环境视角展开研究。从认知视角出发,Jia等(2018)通过对收集的调查问卷进行数据处理及回归分析证实了人力资源管理系统感知强度承担了悖论式领导正向促进员工追随者行为的边界条件,并在其中发挥正向调节作用。李锡元与夏艺熙(2022)建立了一个被调节的中介模型,证实了悖论式领导提升了员工的适应性绩效,并进一步探究了两者之间的作用机制和边界条件。从团队特征视角出发,罗瑾琏等(2017)基于特定情境下建立了被调节的中介模型,得出团队作为一种特定的组织形式,强烈的受到其所在团队领导者领导风格的影响,并借助数据

实证分析得出悖论式领导对于团队创新具有正向的促进作用。从社会环境视角出发，彭伟和李慧（2018）论证了具有良好上下级关系的组织环境对悖论式领导发挥作用的影响机理，进一步证实了组织环境对领导方式作用效果具有一定的影响。罗瑾琰等（2015）通过大量数据分析，也证实了动态环境下悖论式领导发挥作用的效果更为明显。

1.3.2 员工幸福感的相关研究综述

目前，围绕员工幸福感研究主要集中在对其前因变量的讨论。本文通过对国内外的文献梳理得出其前因变量集中在三个方向，分别是人格特质、工作特征以及组织环境对员工幸福感的影响，本文将人格特质作为个人因素范畴，将后两种作为情境因素范畴展开讨论。

（1）个人因素

学术界从个人因素的角度对员工幸福感的研究主要围绕个人特质及主动行为展开，个人特质主要包括：Cohen 和 Shamai（2010）通过研究得出，当个体具有积极的人格特质时，对其自身幸福感的提升有显著促进作用，不同个体的人格特质对自身情感具有差别影响，热情、开朗、助人等人格特质对员工正向情绪的产生具有推动作用，从而有助于员工幸福感的提升，而暴躁、悲伤等个人特质会使得员工产生负面的情绪从而导致员工幸福感的下降。赵亚东和卢强（2018）证实了员工正念会正向影响员工幸福感，并给出企业实践过程中相应的管理建议，指出应采用培训学习等方式加强员工正念意识，促进员工积极情感的提升。宋萌和董玉杰（2021）通过建立一个被调节的中介模型，进一步证实员工心理资本在增加员工积极情感资源储量中所发挥的作用。杜旌等（2014）借助层次回归等统计分析方法，通过研究得出自我效能感影响个体面对工作中困难挑战时的压力感知，对于提升个体的满意度以及满足其积极的情感需求具有重要作用。李朋波等（2022）通过对收集的问卷数据进行回归分析，得出情绪耗竭在作用员工幸福感时所发挥的消极作用，并提出组织应多关注员工的情绪变化，及时调整管理方式。主动行为主要包括：后玉蓉等（2021）指出员工通过完成挑战性的任务实现自身价值，有助于提升员工幸福感。Zhang 等（2021）证实员工绿色行为对员工幸福感产生积极作用。

（2）情境因素

学术界从情境因素的角度对员工幸福感的研究主要围绕工作特征及领导风格展开，工作特征主要包括：曹曼等（2019）建立了一个被调节的中介模型，通过对收集数据展开回归分析，得出高绩效工作系统正向影响员工幸福感。梁荣成等（2021）借助工作要求—资源模型分析高绩效工作系统的作用机制以及边界条件，同样得出高绩效工作系统显著提升员工幸福感的结论。领导风格主要包括：龙立荣与陈琇霖（2021）通过实证研究表明，分享型领导能够给予员工所需的工作资源，在员工遇见困难时及时提供相应的帮助，加强员工对自身内部人身份的感知，提升员工工作积极性和热情，进而对员工幸福感产生正向作用。Teetzen等（2022）提出变革型领导对员工幸福感具有正向的积极作用。

1.3.3 组织认同的相关研究综述

（1）组织认同的前因变量

Echols（2009）通过研究得出个人环境两方面对员工的组织认同都会产生一定的影响。个人层面，张强和杨玥（2020）指出，员工个人在企业中感知到的价值观匹配程度越高将会促进其组织认同的产生。环境层面可分为领导者层面和组织层面。从领导者层面，陈璐和朱晓妹（2021）指出，包容型领导作为学术界一直热衷讨论的变量对员工的行为会产生一定的影响，并通过实证分析得出包容性领导对组织认同的正向影响作用。从组织层面，杜恒波等（2017）通过实证分析得出，员工的认知态度不可避免地受到组织氛围的影响，消极的组织氛围将会严重影响员工的组织认同程度。

（2）组织认同的结果变量

Dick（2004）指出组织认同对于提升员工的工作热情，加强对员工满意度具有重要作用。郭晟豪和胡倩倩（2022）的研究指出组织认同会对员工的创新性产生积极地促进作用。Bamber（2002）、熊明良和孙健敏（2008）等通过实证研究发现，组织认同能够降低员工的离职倾向。实证研究结果显示，员工越认同本组织，更容易将自身与组织秉持一致的价值观，凡事以组织角度出发考虑，愿意为组织做出一定的贡献，倾向于产生组织建言行为。罗文豪等（2019）通过实证分析得出悖论式领导正向促进组织认同感，员工从事工作的热情和积极性更高，

从而有利于企业的长远发展。

1.3.4 角色负荷的相关研究综述

(1) 角色负荷的前因变量

学术界对于角色负荷的前因变量研究通常围绕个体层面、人际关系层面、组织层面展开。从个体层面：Simona（2008）提出员工在企业中的位置越高，受到的角色负荷越大。从人际关系层面：Bravol（2003）指出组织环境和氛围对员工认知态度会产生一定的影响，当员工出于和谐的人际关系氛围时，其角色负荷感会显著降低。王红丽和张筌钧（2016）提出在员工与领导者的积极互动中，如果员工感受到领导者的信任，会减少角色负荷。从组织层面：姜荣萍和何亦名（2020）提出组织支持会提供员工丰富的工作资源，进而降低员工因时间精力不足而导致角色负荷的产生。Christopher（2009）通过研究证实组织环境的不稳定性和矛盾性会使得个体对组织的依赖程度降低，对组织产生质疑的情绪，进而造成角色负荷。Dawson（2013）提出领导者的个体特质和管理风格会对员工的压力感知产生影响。

(2) 角色负荷的结果变量

学术界对于角色负荷的结果变量研究通常围绕心理层面、工作满意度、工作绩效和工作倦怠展开。心理层面：Coverman（1989）通过实证研究得出当个体产生角色负荷时，容易造成消极低落情绪。金家飞（2014）提出员工长时间出于超越自身时间精力的角色负荷中时，会产生负面情绪，进而造成抑郁症发生概率增加。工作满意度层面：林美珍（2014）通过对国内外文献梳理发现，角色负荷对工作满意度具有一定的负向影响。胡左浩（2006）借助实证分析软件得出角色负荷对员工工作满意度感知会产生消极影响。工作绩效和工作倦怠层面：于维娜（2022）指出当员工感觉自身所担负的责任超出自身所拥有的时间精力时，促使员工失去对工作的热情，从而影响员工的恢复体验。

1.3.5 变量间的相关研究综述

(1) 悖论式领导对组织认同、组织认同对员工幸福感

通过文献梳理发现,目前学术界尚未有关于探究悖论式领导与组织认同之间相关关系的论文,孙柯意和张博坚在2019年通过研究证实悖论式领导公平公正对待员工并尊重员工的差异化发展,尽可能满足员工工作需要的同时,引导鼓励员工做好个人职业规划和发展的。员工对于领导者所给予的恩惠通过积极的情感反馈进一步增强,在此过程中,员工与领导者关系纽带更加紧密,从而产生对领导者的关系认同。由此可以看出,当前学者对于悖论式领导的研究只停留在关系层面的认同,即个人通过角色关系对自我归类或描述程度,将他人的价值实现与否与个人发展紧密联系起来。与之相对应,组织认同是指个体与组织价值观秉持一致的态度,自觉维护组织声誉,不容侵犯,与组织的社会地位和发展建立起紧密联系的纽带。因此本文认为悖论式领导对员工基于组织层面的认同也具有一定的影响,并进一步展开探究。

李燕萍和徐嘉(2014)通过研究认为当个体价值观念与组织秉持一致,认同自身在组织中的身份时,就产生了组织认同,组织认同能够缓解员工在组织中所存在的不确定感的同时适应其情感归属的需求,具有高组织认同感的员工会积极主动的为组织工作,努力发挥自身的最大价值,进而会表现出更多积极的态度和行为,进而提升员工幸福感。陈建安等(2018)通过研究发现,高组织认同感的员工会拥有较强的组织自尊,自觉维护自身所在的组织利益并能够满足自身的多种需求,在此过程中产生积极情感反馈,从而加强自身幸福感感知。

(2) 悖论式领导对角色负荷、角色负荷对员工幸福感

李锡元和夏艺熙(2022)基于资源保存理论,通过实证研究证实悖论作为应对组织中各种矛盾张力的行为,具备复杂抽象的特征,员工在识别和理解悖论行为的过程中需要消耗大量的认知资源,当员工感觉所承担的角色任务超越了可利用时间和能力的束缚时,会产生心理压力。悖论式领导看似矛盾冲突的行为要求组织成员担任更为复杂整合的任务,成员需要正确解读领导者复杂行为背后所包含的任务目标并以一定的标准达成,员工这种高角色压力背景下会产生消极倦怠情绪,不利于员工的身心健康,进而加重员工的角色负荷。

王红丽等(2016)给特定企业员工发放调查问卷,通过对收回问卷实证分析得出角色负荷主要特征为员工感觉自身承担太多角色所赋予的任务,缺少必要的

休闲娱乐时间，对工作产生厌烦和倦怠情绪，这种消极情绪的累积会造成员工的情绪耗竭，进而不利于员工幸福感的提升。

1.3.6 国内外研究评述

通过对国内外有关悖论式领导、员工幸福感、组织认同、角色负荷、认知灵活性等变量相关文献的梳理，可以发现：

第一、近年来，悖论式领导逐渐进入国内外对于领导行为风格影响研究学者的视野，大量学者通过研究表明悖论式领导对于员工行为和组织绩效方面发挥着不可磨灭的作用。然而，大多数研究采用的是定性研究的方法，采用统计回归方法对悖论式领导展开研究相对较少，且多集中于个体层面作为结果变量的研究，例如，员工创造力、员工主动行为，而鲜有对员工幸福感展开研究。由以往学者的研究可知，员工的幸福感是组织蓬勃发展的重要决定因素，对企业的良性运作，做大做强拓展事业版图具有重要的影响。由此，本文在前人的研究基础上，探讨悖论式领导对员工幸福感的作用路径和边界条件。第二、以往研究多从拆分思路探讨悖论式领导对员工行为的影响，较少从整合视角出发研究悖论式领导的作用机制，之前学者有将个人层面上的关系认同作为悖论式领导的中介进行研究，鲜有将组织认同作为中介变量展开研究。本文将组织认同即个体认同组织价值观以及角色定位作为双刃剑模型中的“利刃”，将角色负荷即个体因感到无法胜任多重角色而形成的心理压力作为双刃剑模型中的“伤刃”同时引入到理论模型中，以一种整合的视角考察悖论式领导的作用机制。第三、关于悖论式领导研究的理论基础，通过文献综述可知大都基于自我决定理论和社会认知理论。本文采用资源保存理论，尝试从资源增益和资源损耗角度讨论组织认同与角色负荷所发挥的中介作用。第四、当前关于悖论式领导发生效用的边界条件研究相对缺乏，而学术界对于个人特质因素的认知灵活性的研究多集中于医学领域，组织行为学领域较少涉及。本文将认知灵活性作为边界条件引入模型中，研究组织情境下认知灵活性在悖论式领导与组织认同、角色负荷之间所发挥的边界作用，以及透过组织认同与角色负荷进而影响员工幸福感的间接效果。

1.4 研究方法与技术路线

1.4.1 研究方法

(1) 文献研究法

文献研究通过中国知网、SCI 等国内外数据库平台，参考现有文献中的相关内容，总结梳理研究成果，在提炼国内外相关研究的基础上，为后续研究假设的提出和研究框架构建提供理论依据。具体来说，本文梳理了悖论式领导、员工幸福感、组织认同、角色负荷、认知灵活性的国内外文献资料，概括和提取变量的定义、测量量表以及与不同变量之间的直接或间接关系，发现现有研究的不足与展望，借助推理整合方法对文献进行梳理，构建合理的理论假设模型，进而有利于后续研究的开展。

(2) 问卷调查法

问卷调查法能很好勾勒出某一群体类型、特点以及行为方式等方面的方法。本文针对核心变量量表题项进行现实分析，通过提前发放限定范围的问卷并根据问卷收回情况进行处理完善，使得量表的调查更符合实际情况，继而发放给大部分企业员工，并对收回问卷采用数据统计分析软件进行回归处理。

(3) 回归分析法

在文献分析和问卷调研得到假设模型和调研数据的基础上，本文将借助统计分析软件对所收集的问卷数据进行回归分析。首先本文通过描述性统计分析法对所收集问卷的数据信息进行初步处理；其次，通过相关性分析方法，初步了解各研究变量间的关系；再次，本文将采用信效度分析方法对数据的信度和效度进行检验分析；最后，运用 Bootstrap 中介效应检验程序检验假设。

1.4.2 研究思路

本文借助理论分析和相应实证检验展开悖论式领导对员工幸福感的双刃剑效应研究，主要包括如下六个部分：

第一章，绪论。阐述了本文的研究背景、研究目的、研究意义、国内外文献综述、研究方法以及研究框架。

第二章，核心概念界定与理论基础。主要包括悖论式领导、组织认同、角色负荷、员工幸福感、认知灵活性概念界定，运用相关理论进行分析，梳理变量关系，找出现有研究存在的缺陷，为本文假设展开提供理论基础。

第三章，研究设计。基于资源保存理论，构建悖论式领导对员工幸福感影响的双刃剑模型，分别选择组织认同和角色负荷作为来表征积极路径和消极路径。接着讨论员工个体特质层面认知灵活性的调节变量，通过相关文献和模型推导分析变量关系，提出本文研究假设。明确研究方法与设计，并对修正问卷及对样本来源进行描述。

第四章，样本描述与数据分析。首先，对收集问卷数据进行描述性统计分析，其次用统计分析软件进行信效度分析、相关关系分析以及验证性因子检验，采用Process程序进行双刃剑研究的路径分析。验证悖论式领导通过组织认同对员工幸福感影响的积极路径分析，以及悖论式领导通过角色负荷对员工幸福感的消极路径分析，并验证认知灵活性在悖论式领导与组织认同、角色负荷关系之间的调节作用以及对两条路径的调节作用是否成立。

第五章，研究结论与管理启示。对实证研究的结果进行总结和讨论，并从影响员工幸福感的各变量出发制定针对性的措施。

第六章，研究局限与未来展望。主要指出本文研究的局限性以及该领域未来的研究展望。

1.4.3 技术路线

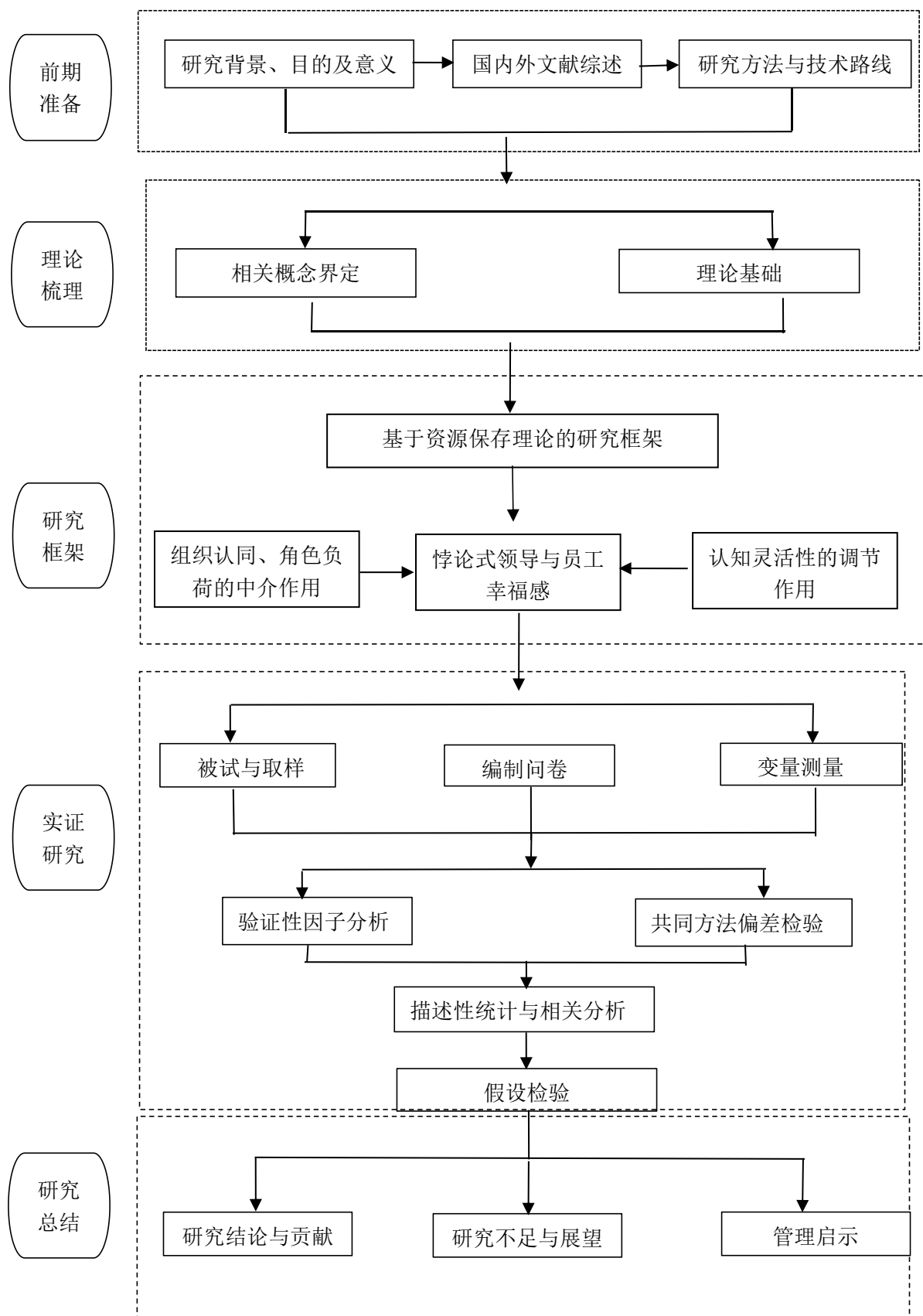


图 1.1 技术路线图

2 核心概念界定与理论基础

2.1 核心概念界定

2.1.1 悖论式领导

悖论式领导是根据悖论、双元等理论所形成的一种相对整合的领导风格类型。悖论是指具有相互之间联系关系又具有矛盾关系的因素组合。在组织运作生产过程中存在着固有的紧张关系，国外学者基于处理矛盾的行为方法将这种关系定义成“组织悖论”。组织悖论在基层组织管理中主要表现在，管理者期望严格控制标准以实现组织目标的目的，员工期望在工作中有一定的自主性，保证个体自我目标的实现（Vera and Crossan, 2004）。针对这种既具有探索性又有利用性的矛盾关系，一方面要具备探索性的思想，主动寻求新机遇，另一方面又要满足利用性的需求对目前存在的知识能力进行巩固和提升。

由此，有学者认为这种既注重利用性又注重探索性的领导行为是悖论式领导（Chen and Huang, 2009）。而有学者持反对意见，将这种领导风格称作双元领导（Alexander and Knippenberg, 2014）。这两种领导方式虽有共通之处但本质不同。这两种方式都是为了解决组织中所存在突出矛盾张力而产生的，双元领导着眼于混合型权衡解决方案的开发。而悖论式领导强调组织中悖论思维的应用，既可以平衡各方利益又能产生整合效益。基于对双元领导的理解，有学者提出悖论式领导是适应组织中的矛盾张力需求所衍生出的一种辩证统一的领导方式。本文沿用 Zhang 等（2015）基于中国本土化的情境化特征，通过实证研究给出悖论式领导定义，主要包括以下五点内容：（1）领导者对决策过程保持高控制与高自主相结合方式；（2）对于工作执行过程既要保持高标准又要兼顾灵活性的要求；（3）领导在运用权力手段时既要自我为中心又要以下属为中心（4）公平公正对待下属的同时，尊重下属的差异性需求（5）领导既要拉近与下属之间的关系又要保持一定的距离。

2.1.2 组织认同

组织认同是指员工与组织秉持一致的价值观，从而对组织具有归属和认同的感知，自觉维护组织的利益与名誉，将个体目标与组织目标紧密的结合在一起，从而有助于组织整体目标的实现。Tajfel 和 Turner（1979）将员工在团队中所形成自我认知，以及对团队的情感归属定义为组织认同。Ashforth 和 Mael（1989）提出组织认同是员工与组织价值观秉持一致并认同自身在组织中的角色定位，是将自己与组织划分为同一组织的认知。Hatch（1997）则认为组织认同是员工对待组织的态度，个体对于组织核心的价值观和其文化的一种认可、赞赏、支持。吴隆增等（2010）将组织认同定义为员工始终将自身小目标融入到组织大目标之中，并将积极的情感注入到组织当中。魏钧等（2007）认为组织认同是指员工与组织之间的情感链接枢纽，个体会将自身前途发展与组织发展紧密联系在一起。

综上，本文将组织认同定义为：组织认同属于社会认同的一种，是个体在组织中建立自我构念的重要途径，是指个体认同自身在组织中的角色定位，对组织价值观形成一致性认知以及对组织的情感归属。

2.1.3 角色负荷

在社会发展过程中，个体在不同情境条件下所担负的角色要求不同，当个体感知自身所拥有的时间和精力有限，难以承担角色所赋予的期望时，会产生角色负荷感。当前组织中，员工常常面临工作生活中不同角色的要求，会出现角色负荷问题。

根据角色理论，Kahn 等（1964）指出当个体在工作生活中承担各种角色任务，当员工认为超越自身能力和时间要求时，此时产生角色负荷，并对其工作行为和结果产生影响。目前学术界关于角色负荷的研究，多基于角色互动模型提出，Hardy 和 Conway（1978）认为角色负荷是个体因为外界条件限制以及认知能力有限对自身所承担的角色期望模糊不清。林丽秋（2002）将角色负荷定义为员工基于角色所存在的负面因素，由于个体行为特质的差异而出现消极情绪。郑建君（2015）通过实证研究表明，角色负荷是指员工难以承担组织所给予的角色要求和组织期望，所产生的心理或生理上的不适感。王红丽和张筌钧（2016）将角色

负荷定义为组织中的员工个体因角色超载而给工作带来的一系列困境。通过对文献的梳理，本文将角色负荷定义为：受时间和资源的限制，个体感到难以承担角色所赋予的期望和责任，产生多重角色心理压力。

2.1.4 认知灵活性

认知是人们对外部世界的感知过程，包括两个方面，即内容和过程。认知的内容包含概念、命题和事实；认知过程是指个体对外部事物的认识和理解，探索能够创造性解决生活中矛盾张力问题的方法和技巧，进而灵活掌握这些内容。Spiro 等（1988）通过研究发现认知灵活性变量，并进一步给出其定义。认知灵活性自发现以来受到教育学界的广泛追捧，主张以信息获取使用视角来进一步建构学习知识的方式和过程模型，进而加强个体对知识的理解程度与灵活运用能力。他们将认知灵活性看作个体在复杂环境下利用和重组资源的能力。后来学者 Grattan 和 Eslinger（1991）通过研究发现认知灵活性存在两种不同的形式，包括反应灵活性和自发灵活性。反应灵活性是指个体通过转变自身的固有的思维方式和逻辑来适应复杂组织环境的改变；自发灵活性是指外部环境没有提供对应信息或信息缺失的情况下产生两种皆可的灵活反应形式。以上两种反应形式使得个体在复杂环境下也能够主动选择最适合的应对方式。Martin 和 Rubin（1995）将认知灵活性的概念延伸到了其他领域，并从一个新的角度提出了认知灵活性的概念。他们认为，认知灵活性是人们在应对某种情况时，在应该采取的行动上具有较多选择的方案，即愿意适应环境的变化，相信自己有能力应对新情况。它包括三个关键部分：（1）无论在什么情况下，个体都有一种有意义的选择感；（2）个体具有主动融入新的外部环境的想法；（3）个体认为自身具备在任何情境下，能够灵活处理复杂问题的能力。基于这一理论，他们开发了一种认知灵活性量表来衡量人们在沟通时的选择性认知。该概念从社会认知的视角探讨认知灵活性，并将其视为一种人格特质。

综上，本文将认知灵活性定义为个人能够运用各种认知方式灵活自信应对未知复杂情境的能力（Martin and Anderson, 2001），主要包括以下三个方面：（1）个体在任意一种情境下都能制定出可选择和可替代方案的能力。（2）个体对于

具有复杂张力的环境有适应并接受的意愿。(3) 具有强烈的自我效能感, 认为自身能够灵活应对各种复杂环境 (Martin and Anderson, 1998)。

2.1.5 员工幸福感

20 世纪 60 年代, 有学者立足于情绪认知的角度将幸福感划分为主观幸福感和心理幸福感两个主要概念。主观幸福感是指个体对自身积极情绪体验的主观感知, 强调享乐主义的重要性 (Diener et al, 1999)。心理幸福感是指个体完成某个既定目标, 实现自身价值, 从而心理上得到满足的一种状态。这两种概念通常用于衡量员工幸福感程度的指标, 另外, 有学者从组织行为学的角度出发, 提出员工幸福感受到情绪耗竭, 工作倦怠等变量的影响。随着员工幸福感的研究逐渐深入, 国内学者郑晓明等人 (2015) 认为需要从整合视角出发, 考量员工幸福感的定义, 提出员工幸福感不仅是员工心理持久的满足感, 还应包括有效应对工作中的张力矛盾所衍生的幸福感。由此, 本文认为员工幸福感一方面对于工作层面的满意度感知, 又是基于非工作层面的情感满足状态, 主要包含员工生活、工作以及心理幸福感。

2.2 理论基础

2.2.1 资源保存理论

1989 年, Hobfoll 结合“压力”和“资源”两角度, 首次提出资源保存理论。这一理论首先对“资源”进行了明确界定, 认为资源主要包括条件资源、个人资源、能量资源和客观资源四类, 由个体持有, 且这些资源的保护、累积及分配情况可以激励员工实现任务目标。其次, 该理论的核心观点是: 个体总是热衷于维持现有资源和获取新资源, 若个体意识到对自身资源的潜在威胁, 将会积极采取措施阻止资源损失。根据资源保存的本质, 角色扮演不仅是一个资源增益的过程, 同时也是一个资源消耗的过程。一方面, 个人可以通过参与和管理多个角色, 在角色相关环境中获得并累积各种资源, 并根据资源的优势, 对角色的资源进行灵活运用, 从而达到“1+1>2”的效果; 另一方面, 个人的资源是有限的, 过度的角色压力会消耗个人的身体和精神资源, 从而使身体和精神负担加重, 陷入资源

枯竭的恶性循环，最终对个人的心理和行为产生一系列消极影响。

自资源保存理论被提出以来，学者们不断对其进行扩展延伸，广泛应用在工作绩效、工作倦怠和组织公民行为等多领域。根据该理论，员工的资源是有限的，外界环境及压力都可能对员工的自身资源造成损耗，在有限的资源消耗殆尽后，为了持续推动自身工作投入和输出，员工必须对资源进行更新或补充。结合本文，目前组织变革的复杂性和不确定性使得组织内部充斥着张力，这一现象冲击了传统的管理和领导方式。组织中的管理者亟需思考如何转变其领导风格从而消除和化解组织中存在的张力，即“专制与民主”、“效率与柔性”等问题，悖论式领导的概念应运而生。但悖论式领导除了能作为一种外部资源赋能员工、使员工对组织产生较强的认同感外，还会产生对员工响应速度的要求强化等过载现象，即员工也很可能因角色过载而造成的资源流失效应。资源保存理论增益螺旋与损耗螺旋的基本概念为本文解读悖论式领导对员工幸福感的作用路径提供了理论支撑。因此，本文基于资源保存理论，探究悖论式领导、员工幸福感、组织认同和角色负荷之间的关系，以构建完整的理论研究框架。

2.2.2 个人—环境匹配理论

个人—环境匹配理论表明个体行为、组织氛围、个体情感认知之间的正向关系，研究个体与环境的作用，通过对个体本质特征和环境特点之间的匹配程度来判断结果的产生。个体特征指个人对事物的认知态度，性格特点，对自我实现目标的制定等；环境特征是指组织氛围、组织整体目标的制定，组织中人际关系等。Schneider（1987）建立 A-S-A 模型，延伸了个人—环境匹配理论相关研究，提出组织的发展与组织成员呈现一致化的发展方向，个体更倾向于进入与自身价值观、自我实现目标秉持一致的组织之中。因此组织文化、组织价值观、组织结构都会不可避免的受到其员工个人特质的影响，主要是个体对自身的定位、个体性格、个体的情感认知态度。之后不同学者从不同角度出发对个人—环境匹配模型进行了丰富和补充。由此可知，当员工面对复杂组织环境时，其所具备的灵活应对情境的个人特质与环境相互作用，进而对员工行为及其情感状态产生影响。

3 研究设计

3.1 研究假设与研究模型

3.1.1 研究假设

(1) 悖论式领导对员工幸福感主效应作用

目前组织变革的复杂性和不确定性使得组织内部充斥着张力,这一现象冲击了传统的管理和领导方式。组织中的管理者亟需思考如何转变其领导风格从而消除和化解组织中存在的张力,即“专制与民主”“效率与柔性”等问题,悖论式领导作为基于东方阴阳哲学研究下产生的一种以矛盾辩证统一为核心思想的领导方式,在这一背景下,逐渐受到越来越多管理者的关注(Zhang et al, 2015)。悖论式领导旨在化解组织张力,平衡管理悖论,是二元理论与复杂领导理论的重要结合与延伸。Zhang 等(2019)将悖论式领导定义为领导者采取一种看似矛盾冲突但又彼此存在一定联系的行为风格,在相同时间或随时间推移能够兼顾组织悖论化以及员工内在需求。员工幸福感是指员工对工作以及日常生活所存在的认知满意度和情感体验状态。有研究表明,个人性格、工作性质与安全感,环境特征对员工幸福感具有重要影响,领导行为作为组织环境中重要组成部分,也会对员工幸福感产生一定的影响(Yaffe and Kark, 2011)。

资源保存理论认为,享有充足资源的个体,相较于资源缺乏的个体受到资源损失的可能性越小,对资源获取更加敏感,充足的资源储量有利于个体积极情绪的构筑(Birke and Nerstad, 2015)。Gagne 与 Deci(2005)提出个体获取、存储有价值的资源很大程度上是由于受到内在心理需求动机的驱使而外化的行为表现,是个体自身进行认知评价后的结果,同时个体将其获取的资源看作是一种目标达成,对提升个体幸福感具有重要作用。具体而言,悖论式领导能够兼顾组织矛盾悖论需求和员工的内在需求,为员工提供管理支持并促进其能力的提升。在这一过程中,员工能够获得所需的工作资源,资源储量增加的同时满足其目标的实现,对提升幸福感有显著的正向影响;另一方面,悖论式领导为员工建立起清晰的目标和制度要求,在一定程度上避免了因制度不清导致员工的认知模糊,有助于领导者与员工形成良好的工作关系,建立起积极的情感纽带,员工在这一

过程中获得了情感资源，并通过积极的情绪反馈加强对这一资源获取的认知，有助于其幸福感的提升。综上，本文认为悖论式领导能够为员工提供丰裕的情感资源和工作资源，引发资源增益，进而正向促进员工幸福感。因此，本文提出假设：

H1：悖论式领导对员工幸福感具有积极正向影响。

（2）组织认同的中介作用

组织中的领导者承担组织沟通和协调的功能，也是组织主要的信息来源，对员工感知组织文化、价值观、氛围的感知具有一定的作用。员工借助领导者行为所包含的信息要素形成自身在组织中所处位置的认知，即组织认同。当领导者提供员工资源，尊重他们的个性化需求，并保持他们的工作灵活性和自主性时，员工将感受到自身作为组织中的一员，在遇到困难时能够得到帮助，员工在组织中能获得更多成员身份的契合感，认为自身与组织秉持一致的价值观，从而对组织产生强烈的认同感（郭晓薇，2011）。这种认同感能够激发员工的工作活力以及积极情绪的形成，从而提升员工对自身所处情境的满意度感知。悖论式领导在工作场景中既保证自身处于中心位置，又注重满足员工的情感需求，既对于工作要求高标准和决策权的绝对控制，又保证员工的工作中有一定的自主性和灵活性，一视同仁而又保持员工个性化（李锡元，2022）。这种领导方式营造出一种灵活公平、尊重员工的组织氛围，在工作中包容员工个性化，满足员工需求，进而增强员工的组织认同感。

具体而言，组织认同作为社会认同的一种特殊形式，是个体在组织中建立自我构念的重要途径，是指个体从属于某个组织的知觉，对组织价值观形成一致性认知以及对组织的情感归属。组织认同是将“小我”转换为“大我”的过程，强调个体角色与组织特征的一致性，体现了个体对组织的依赖感和归属感（李焱和魏峰，2011）。悖论式领导在保证权力中心化的同时，对于自身所存在的缺点与不足也勇于向员工承认，充分肯定员工在工作中所存在的价值。中国传统背景下，领导者作为组织权威化身，始终受到员工的敬畏和尊重，面对领导者对自身价值的肯定，员工会意识到领导者对自身的重视与支持，此时这种社会支持会转化为外生资源，增加员工自身的资源储量。资源保存理论认为，当个体资源储量丰富时，个体会通过资源投入获取新的资源，增加资源储量，形成增益螺旋（Hobfoll，1989）。因此，当员工保持高水平的组织认同感时，其会对组织形成强烈的情感

归依，将自身角色所秉持的价值观与组织价值观保持一致，有助于员工构筑起积极的人格特质，这种特质作为资源触发资源增益螺旋，员工通过积极的情绪反馈加强对获取资源的认知，进一步提升幸福感。因此，本文提出假设：

H2：组织认同在悖论式领导与员工幸福感之间起正向中介作用，即当员工感受到领导者悖论式领导方式后，其组织认同将得到强化，进而增加自身幸福感水平。

（3）角色负荷的中介作用

角色负荷是指个体感觉难以扮演多重角色或者难以同时满足多个角色要求的冲突而产生的一种压力感知，多发生于跨边界的组织活动中（崔楠等，2014）。基于资源保存理论，个体天生具有维护和获取资源的内在动机，当员工缺乏充足的资源收益或者自身资源发生损耗时，员工容易产生压力或者痛苦的感知。李锡元和夏艺熙等（2022）认为，悖论行为往往具有复杂抽象的特征，员工需要耗费大量的时间精力去识别和获取信息，当长时间耗费大量个人资源与精力时，员工会对自身能否满足多重角色要求产生怀疑，进而产生较多的心理压力。

具体而言，一方面悖论式领导这种“既又”的领导方式需要员工担负起更为复杂繁重的工作，员工既要正确领会领导复杂行为背后所包含的意义和内涵，也要出色的完成领导者对其所赋予的角色期望，此时员工容易感到工作时间和工作精力难以满足领导者所给予的这种高角色要求，自身所担负的角色任务较为繁重，难以胜任，进而造成角色负荷。另一方面悖论式领导在强调严格按制度办事的同时，也会鼓励员工的个性化发展。在不同的工作情境下，员工所被赋予的角色任务不同，员工容易对于角色的定位和认知产生混乱，基于此，员工会因为对角色扮演缺乏清晰认知而产生一种不确定感（Wetzels et al, 2000）。由于资源的限制、角色的难以兼容和模糊感，会消耗员工有限的资源存量以及精力，当其疲于扮演多重角色时，会产生负面的压力效应，抵消了部分悖论式领导给员工带来的积极的情感资源和工作资源。资源保存理论指出，压力的进程是由资源损耗主导的，对个体来说资源损耗比资源获得影响更大，随着压力螺旋的迭代，个体能动的用于补偿资源损耗逐渐减少，使其深陷资源损耗的螺旋之中（廖化化等，2022）。由此，在面临自身资源损耗的威胁，员工出于对自身资源的保护，会采取相对消极的情感态度和工作方式，催生员工一系列消极负面的心理感知，最终

使得员工幸福感下降。综上，本文提出假设：

H3：角色负荷在悖论式领导与员工幸福感之间起负向中介作用，即当员工感受到领导者悖论式领导方式后，其角色负荷将亦被强化，进而削弱自身幸福感水平。

（4）认知灵活性的调节作用

研究表明，认知作为个体理解悖论的关键因素，影响个体对待悖论的态度，个体的开放心态以及认知的灵活性有助于其合理应对组织中的张力（Smith and Lewis, 2011）。在面对充斥悖论和不确定性的组织场景时，员工需要正确认知并出色处理组织复杂情境中所包含的矛盾张力，这一过程会消耗员工较多的认知资源，资源消耗可能会引起员工产生焦虑情绪和消极行为方式，进而催生一系列负面情绪（罗瑾琏等，2017）。由此员工较强的资源整合能力与灵活应变能力就显得尤为重要，认知灵活性这一变量的重要性就逐步凸显出来。认知灵活性是指个体采取多种认知方式灵活处理和应对无法预估的新情境的能力。主要包括3个方面：1.任何情境下都能找到替代方案。2.愿意灵活的适应环境。3.相信自己能够变得很灵活。具有高认知灵活性的员工通常富有观察力、灵活且自信，能够在不同的情境下寻求新的资源和视角解决出现的问题（吴道友等，2014）。

Halbeslebe 等（2014）提出资源价值是个体对某种资源对其目标实现可能性大小的认知，同时提出个体对该种资源的占有和对待方式取决于其对于资源价值大小的界定。个人—环境匹配理论认为个体行为与态度的转变，是个体与环境互动结果的反应，高认知灵活性的员工能够以一种开放的心态应对复杂环境，在面临悖论式领导风格中突出的矛盾张力时，会将其视为一种机遇，从而降低悖论式领导对员工认知资源的消耗，并且具有高认知灵活性的员工，在面对复杂多变的悖论式领导风格时，不会感到无所适从，更容易捕捉到悖论式领导中所包含的资源要素，将其视为一种机会，从而构筑起丰富的情感资源和工作资源。资源保存理论认为，当个体资源储量充足时，会对新资源更加敏感，更愿意付出努力去获取资源。员工通过对组织工作的积极预期加强对获取资源的反馈，形成归属感和认同感。进而形成组织认同。综上，本文提出假设：

H4a：认知灵活性正向调节悖论式领导与组织认同之间的关系，即当员工认知灵活性处在高水平时，悖论式领导对组织认同的正向作用会得到强化。

认知灵活性作为个体在面对复杂多变环境时灵活处理和应对的能力,能够削弱悖论式领导对角色负荷的正向作用。具体来说,悖论式领导是一种基于东方阴阳哲学下提出的具有矛盾张力的领导方式,要求员工能够正确理解并承担复杂工作,无形中消耗员工的大量认知资源,增加角色负荷(王朝晖,2018)。高认知灵活性的员工能够有效的整合资源,抵消认知资源消耗,消除员工的焦虑感,更容易识别复杂工作中的角色要求,进而降低角色负荷。因此,本文提出假设:

H4b: 认知灵活性负向调节悖论式领导与角色负荷之间的关系,即当员工认知灵活性处在高水平时,悖论式领导对角色认同的正向作用会受到削弱。

整合 H2 和 H4a, 提出被调节的中介效应。本文认为认知灵活性不仅能够调节悖论式领导与组织认同之间的关系,也能够调节“悖论式领导→组织认同→员工幸福感”的间接效应。

较高水平的认知灵活性的员工能够采取多种认知策略灵活转换并不断适应复杂的领导方式,并能够捕捉到悖论式领导背后所包含的资源要素,构筑起丰富的个人资源,形成对工作的积极预期,增强对组织的归属感和认同感。当员工具有高水平的组织认同感时,会秉持与组织一致的价值观,有助于建立起积极的人格特质,进而提升其幸福感。

H5a: 认知灵活性强化了组织认同在悖论式领导与员工幸福感之间的中介效应。

整合 H3 和 H4b, 提出被调节的中介效应。本文认为认知灵活性不仅能够调节悖论式领导与角色负荷之间的关系,也能够调节“悖论式领导→角色负荷→员工幸福感”的间接效应。较高水平的认知灵活性会削弱悖论式领导这一复杂的领导方式对员工认知资源的消耗,降低员工的角色负荷,减轻员工的焦虑感,进而对员工幸福感产生积极影响。

H5b: 认知灵活性削弱了角色负荷在悖论式领导与员工幸福感之间的中介效应。

3.1.2 研究模型

综合上述研究假设,本文提出如下模型:

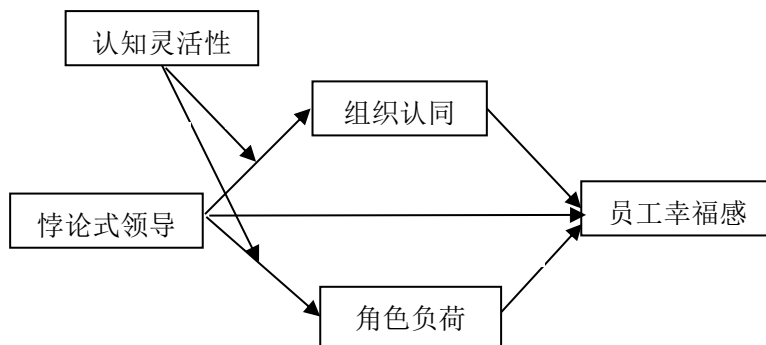


图 3.1 研究模型

3.2 研究工具

3.2.1 测量工具

本文所涉及到的悖论式领导、组织认同、角色负荷、认知灵活性、员工幸福感五个核心变量均采用国内外所认可的成熟量表,为了确保量表在汉语语境中意义传递的可行性,采用双向翻译来提高量表解释的准确性。本文所有量表采用李克特 5 点法进行计分,1 至 5 分从高到低设定分数,主要量表与题项如下:

(1) 悖论式领导的测量

本文采用 Zhang 等(2015)开发的悖论式领导测量量表,并在此基础上结合国内学者刘善堂(2015)的研究进行改编,最后形成 5 题项的量表,该量表与悖论式领导在中国情景下所表现的悖论特征高度吻合,得到了学术界的一致认可,主要包括“对待下属一视同仁,但又能在需要时体现出个性化的关怀”、“严格按照已制定决策进行控制,但又给下属工作自主性留足了空间”等,5 个题项的得分高低与悖论式领导方式水平正相关。

(2) 组织认同的测量

根据组织认同相关文献梳理情况可以得出,学者从不同角度对其定义和度量方式进行分析探究。本文主要基于情感认知的角度,分析了组织认同的作用路径和机理。综上,本文通过分析选择了经过行业多次实践被证明有效的 Mael 和 Ashforth(1992)所开发的量表,主要包括“当有人称赞本组织,感觉就像是自己受到了赞赏”、“组织的成功就是我的成功”等,6 个题项的得分高低与组织

认同水平正相关。

（3）角色负荷的测量

本文采用 Schaubroeck 等（1989）、Beehr 等（1976）编制的角色负荷量表，该量表吸收借鉴了国内外学者的研究成果，并对其进行了汉化和完善，最终形成了适用于中国本土情境下的测量量表，主要包括 3 个题项，例如：“我常常没有足够的时间来完成岗位要求的工作”、“我的工作太多，往往一个人忙不过来”、“我的岗位需求很高”，3 个题项的得分程度与角色负荷水平正相关。

（4）认知灵活性的测量

认知灵活性的调查主要分为问卷调查法和实验法，学界经常应用的方法是问卷调查法。当前得到国内外普遍认可的是 Martin 和 Rubin（1995）开发的认知灵活性量表，包括选择、意愿、效能等三个维度。国内学者王阳等（2016）采用返回翻译法将所获取的原版数据进行翻译处理，并根据数据统计软件分析结果进行合理调整，得出符合中国情境下的中文量表，本文选取该量表进行调节变量的研究，共计 8 个题项，主要包括“面对特定问题或情境，我都有不止一种选择方式”、“我相信自己能够尝试不同的行为方式”，8 个题项的得分程度与认知灵活性正相关。

（5）员工幸福感的测量

本文采用郑晓明等人（2015）所开发的员工幸福感量表进行测量，该量表基于中国文化背景下所开发，与本文的情境相符，共包含 12 个条目，典型条目为“总体来说，我对我从事的工作感到非常满意。”“我对目前所从事的工作中获得成就感感到基本满意。”“对于我来说，工作会是很有意义的一场经历。”12 个条目的得分水平与员工幸福感程度正相关，即得分越高，员工幸福感越强。

（6）控制变量

本文涉及动态组织情境下领导风格对员工情感认知的影响研究，因此对员工个人层面的因素以及组织层面的因素进行控制，同时考虑到人口统计学相关变量也会对于问题统计结果造成影响，综上本文对性别、年龄、学历、工作年限和企业规模变量进行控制。

3.2.2 问卷设计

本文选取悖论式领导、组织认同、角色负荷、认知灵活性、员工幸福感五个核心变量以及相关控制变量组成本文调查问卷的主要内容,考虑到本文所基于的现实背景,调查问卷的发放主要面向企业员工,受访企业涉及零售业、制造业等企业类型。为防止共同方法偏差对数据结果的影响,通过对以往文献的梳理发现可以借助两时段方法进行相应问卷收集(赵红丹等,2021);另外,为了保证两时段收集数据的对应关系,本文通过填写手机尾号的形式对被试者进行编号。首先,第一阶段通过网络邮箱、社交软件等发放包含人口统计学控制变量、悖论式领导、组织认同以及角色负荷题项问卷发放给企业员工,按其自身真实感受完成问卷题项问题;一个月之后进行第二阶段的问卷发放,对于第一阶段有效填写问卷的对象再次发放认知灵活性和员工幸福感的问卷,根据手机尾号对两次调查的数据进行匹配,删除无法进行配对、具有明显错误的问卷以及作答时间过短难以反映真实情况的问卷,继而对问卷数据进行进一步的统计分析。

4 样本描述与数据分析

4.1 样本描述

4.1.1 样本基本特征统计

本文从 2022 年 9 月开始第一时段问卷发放工作, 共计发出问卷 500 份, 历经一个半月时间, 开始对问卷进行收集整理和剔除工作, 在这一过程中, 收回问卷共计 452 份, 有效问卷为 443 份, 由此得出有效回收率为 88.60%。2022 年 11 月展开第二时段的问卷收集工作, 依然面向上一阶段调查的企业员工, 历经一个月时间, 开始对问卷进行收集整理和剔除工作, 在这一过程中, 收回问卷共计 435 份, 有效问卷为 410 份, 两时段共计回收有效问卷的有效率为 82.00%。问卷显示, 女性占比较高为 51.71%; 年龄大都分布在 26-35 岁, 比例为 41.46%; 学历以专科为主, 比例为 38.78%; 企业工作年限大都分布在 2-4 年, 比例为 31.95%; 企业规模大都为 20-50 人, 比例为 37.32%。样本的主要内容如表 4.1 所示:

表 4.1 样本描述性统计分析

变量	题项	频数	百分比	均值	标准差
性别	男	198	48.29%	0.52	0.50
	女	212	51.71%		
年龄	25 岁以下	48	11.71%	2.57	1.01
	26-35 岁	170	41.46%		
	36-45 岁	119	29.02%		
	46-55 岁	55	13.41%		
	56 岁以上	18	4.39%		
学历	高中及以下	45	10.98%	2.56	0.93
	专科	159	38.78%		
	本科	158	38.54%		
	硕士	30	7.32%		
工作年限	博士及以上	18	4.39%	2.86	1.17
	2 年以内	49	11.95%		
	2-4 年	131	35.93%		

	5-7 年	97	23.66%		
	8-10 年	96	23.41%		
	10 年以上	37	9.02%		
	20 人以内	13	3.17%		
	20-50 人	153	37.32%		
企业规模	51-100 人	92	22.44%	3.09	1.15
	101-200 人	89	21.71%		
	200 人以上	63	15.37%		

4.1.2 变量描述性统计分析

表 4.2 展示了本文所构建模型变量的标准差、均值。如表可知，悖论式领导的均值为 3.96，证实本次研究被测者的领导者中，采用悖论式领导方式的占比较大，标准差为 1.01，即悖论式领导的方式存在个体差异；组织认同的均值为 4.06，证实被测者普遍对于组织有较强的认同感，标准差为 0.86，即被测者在评价组织认同感程度时存在个体差异；角色负荷的均值为 3.70，证实被测者的群体内存在角色负荷的现象较为普遍，标准差为 1.21，即被测者群体间角色负荷水平存在个体差异；认知灵活性的均值为 3.78，证实被测者中对于工作中出现的问题能够灵活变通的人数较多，标准差为 1.14，即被测对象灵活变通的水平存在个体差异；员工幸福感的均值为 4.00，证实被测者中拥有较高水平幸福感的人数占比较高，标准差为 0.90，即被测者的幸福感水平存在个体差异。

表 4.2 变量描述性统计分析

变量	均值	标准差
悖论式领导	3.96	1.01
组织认同	4.06	0.86
角色负荷	3.70	1.21
认知灵活性	3.78	1.14
员工幸福感	4.00	0.90

4.2 数据分析

数据分析主要围绕本文所提出的研究假设及模型合理性展开验证，通过实证

分析验证加强本文的研究框架和研究结论的可信度和说服力,对整个文章论证的完整性提供有力的支撑。本文主要采用了 SPSS22.0、AMOS21.0 等统计软件对数据进行分析,主要步骤包括信效度、共同偏差等检验。

4.2.1 信度和效度检验

信度是问卷可靠性表示,能够表征量表数据所具有稳定性与内部一致性,一般通过 Cronbach's α (克隆巴赫)系数来衡量,该系数得到国内外学者的广泛认可。当量表信度很高时,克隆巴赫系数应大于 0.800;当量表信度较高时,克隆巴赫系数处于 0.700-0.800 之间;当量表信度为可接受的程度时,克隆巴赫系数为 0.600-0.700 之间,当克隆巴赫系数过低时,表明量表的信度较差,这时需要对量表题项进行重新修改或删除。效度是用来表示对量表有效性和科学性的评价,当组合信度 (CR) 和平均变异抽取量 (AVE) 均大于 0.500 时,表明该样本数据具有较好的聚合效度。区分效度表明不同变量之间的区分程度,一般当变量的 AVE 值平方根大于该变量与其他变量之间的相关系数时,则代表该变量的区分效度良好。为了保证本文量表数据的科学性和可靠性,使用统计分析软件对信效度进行检验,检验过程和结果如下。

(1) 悖论式领导量表的信效度检验

本文将悖论式领导的五个题项放入统计软件进行信度效度检验,所得结果如表 4.3 所示,悖论式领导量表的 Cronbach's α 为 0.922, CR 为 0.876 明显大于 0.800 的临界值,表明该量表数据的信度很好,具有较高的内部一致性,不需要对量表题项进行重新修改或删除。平均变异抽取量 (AVE) 为 0.586,明显大于 0.500 的临界值,且根据表 4.9,悖论式领导 AVE 平方根大于该变量与其他变量的相关系数,即悖论式领导量表区分效度通过效度检验。由此可得悖论式领导量表信效度良好,符合研究可靠性和科学性的要求,可以进行下一步骤的统计检验。

表 4.3 悖论式领导量表信效度检验

量表维度	题项	因子载荷	Cronbach's α	CR	AVE
悖论式领导	PL1	0.739	0.922	0.876	0.586
	PL2	0.775			
	PL3	0.739			
	PL4	0.796			

PL5 0.778

(2) 组织认同的信效度检验

本文将组织认同的六个题项放入统计软件进行信度效度检验, 所得结果如表 4.4 所示, 组织认同量表的 Cronbach's α 为 0.903, CR 为 0.836 明显大于 0.800 的临界值, 表明该量表数据的信度很好, 具有较高的内部一致性, 不需要对量表题项进行重新修改或删除。平均变异抽取量 (AVE) 为 0.460, 均大于 0.400/0.500 的建议值, 且根据表 4.9, 组织认同 AVE 平方根大于该变量与其他变量的相关系数, 即组织认同量表区分效度通过效度检验。由此可得组织认同量表信效度良好, 符合研究可靠性和科学性的要求, 可以进行下一步骤的统计检验。

表 4.4 组织认同量表信效度检验

量表维度	题项	因子载荷	Cronbach's α	CR	AVE
组织认同	OI1	0.666	0.903	0.836	0.460
	OI2	0.753			
	OI3	0.647			
	OI4	0.694			
	OI5	0.682			
	OI6	0.621			

(3) 角色负荷量表的信效度检验

本文将角色负荷的三个题项放入统计软件进行信度效度检验, 所得结果如表 4.5 所示, 角色负荷量表的 Cronbach's α 为 0.895, CR 为 0.865 明显大于 0.800 的临界值, 表明该量表数据的信度很好, 具有较高的内部一致性, 不需要对量表题项进行重新修改或删除。平均变异抽取量 (AVE) 为 0.681, 明显大于 0.500 的临界值, 且根据表 4.9, 角色负荷 AVE 平方根大于该变量与其他变量的相关系数, 即角色负荷量表区分效度通过效度检验。由此可得角色负荷量表信效度良好, 符合研究可靠性和科学性的要求, 可以进行下一步骤的统计检验。

表 4.5 角色负荷量表信效度检验

量表维度	题项	因子载荷	Cronbach's α	CR	AVE
角色负荷	RL1	0.832	0.895	0.865	0.681
	RL2	0.844			
	RL3	0.798			

(4) 认知灵活性量表的信效度检验

本文将认知灵活性的八个题项放入统计软件进行信度效度检验, 所得结果如表 4.6 所示, 认知灵活性量表的 Cronbach's α 为 0.953, CR 为 0.921 明显大于 0.800 的临界值, 表明该量表数据的信度很好, 具有较高的内部一致性, 不需要对量表题项进行重新修改或删除。平均变异抽取量 (AVE) 为 0.595, 明显大于 0.500 的临界值, 且根据表 4.9, 认知灵活性 AVE 平方根大于该变量与其他变量的相关系数, 即认知灵活性量表区分效度通过效度检验。由此可得认知灵活性量表信效度良好, 符合研究可靠性和科学性的要求, 可以进行下一步骤的统计检验。

表 4.6 认知灵活性量表信效度检验

量表维度	题项	因子载荷	Cronbach's α	CR	AVE
认知灵活性	CF1	0.774	0.953	0.921	0.595
	CF2	0.742			
	CF3	0.784			
	CF4	0.796			
	CF5	0.810			
	CF6	0.816			
	CF7	0.823			
	CF8	0.823			

(5) 员工幸福感的信效度检验

本文将员工幸福感的十二个题项放入统计软件进行信度效度检验, 所得结果如表 4.7 所示, 员工幸福感量表的 Cronbach's α 为 0.957, CR 为 0.913 明显大于 0.800 的临界值, 表明该量表数据的信度很好, 具有较高的内部一致性, 不需要对量表题项进行重新修改或删除。平均变异抽取量 (AVE) 为 0.468, 均大于 0.400/0.500 的建议值, 且根据表 4.9, 员工幸福感 AVE 平方根大于该变量与其他变量的相关系数, 即员工幸福感量表区分效度通过效度检验。由此可得员工幸福感量表信效度良好, 符合研究可靠性和科学性的要求, 可以进行下一步骤的统计检验。

表 4.7 员工幸福感量表信效度检验

量表维度	题项	因子载荷	Cronbach's α	CR	AVE
员工幸福感	EH1	0.681	0.957	0.913	0.468
	EH2	0.744			
	EH3	0.639			

EH4	0.664
EH5	0.699
EH6	0.609
EH7	0.694
EH8	0.737
EH9	0.666
EH10	0.667
EH11	0.729
EH12	0.663

4.2.2 共同方法偏差检验

本文数据来源于员工的自我报告,这种样本数据收集方法可能会存在同源方差的问题,为了进一步验证本文是否存在该问题,利用 Harman 单因子检验法对数据中的共同方法偏差问题进行检验。本文通过统计分析软件中的探索性因子分析,在未经旋转的情况下,运行该数据。本文选取题项共分析出 5 个特征值大于 1 的因子,五个因子累计解释总变异量的 72.6%,第一个因子方差解释率为 27.21%,明显小于临界值 40%,说明该数据在后续分析过程中受到共同方法偏差的影响并不严重。另外本文通过验证性因子分析方法对各变量的区分效度进行分析,所得结果如表 4.8 所示,从表中可知拟合度最好的是五因子模型且明显优于其他因子模型,说明本文所测量的变量之间区分效度良好,可以进行深一步的研究。

表 4.8 验证性因子分析

模型	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
五因子模型: PL、OI、RL、CF、EH	2.534	0.061	0.936	0.931	0.044
四因子模型: PL+OI、RL、CF、EH	4.795	0.096	0.841	0.829	0.093
三因子模型: PL+OI+RL、CF、EH	6.163	0.112	0.782	0.767	0.115
二因子模型: PL+OI+RL+CF、EH	13.758	0.176	0.460	0.424	0.186
单因子模型: PL+OI+RL+CF+EH	16.665	0.195	0.335	0.292	0.210

注: N=410, PL=悖论式领导, OI=组织认同, RL=角色负荷, CF=认知灵活性, EH=员工幸福感; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, 下同。

4.2.3 变量相关性检验

相关性检验是在前面对变量题项进行信效度检验以及共同方法偏差检验的基础上进行的,同时为了保证后续数据回归分析能够顺利进行,本文采用 pearson 系数法对悖论式领导、组织认同、角色负荷、认知灵活性以及员工幸福感五个变量之间内部相关关系进行检验,来保证本文所建立的假设模型具有一定的合理性。相关性系数与两变量之间的紧密关系呈现正相关,相关性系数越高,两变量之间的联系越紧密,也就说明研究所选取的变量具有一定的研究价值,但相关性系数的相关性高于 0.900 时,则说明变量间存在较严重的共线问题,需要对不合适的数据进行剔除处理

表 4.9 变量相关性检验

	1	2	3	4	5
1 悖论式领导	-				
2 组织认同	0.321***	-			
3 角色负荷	0.240***	-0.013	-		
4 认知灵活性	0.128**	0.044	-0.004	-	
5 员工幸福感	0.240***	0.266***	-0.187***	-0.017	-
平均值	3.956	4.058	3.698	3.781	3.999
标准差	1.007	0.860	1.207	1.143	0.903

如表 4.9 所示,本文通过统计数据软件分析出悖论式领导、组织认同、角色负荷、认知灵活性以及员工幸福感等变量的相关关系。悖论式领导与组织认同 ($r=0.321$, $p < 0.001$)、角色负荷 ($r=0.240$, $p < 0.001$)以及员工幸福感 ($r=0.240$, $p < 0.001$)呈显著正相关,组织认同与员工幸福感 ($r=0.266$, $p < 0.001$)呈显著正相关,角色负荷与员工幸福感 ($r=-0.187$, $p < 0.001$)呈显著负相关。根据以上结果可知,本文变量的选取具有一定的研究价值,同时变量间不存在较严重的共线性问题,可以继续开展深入研究。

4.2.4 变量中介效应检验

本文应用 SPSS 数据分析软件中的 Process 程序对变量的中介效应进行检验,在模型种类中选择 Model4,置信水平为 95%的置信区间,拨靴法选 5000 次的样

本抽取量，将悖论式领导放入自变量选项中，将员工幸福感放入因变量选项中，组织认同和角色负荷选项放入中介变量选项中，点击运行选项即可运行。检验结果如表 4.10 和表 4.11 所示，由此可以得到，悖论式领导对员工幸福感具有正向影响 ($b=0.208$, $p<0.001$)，假设 H1 得证。悖论式领导与组织认同显著正相关 ($b=0.275$, $p<0.001$)，组织认同与员工幸福感显著正相关 ($b=0.202$, $p<0.001$)，95%置信区间为[0.019, 0.108]，不包含 0。由此可得，组织认同在悖论式领导与员工幸福感之间具有中介作用成立，假设 H2 得证。同理，悖论式领导与角色负荷显著正相关 ($b=0.281$, $p<0.001$)，角色负荷与员工幸福感显著负相关 ($b=-0.180$, $p<0.001$)，95%置信区间为[-0.078, -0.026]，不包含 0。由此可得，角色负荷在悖论式领导与员工幸福感之间具有中介作用亦成立，假设 H3 得证。此外，通过两段中介效应值与主效应值加和发现，悖论式领导对员工幸福感的总效应值为正。

表 4.10 主效应和中介效应检验结果

变量	组织认同		角色负荷		员工幸福感	
	b	SE	b	SE	b	SE
控制变量						
性别	0.048	0.081	-0.150	0.115	-0.097	0.083
年龄	-0.022	0.044	0.040	0.063	0.016	0.045
学历	0.051	0.044	-0.024	0.062	0.003	0.045
工作年限	0.019	0.038	-0.091	0.054	-0.017	0.039
企业规模	-0.051	0.036	-0.108	0.052	0.047	0.037
自变量						
悖论式领导	0.275***	0.041	0.281***	0.058	0.208***	0.045
中介变量						
组织认同					0.202***	0.051
角色负荷					-0.180***	0.036
R ²	0.112***		0.082***		0.159***	
F	8.481		6.013		9.454	

表 4.10 中介效应的 Bootstrap 检验结果

	效应值	BootSE	BootLLCI	BootULCI
组织认同的中介效应	0.056	0.023	0.019	0.108
角色负荷的中介效应	-0.050	0.013	-0.078	-0.026
中介效应差异	0.106	0.024	0.064	0.158

4.2.5 变量调节效应检验

本文同样应用 SPSS 数据分析软件中的 Process 程序对变量的调节效应进行

检验，在模型种类中选择 Model7，置信水平为 95%的置信区间，拨靴法选 5000 次的样本抽取量，将悖论式领导放入自变量选项中，将员工幸福感放入因变量选项中，组织认同和角色负荷选项放入中介变量选项中，认知灵活性放入调节变量中，点击运行选项即可运行。检验结果如表 4.11 所示，由此可以得到，悖论式领导与认知灵活性的交互项显著正向影响组织认同（ $b = 0.161$ ， $p < 0.001$ ）。另外，本文为了更加直观将调节效应表现出来，运用简单斜率分析，将认知灵活性的均值进行加减一个标准差进行处理，可以得到两个高低分组，所得结果如图 4.1 所示。由此可得，在高认知灵活性的情况下，悖论式领导对组织认同的影响更强（ $b = 0.499$ ， $p < 0.001$ ），在低认知灵活性的情况下，悖论式领导对组织认同的影响减弱（ $b = 0.031$ ， $p < 0.01$ ），综上所述，假设 H4a 得到证明。

表 4.11 调节效应检验结果

变量	组织认同		角色负荷		员工幸福感	
	b	SE	b	SE	b	SE
控制变量						
性别	0.046	0.079	-0.146	0.115	-0.097	0.083
年龄	-0.026	0.043	0.042	0.062	0.016	0.045
学历	0.051	0.043	-0.027	0.062	0.003	0.045
工作年限	0.022	0.037	-0.094	0.054	-0.017	0.039
企业规模	-0.047	0.035	0.109	0.051	-0.047	0.037
自变量						
悖论式领导	0.315***	0.041	0.257***	0.059	0.208***	0.045
中介变量						
组织认同					0.202***	0.051
角色负荷					-0.180***	0.036
调节变量						
认知灵活性	0.020	0.035	-0.042	0.051		
交互项						
悖论式领导×认知灵活性	0.161***	0.032	-0.113*	0.046		
R ²	0.166***		0.097***		0.159***	
F	9.956		5.356		9.454	

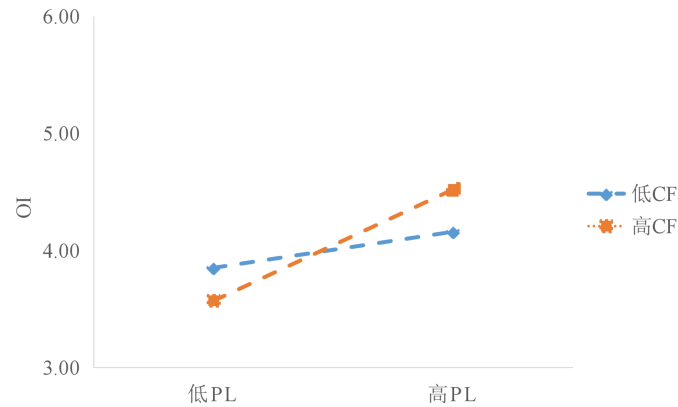


图 4.1 认知灵活性在悖论式领导与组织认同之间的调节作用

由表 4.11 可知，悖论式领导与认知灵活性的交互项显著负向影响角色负荷 ($b = -0.113, p < 0.05$)，为了将调节效应更为直观的表现出来，本文仍采用简单斜率分析，将认知灵活性加减一个标准差进行处理，所得结果如图 4.2 所示。可知，在高认知灵活性的情况下，悖论式领导对角色负荷的影响不显著 ($b = 0.127, p = 0.145$)，在低认知灵活性的情况下，悖论式领导显著正向影响角色负荷 ($b = 0.386, p < 0.001$)，综上所述，假设 H4b 得到证明。

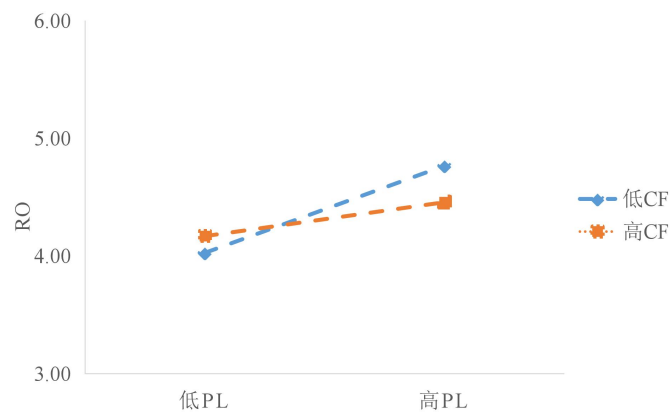


图 4.2 认知灵活性在悖论式领导与角色负荷之间的调节作用

4.2.6 被调节的中介效应检验

本文继续采用 Process 程序进行被调节的中介效应的拔靴法 (Bootstrap) 检验，同样将认知灵活性的均值进行加减一个标准差处理，所得结果列于表 4.12。

由表可知,当认知灵活性处在低水平时,路径“PL→OI→EH”的效应值为0.026,95%的的置信区间为[0.001, 0.069],区间内部不包含0;当认知灵活性处在高水平时,路径“PL→OI→EH”的效应值为0.101,95%的的置信区间为[0.038, 0.182],区间内部不含0,说明高认知灵活性下的积极中介效应显著,且高低分组的中介效应差异显著,综上所述,假设H5a得到证明。由表4.12亦可知,当认知灵活性处在低水平时,路径“PL→RL→EH”的效应值为-0.069,95%的的置信区间为[-0.105, -0.038],区间内部不含0,说明低认知灵活性下的消极中介效应显著;当认知灵活性处在高水平时,路径“PL→RL→EH”的效应值为-0.023,95%的的置信区间为[-0.056, 0.010],区间内部包含0,说明高认知灵活性下的消极中介效应不显著,且高低分组的中介效应差异显著,综上所述,假设H5b得到证明。

表 4.12 被调节的中介效应检验

路径	分组	效应值	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PL→OI→EH	低 CF	0.026	0.017	0.001	0.069
	高 CF	0.101	0.037	0.038	0.182
	组间差异	0.075	0.029	0.024	0.138
PL→RL→EH	低 CF	-0.069	0.017	-0.105	-0.038
	高 CF	-0.023	0.017	-0.056	0.010
	组间差异	0.047	0.022	0.005	0.093

5 研究结论与管理启示

5.1 研究结论

当前随着中国经济市场变革不断向前推进,我国企业面临着日益复杂的市场竞争环境,企业不但要应对复杂动态的外部环境,也要应对内部不断涌现出的各种矛盾冲突,在这种组织情境下,一种具有“既又”特征的悖论式领导风格逐渐受到国内外学者的广泛关注,通过灵活应用悖论思维来应对组织中复杂矛盾的情境。(Smith and Lewis, 2011)。这种悖论式领导方式具有支持员工发展,满足员工个性化差异化需求,在工作中能够保持员工工作灵活性与自主性的特性,员工在这种组织中对自身成员身份具有较强的认同感,并自觉与组织保持一致的价值观,员工在工作中得到情感的满足,有助于积极情绪的产生。另外,悖论式领导要求成员承担较为整合复杂的工作,在这种情境下,员工需要明晰自身所承担的任务目标,这会消耗员工大量的认知资源,促使员工产生超越自身时间和能力的压力感,进而会产生消极情绪。目前学术界对于悖论式领导对员工幸福感的影响效果莫衷一是,为了进一步探究悖论式领导与员工幸福感之间的关系,本文借助资源保存理论,构建了悖论式领导对员工幸福感的双刃剑效应模型,并通过问卷调查法收集 410 份问卷,对该理论模型的作用机制和边界条件进行进一步的实证分析,最终得出:

第一、悖论式领导正向影响员工幸福感,悖论式领导具有“既又”的特征能够满足组织中存在的悖论情境需求,同时也能够满足员工差异化需求,提供给员工管理支持并在此过程中提升其工作能力,员工获得大量的工作资源,根据资源保存理论,资源储量的增加会促进个体积极情绪的产生,进而提升员工的幸福感;另一方面,悖论式领导具有高度控制决策过程以及严格把控工作执行的特征,会为员工构建清晰的目标和制度要求,有助于员工建立清晰的制度认知,在一定程度上减轻员工的认知资源消耗,使得领导者与员工建立起良好的工作关系,形成积极的情感纽带,有助于员工积极情感资源的积累,员工借助积极的情绪反馈加强对这一资源获取的认知,从而有利于提升员工幸福感。

第二、悖论式领导正向影响组织认同,组织认同正向影响员工幸福感,即组织认同在悖论式领导与员工幸福感之间承担中介作用。悖论式领导方式成为组织

的一种信息源,直接影响员工对组织氛围以及规则的感知,进而形成自身在组织中角色定位认知。悖论式领导秉持高度控制又兼顾员工个性化与灵活性,在高度集权的同时也尊重员工的需求和感受,承认员工价值,营造出一种灵活公平、尊重员工的组织氛围,在这种组织中,员工会感受到自身作为组织中的一员,在遇到困难时能够得到帮助,员工在组织中能获得更多成员身份的契合感,认为自身与组织秉持一致的价值观,从而对组织产生强烈的认同感(郭晓薇,2011)。这种认同感能够激发员工的工作活力以及积极情绪的形成,从而提升员工对自身所处情境的满意度感知,即提升自身幸福感。

第三、悖论式领导正向影响角色负荷,角色负荷负向影响员工幸福感,即角色负荷在悖论式领导与员工幸福感之间承担中介作用。这一结论也验证了学者持消极观点的合理性。悖论式领导在满足组织中员工需求的同时,也对员工提出了承担较为复杂整合工作的要求,员工不得不消耗大量的认知资源,来明晰自身的具体工作内容和目标,当其所承担的任务量过载时,就会感到难以完成自身角色所赋予的责任,致使员工产生角色负荷,自身资源存量被大量消耗,使其产生负面的消极情绪,因此,削弱其幸福感。由此可以得出,悖论式领导可以借助增强员工的角色负荷来降低其幸福感水平。

第四、认知灵活性正向调节悖论式领导与组织认同的关系,负向调节与角色负荷的关系。认知灵活性对组织认同的中介作用起到正向调节作用,对角色负荷的中介作用起到负向调节作用。认知灵活性在调节组织情境与员工认知、情感偏好方面发挥着不可磨灭的作用,认知灵活性作为一种能够灵活处理和应对复杂情境,自信并积极解决组织中问题的一种正面的人格特质,能够让员工识别出悖论式领导这种“既又”行为背后所隐藏的工作资源,能够理解领导采取该种领导方式是处于何种目的,在减少自身认知资源损耗的同时增加自身的资源存量,由此所发挥的调节作用能够降低员工的角色负荷并提升员工的组织认同感,进一步也会强化以组织认同表征的积极中介和角色负荷表征的消极中介,增强员工幸福感。因此,本文构建的悖论式领导、组织认同、角色负荷、认知灵活性、员工幸福感双刃剑模型通过了实证检验。

5.2 理论贡献

5.2.1 拓宽员工幸福感研究的前因条件

本文从积极与消极双路径的整合视角出发探讨了悖论式领导对员工幸福感的影响，丰富了悖论式领导间接效应的机制研究。先前研究多集中考察悖论式领导积极影响，鲜有研究从正反两方面构建悖论式领导作用机理的实证框架，使得理解并掌握悖论式领导对员工行为的作用效果存在局限（陶厚永等，2022；熊文明等，2022）。本文提出悖论式领导的“双刃效应”，对员工幸福感的影响可以同时存在于两条路径之中，分别发挥其“利刃”与“伤刃”作用，首次基于中国情境揭示出悖论式领导潜在的负面作用，为后续研究拓展了思路。

5.2.2 证明悖论式领导对员工幸福感影响的双重作用机制

本文既是对资源保存理论的一次应用，也是对其推论的实证演绎。以往研究大多基于该理论解释说明相邻变量之间的相关关系，本文以全面的视角，运用资源保存理论考察近端结果变量链接自变量与远端结果变量之间的作用效果，并将其推论中的资源增益螺旋与损耗螺旋对双路径的作用机理进行解释说明。以往研究鲜有将资源保存理论代入领导风格影响机制的模型中进行分析研究（廖化化等，2022），本文证实了资源保存理论框架对于领导风格与员工行为之间关系的解释力，为悖论式领导的作用机制研究提供了全新思路。

5.2.3 发现悖论式领导对员工幸福感影响的边界条件

本文选取认知灵活性这一员工个人认知因素作为调节变量纳入研究框架，回应了学术界对于领导风格的作用效果所受个人特质因素研究的呼吁（刘志强等，2021）。研究表明，悖论式领导对近端变量的直接作用以及远端变量的间接作用受到员工认知灵活性水平高低的影响，扩展了悖论式领导发挥正向影响研究的边界条件。通过对以往文献的梳理分析，发现鲜有研究考察个人特质变量在悖论式领导对员工行为影响的作用机制中发挥的调节作用。本文以资源保存理论为理论框架，从个人特质变量视角探讨悖论式领导双刃剑效应的作用机制，该视角是对

悖论式领导作用调节机制的重要拓展和补充。

5.3 管理启示

在当前经济大环境受到数字化浪潮席卷的背景下，组织边界不断消融，以商业生态系统为主导的新型组织间关系正在形成。由此，管理者面临的外部情境发生了颠覆性变化。商业生态系统倡导企业商业逻辑由“产品主导”转向“服务主导”，即以需求侧高度定制化需求为准则。而生态系统成员则需要分别提供异质性资源以占据有利生态位。在这一情境下，作为组织发展关键引擎的领导者所面临的矛盾与张力问题日益突出，如何在满足员工情感需求的前提下管理员工成为了重要的时代议题。悖论式领导作为一种“既又”的矛盾式领导风格，能够适应当前组织内部矛盾张力平衡的问题，对员工产生积极的情感影响。本文具有的启示如下：

5.3.1 满足员工积极的情感需求

当前员工对工作内容及性质的重新定义，使得传统的领导方式难以适应员工职业生涯的发展需求，因此采取何种管理方式提升员工幸福感成为当前学术界关注的热点，本文为解决企业管理实践中这一问题提供了思路。领导者在强调工作高标准、严规定的同时，也要给予员工一定的工作自主性和独立的工作空间，进而满足员工积极的情感需求。此外，领导者悖论式的领导风格对员工态度能够产生积极的影响，使得员工对组织产生较强的组织认同感，提升员工在工作中的满意度。因此，管理者应综合运用管理实践中的悖论思维，充分挖掘并塑造员工潜能，在管理中为员工赋能，增强员工在组织中的被尊重感，进而为提升员工幸福感注入动力源泉。

5.3.2 注重员工的压力管理

组织认同反映着员工对组织强烈的认同感和归属感，将自身作为组织的一部分，认同自身在组织中的角色定位，对员工幸福感具有独特的解释作用。这说明提升员工幸福感感知不仅要关注悖论式领导，关注员工对组织的认同感也同样重

要。因此领导者应在日常管理中注重给予员工个性化关怀，尊重员工差异性以及被尊重的需要，让员工在组织中实现自身价值，自觉组织价值观秉持一致。另外，领导者应防范悖论式领导衍生的消极影响，否则容易催生员工产生角色负荷，即难以承担自身可利用时间和精力角色要求，进而产生消极倦怠情绪，降低自身幸福感感知。领导者应避免将一些工作职务之外的零碎事务由同一下属承担，同时要确保员工所接受的任务在员工的可承受范围之内，明晰员工工作任务，这样员工不会因对工作内容及结果缺乏清晰认知而产生负面情绪的同时，对于领导对个性化发展的鼓励和个体差异性的尊重，增强对组织中角色身份的契合感，将自身视为组织中的一员，获得积极情感。

5.3.3 关注员工的行为特点

认知灵活性作为有效应对组织中张力的重要个人特质，在面对悖论式领导风格所衍生出组织中复杂的管理情境时能够灵活应对，员工认知灵活性的水平越高，能够增强组织认同在悖论式领导与员工幸福感之间中介效应。高认知灵活性的员工更容易明晰领导指令背后所包含的复杂含义，相比之下低认知灵活性的员工更难以理解领导的悖论行为。因此一方面，企业在招聘和选拔员工时重点关注员工的行为特点，借助培训学习的方式提升员工认知灵活性水平，另一方面，员工在工作中对于领导传达的指令及表达含义在理解上感到模糊不清时，应及时与领导进行沟通交流，降低因角色难以兼容、模糊感而产生的负面情绪。

6 研究局限与未来展望

本文构建了一个被调节的中介模型,通过实证分析得到悖论式领导与员工幸福感之间的作用机制和边界条件,回应了学术界关于动态组织情境下领导风格的研究热点以及表征员工对组织满意度的变量研究,虽然得出了一些有利的结论,具有一定的理论意义与实践价值,但由于时间、资源等研究条件的局限性,本文仍存在一定的不足。本文根据研究的局限性以及未来发展的趋势提出如下思考:

第一,本文在数据收集方面存在一定的局限性。本文通过发放问卷的形式进行数据收集尽管契合了一些学者的研究方法,但这一研究方法并不能很好满足统计学中随机取样的原则,因此在严谨性方面仍需加强。鉴于此,在未来的研究中应采用线上线下相结合的方式数据进行收集,以期最大程度保证数据来源的信度和效度,提升研究的严谨性。

第二,本文的数据来源相对单一。本文所收集的数据是员工的自我感知报告,具有一定的主观性,因此不可避免的受到同源方差的影响,使结果偏离真实情况。因此在未来的研究中可以采用自评为主,他评为辅的数据收集方式,最大程度降低数据主观色彩,以此使得数据更具科学性,更加合理和完善。另外本文数据样本量虽已达到科学取样的最小要求,但未来研究有必要进一步扩充数据的样本量,增加研究的可信度和说服力。

第三,本文在核心变量的选取上具有一定的局限性。本文仅选取个人感知层面上的员工幸福感来探讨悖论式领导对其的双刃剑效应,然而现实中悖论式领导对员工创新绩效、员工离职倾向等行为方式也会产生一定的影响,因此未来研究应继续开拓悖论式领导的研究领域,以一种全面的视角考察悖论式领导对员工行为的影响。另外,本文仅选取了个人特质层面的认知灵活性作为调节变量探讨悖论式领导对积极和消极中介作用路径的边界条件,未来研究中可以选取自我效能感、中庸思维等变量探讨其在资源保存理论框架下的应用。

参考文献

- [1] Alexander L, Van Knippenberg D. Teams in pursuit of radical innovation: A goal orientation perspective[J]. IEEE Engineering Management Review, 2017,45(1):105-120.
- [2] Andriopoulos C, Lewis M W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation[J]. Organization Science, 2009, 20(4): 696-717.
- [3] Ashforth B E, Mael F. Social identity theory and organization[J]. The Academy of Management Review, 1989, 14 (1): 20-39.
- [4] Bamber E M, Iyer V M. Big 5 auditors' professional and organizational identification: consistency or conflict [J]. Auditing: A Journal of Practice and Theory, 2002, 21(2): 21-38.
- [5] Beehr T A, Walsh J T, Taber T D. Relationship of Stress to Individually and Organizationally Valued States: Higher Order Needs as a Moderator[J]. Journal of Applied Psychology, 1976, 61(1):41-47.
- [6] Birke L, Nerstad C. Incivility is(not) the very essence of love: passion for work and incivility insti-gation[J]. Journal of Occupational Health Psychology, 2015, 21(1): 77-79.
- [7] Bravo M J, Peir J M, Rodriguez I, et al.Social antecedents of the role stress and career-enhancing strategies of newcomers to organizations: A longitudinal study[J]. Work&Stress, 2003, 17(17): 195-217.
- [8] Cohen A, Shamai O. The relationship between individual values, psychological well-being, and organizational commitment among police officers[J]. Policing An International Journal of Police Strategies & Management, 2010, 33(1): 30-51.
- [9] Coverman S. Role Overload, Role Conflict, and Stress: Addressing Consequences of Multiple Role Demands[J]. Social Forces, 1989, 67(4): 965-982.
- [10] Crag L, Chevalier N. The Processes Underlying Flexibility in Childhood[J].Quarterly Journal of Experimental Psychology, 2012, 65(2): 209-232.

- [11] Dick R V, Wagner U, Stellmacher J, et al. The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, 77(2): 171-191.
- [12] Diener E, Emmons R A. The independence of positive and negative affect[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984, 47(5): 1105-1117.
- [13] Diener E, Suh E M, Lucas R E, et al. Subjective well-being: three decades of progress[J]. *Psychological Bulletin*, 1999, 125(2): 276-302.
- [14] Echols S. Transformational/Servant leadership: a potential synergism for an inclusive leadership style[J]. *Journal of Religious Leadership*, 2009, 8(2): 85-116.
- [15] Gagne M, Deci E L. Self-determination Theory and Work Motivation[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26(4): 331-362.
- [16] Grattan L M, Eslinger P J. Frontal lobe damage in children and adults: A comparative review[J]. *Developmental Neuropsychology*, 1991, 7(3): 283-326.
- [17] Guest D. Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework[J]. *Human Resource Management Journal*, 2017, 27(1): 22-38.
- [18] Halbesleben J R B, Neveu J P, Paustian S C, et al. Getting to the "COR" : Understanding the role of resources in Conservation of Resources Theory[J]. *Journal of Management*, 2014, 40(5): 1334-1364.
- [19] Hardy M E, Conway M E. Role theory: Perspectives for health professionals[M]. New York: Appleton-Century -Crofts, 1978.
- [20] Hatch M J, Schultz M. Relations between organizational culture, identity and image[J]. *European Journal of Marketing*, 1997, 31(5): 356-365.
- [21] Hobfoll S E. Conservation of resource caravans and engaged settings[J]. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2011, 84(1): 116-122.
- [22] Hobfoll S E. Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress[J]. *The American Psychologist*, 1989, 44(3): 513-524.
- [23] Huhtala H, Parzefall M R. A review of employee well-being and innovative: An opportunity for a mutual benefit[J]. *Creativity and innovation management*, 2007, 16(3): 299-306.

- [24] Jakub T, Agata S, Tomasz Z. Affect-laden imagery and risk taking: the mediating role of stress and risk perception[J]. *Plus One*, 2015, 10(3): 5137-5140.
- [25] Jia J F, Yan J Q, Cai Y H, et al. Paradoxical leadership in congruence and Chinese individuals' follower ship behaviors: Moderation effects of hierarchical culture and perceived strength of human resource management system[J]. *Asian Business & Management*, 2018, 17(5): 313-338.
- [26] Kahn R L, Wolfe D M, Quinn R P, et al. *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*[M]. New York: Wiley, 1964.
- [27] Kauppila O P. The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership[J]. *Journal of Management Studies*, 2016, 53(6): 1019-1044.
- [28] Madera J M, Dawson M, Neal J A. Hotel managers perceived diversity climate and job satisfaction: The mediating effects of role ambiguity and conflict[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2003, 35(1): 28-34.
- [29] Mael F, Ashforth B E. Alumni and Their Alma Maters: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1992, 13(1): 103-123.
- [30] Martin M, Rubin R B. A new measure of cognitive flexibility[J]. *Psychological Reports*, 1995, 76 (2): 623-626.
- [31] Miron-Spektor E, Ingram A, Keller J, et al. Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(1): 26-45.
- [32] Patel P C, Messersmith J G, Lepak D P. Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(5): 1420-1442.
- [33] Peterson M F, Smith P B, Akande A, et al. Cross-cultural role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study[J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(2): 429-452.
- [34] Rizzo J R, House R J, Lirtzman S I. Role conflict and ambiguity in complex organizations[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1970, 15(2):150-163.

- [35] Ryff C D. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, 57(6): 1069-1081.
- [36] Schaubroeck J, Cotton J L, Jennings K R. Antecedents and Consequences of Role Stress: A Covariance Structure Analysis[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1989, 10(1): 35-58.
- [37] Schaubroeck J, Cotton J L, Jennings K R. Antecedents and Consequences of Role Stress: A Covariance Structure Analysis[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1989, 10(1): 35-58.
- [38] Simona G, Arie S, Yitzhak F, et al. A Meta-analysis of Work Demand Stressors and Job Performance: Examining Main and Moderating Effects[J]. *Personnel Psychology*, 2008, 61(2): 227-271.
- [39] Smith W K, Lewis M W. "Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing" [J]. *Academy of Management Review*, 2011, 36(2): 381-403.
- [40] Spiro R J, Coulson R L, Feltovich P J, et al. Cognitive flexibility theory: Advanced knowledge acquisition in ill-structured domains[J]. *Computer Assisted Instruction*, 1988.
- [41] Tajfel H, Turner J. An integrative theory of intergroup conflict[J]. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 1979, (33): 94-109.
- [42] Teetzen F, Bürkner P C, Gregersen S, et al. The Mediating Effects of Work Characteristics on the Relationship between Transformation Leadership and Employee Well-Being: A Meta-Analytic Investigation[J]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2022, 19(5): 31-33.
- [43] Thomas C H, Lankau M J. Preventing burnout: the effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout[J]. *Human Resource Management*. 2009, 48(3): 417-432.
- [44] Tripathi N. Hindrance or challenge: Dynamics of paradoxical leadership and subordinate's work motivation[J]. Paper Presented at the Annual Meeting of Academy of Management, 2018, 40(7): 142-154.

- [45] Van Horn J E, Taris T W, Schaufeli W B, et al. The structure or occupational A study among Dutch teachers[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, 77(3): 365-375.
- [46] Van Sell M, Brief A P, Schuier R S. Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research[J]. *Human Relations*, 1981, 34(1):43-71.
- [47] Vera D, Crossan M. Strategic leadership and organizational learning[J]. *Academy of Management Review*, 2004, 29(2).
- [48] Chen C J, Huang J W. Strategic human resource practices and innovation performance-The mediating role of knowledge management capacity[J]. *Journal of business research*, 2009, 62(1): 104-114.
- [49] Miller V D, Allen M, Casey M K, et al. Reconsidering the organizational identification questionnaire[J]. *Management Communication Quarterly*, 2000, 13(4): 626-658.
- [50] Warr P. The measurement of well-being and other aspects of mental health [J]. *Journal or Occupational Psychology*, 1990, 63(3): 193-210.
- [51] Waterman A S, Schwartz S J, Zamboanga B L, et al. The Questionnaire for Daemonic Well-Being: Psychometric properties, demographic comparisons, and evidence of validity[J]. *The Journal of Positive Psychology*, 2010,5(1): 41-61.
- [52] Wetzels M, Ruyter K D, Bloemer J. Antecedents and consequences of role stress of retail sales persons[J]. *Journal of Re-tailing &. Consumer Services*, 2000, 7(2): 65-75.
- [53] Yaffe T, Kark R. Leading by Example:The Case of Leader OCB[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(4): 806-826.
- [54] Zhang B J, Yang L F, Cheng X Y, et al. How Does Employee Green Behavior Impact Employee Well-Being? An Empirical Analysis[J]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2021, 18(4): 16-69.
- [55] Zheng X M, Zhu W C, Zhao H X, et al. Employee Well-being in Organizations: Theoretical Model, Scale Development, and Cross-cultural Validation[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36(5): 621-644.

- [56] 曹曼,席猛,赵曙明.高绩效工作系统对员工幸福感的影响——基于自我决定理论的跨层次模型[J].南开管理评论,2019,22(2):176-185.
- [57] 曹萍,张剑.悖论式领导、二元智力资本与组织双元创新[J].商业研究,2021(3):114-124.
- [58] 曹萍,赵瑞雪.悖论式领导对员工创意领地行为的影响:一个有调节的中介模型[J].科技管理研究,2022,42(2):137-145.
- [59] 陈冬宇.基于社会认知理论的 P2P 网络放贷交易信任研究[J].南开管理评论,2014,17(3):40-48+73.
- [60] 陈建安,陈明艳,金晶.支持性人力资源管理对员工工作幸福感——基于中介机制的实证研究[J].外国经济与管理,2018,40(1):79-92.
- [61] 陈璐,朱晓妹.包容型领导对员工挑战型组织公民行为的影响研究[J].江西社会科学,2021,41(5):227-236.
- [62] 崔楠,胡洋红,徐岚.组织中的角色压力研究——整合研究框架及未来研究方向[J].软科学,2014,28(9):82-86.
- [63] 杜恒波,朱千林,许衍凤.职场欺凌对研发人员知识分享意愿的影响机制研究[J].中国软科学,2017(2):113-122.
- [64] 杜旌,李难难,龙立荣.基于自我效能中介作用的高绩效工作系统与员工幸福感研究[J].管理学报,2014,11(2):215-221+243.
- [65] 郭晟豪,胡倩倩.力学不倦:组织认同、工作繁荣下的创新绩效[J].管理评论,2022,34(1):205-217.
- [66] 郭晓薇.中国情境中的上下级关系构念研究述评——兼论领导—成员交换理论的本土贴切性[J].南开管理评论,2011,14(2):61-68.
- [67] 后玉蓉,吴群琪,桂嘉伟.工作重塑与员工幸福感的关系研究:基于自我决定理论的跨层次模型[J].现代管理科学,2021(3):31-41.
- [68] 胡左浩,张睿,江明华.三种角色压力对寿险代理人工作满意度的影响研究[J].管理工程学报,2016,(3): 6-10.
- [69] 姜荣萍,何亦名.工作需求-资源模型视角下角色负荷对公民疲劳的影响[J].当代经济管理,2020,42(8):72-79.
- [70] 金家飞,徐姗,王艳霞.角色压力、工作家庭冲突和心理抑郁的中美比较——

- 社会支持的调节作用[J].心理学报,2014(8): 1144-1160.
- [71] 李保东,王彦斌,陈雪东等.组织认同心理和行为结构方程全模型研究[J].统计与决策,2008(17):64-66.
- [72] 李超平,张翼.角色压力源对教师生理健康与心理健康的影响[J].心理发展与教育,2009,25(1):114-119.
- [73] 李金生.悖论式领导对团队创新绩效的影响研究——失败学习与技术动荡性的作用[J].技术经济,2021,40(12):37-50.
- [74] 李朋波,王帅康,王润娜,黄子欣.资源保存理论视角下职场负面八卦对员工幸福感的影响机制研究[J].管理学报,2022,19(4):545-554.
- [75] 李锡元,夏艺熙.悖论式领导对员工适应性绩效的双刃剑效应——工作活力和角色压力的作用[J].软科学,2022,36(2):104-109.
- [76] 李燕萍,徐嘉.基于组织认同中介作用的集体主义对工作幸福感的多层次影响研究[J].管理学报,2014,11(2):198-205.
- [77] 李焱,魏峰.高绩效人力资源实践有助于组织认同?——一个被中介的调节作用模型[J].管理世界,2011(2):109-117.
- [78] 梁荣成,马思璐.高绩效工作系统与员工幸福感关系研究——组织承诺和组织公平的调节作用[J].中国人事科学,2021(11):59-72.
- [79] 廖化化,黄蕾,胡斌.资源保存理论在组织行为学中的应用:演变与挑战[J].心理科学进展,2022,30(2):449-463.
- [80] 林美珍.部门管理人员感知的组织支持与组织氛围对旅游企业员工角色压力的影响[J].旅游科学,2014,28(1):31-43.
- [81] 刘善堂.悖论式领导:经济转型时期领导有效性研究[D].南京大学,2015.
- [82] 刘智强,严荣笑,唐双双.领导创新期望与员工突破性创新投入:基于悖论理论的研究[J].管理世界,2021,37(10):226-241.
- [83] 龙立荣,陈琬霖.分享型领导对员工感知组织和谐的影响与机制研究[J].管理学报,2021,18(2):213-222.
- [84] 罗瑾琏,胡文安,钟竞.悖论式领导、团队活力对团队创新的影响机制研究[J].管理评论,2017,29(7):122-134.
- [85] 罗瑾琏,花常花,钟竞.悖论式领导对知识团队创新的影响及作用机制研究[J].

- 科技进步与对策,2015,32(11):121-125.
- [86] 罗文豪,杨娜,张娇娇.授权式领导对员工组织公民行为的影响——组织认同的中介作用和表现目标定向的调节作用[J].当代财经,2019,411(2):75-86.
- [87] 彭坚,邹艳春,康勇军,张旭.参与型领导对员工幸福感的双重影响:感知同事支持的调节作用[J].心理科学,2021,44(4):873-880.
- [88] 彭伟,李慧.悖论式领导对员工主动行为的影响机制——团队内部网络连带强度与上下级关系的作用[J].外国经济与管理,2018,40(7):142-154.
- [89] 宋萌,董玉杰.真实型领导与员工幸福感:多重中介比较及边界条件[J].当代财经,2021(12):90-100.
- [90] 孙柯意,张博坚.下属建设性建言与领导发展性反馈关系探讨——基于圈内人和圈外人视角[J].技术经济与管理研究,2019(10):69-74.
- [91] 陶厚永,吴芊芊,胡文芳.悖论式领导行为对员工创造力的影响研究[J].管理评论,2022,34(2):215-227.
- [92] 王朝晖.悖论式领导如何让员工两全其美?——心理安全感和工作繁荣感的多重中介作用[J].外国经济与管理,2018,40(3):107-120.
- [93] 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[J].管理世界,2016(8):110-125+136+187-188.
- [94] 吴隆增,刘军,许浚.职场排斥与员工组织公民行为:组织认同与集体主义倾向的作用[J].南开管理评论,2010,13(3):36-44.
- [95] 王三银,刘洪,刘润刚.工作边界强度对员工情绪耗竭的影响研究:角色压力的中介作用[J].浙江工商大学学报,2017(2):79-89.
- [96] 王阳,杨燕,肖婉婷,苏勤.认知灵活性问卷中文版测评大学生样本的效度和信度[J].中国心理卫生杂志,2016,30(1):58-63.
- [97] 魏钧,陈中原,张勉.组织认同的基础理论、测量及相关变量[J].心理科学进展,2007(6):948-955.
- [98] 吴道友,高丽丽,段锦云.工作投入如何影响员工建言:认知灵活性和权力动机的作用[J].应用心理学,2014,20(1):67-75.
- [99] 熊明良,孙健敏,顾良智.工作满意感、组织认同与离职倾向关系实证研究[J].商业经济与管理,2008(6):34-40.

- [100] 熊文明,余维新,陈传明.悖论式领导对员工内创业行为的影响机制研究[J].管理学报,2022,19(3):406-413.
- [101] 姚波,孙晓.信息技术专业人员角色压力的前因分析[J].山西财经大学学报,2008(1):90-94.
- [102] 于维娜,王占浩,薛贤,陈倩倩,李冬冬.“好”领导的“代价”:包容性对领导者非工作期间恢复体验的影响机理研究[J].管理评论,2022,34(4):215-225.
- [103] 赵亚东,卢强.员工正念能提升工作绩效吗?—组织认同的调节作用[J].中国流通经济,2018,32(9):120-128.
- [104] 张强,杨玥.价值观匹配对工作投入的影响——基于组织认同工作满意度的双重中介效应[J].辽宁大学学报(哲学社会科学版),2020,48(2):59-68.
- [105] 郑建君.基层公务员角色压力与工作倦怠的心理健康调节作用[J].哈尔滨工业大学学报(社会科学版),2015,17(1):20-25.

附录一 调查问卷

第一轮问卷

关于悖论式领导与员工幸福感的调查问卷

尊敬的先生/女士:

您好!非常感谢您抽出宝贵的时间阅读并填此问卷,本次调研为匿名调查,调查结果不会存在泄露风险,仅用于学术研究使用,不用于任何商业用途,也不会影响您的工作生活,敬请按照您的个人感受,真实情况填写问卷题项。大概会耽误您几分钟的时间,再次感谢您的配合和支持,祝您生活愉快!

第一部分 基本信息

1. 您的性别 ()

A. 男性 B. 女性

2. 您的年龄 ()

A. 25岁及以下 B. 26-35岁 C. 36-45岁 D. 46-55岁 E. 56岁及以上

3. 您的学历 ()

A. 高中及以下 B. 专科 C. 本科 D. 硕士 E. 博士及以上

4. 您的工作年限 ()

A. 2年以内 B. 2-4年 C. 5-7年 D. 8-10年 E. 10年以上

5. 您的所在的企业规模 ()

A. 20人以内 B. 20-50 C. 51-100 D. 101-200 E. 200人以上

6. 您留下您的手机号后四位,请您放心此数据只用于本次学术研究,方便后续数据研究: _____

第二部分 调研内容

(一) 悖论式领导的测量

悖论式领导是指领导者通过综合运用看似对立而又彼此协同的领导行为,以同时满足组织和下属之间的双重竞争需求。请您根据在工作中对于领导者领导方式的真实感受进行选择。1表示完全不符合;2表示不太符合;3表示不确定;4表示比较符合;5表示完全符合。请您根据自身实际情况在对应的分值下以对

号的形式进行勾选。

序号	问题描述	1	2	3	4	5
1	领导者在处事过程中，能够兼顾自身及周围同事和下属的需要					
2	能保持一定的领导地位，但又不至于让人感觉疏远					
3	对待下属一视同仁，但又能在需要时体现出个性化的关怀					
4	严格遵守工作程序的要求，但又不失灵活性					
5	严格按照已制定决策进行控制，但又给下属工作自主性留足了空间					

（二）组织认同的测量

组织认同作为社会认同的一种特殊形式，是个体在组织中建立自我构念的重要途径，是指个体从属于某个组织的知觉，对组织价值观形成一致性认知以及对组织的情感归属。下列各项是有关您在工作中的感受。请按照每项陈述与自己实际情况的吻合程度请选择。1 表示完全不符合；2 表示不太符合；3 表示不确定；4 表示比较符合；5 表示完全符合。请您根据自身实际情况在对应的分值下以对号的形式进行勾选。

序号	问题描述	1	2	3	4	5
1	当有人批评本组织时，感觉就像是自己受到了侮辱。					
2	我非常在意别人如何看待本组织。					
3	当谈论本组织时，我常用“我们”而不是“他们”来叙述。					
4	组织的成功就是我的成功。					
5	当有人称赞本组织，感觉就像是自己受到了赞赏。					
6	如果在媒体上有批评本组织的报道，我会感到困惑。					

（三）角色负荷的测量

角色负荷是指您受时间和资源的限制，个体感到难以承担角色所赋予的期望和责任，无法胜任多重角色而形成的心理压力。下列各项是有关您在工作中的感受。请按照每项陈述与自己实际情况的吻合程度请选择。1 表示完全不符合；2 表示不太符合；3 表示不确定；4 表示比较符合；5 表示完全符合。请您根据自身实际情况在对应的分值下以对号的形式进行勾选。

序号	问题描述	1	2	3	4	5
1	我常常没有足够的时间来完成岗位要求的工作					

2	我的工作太多，往往一个人忙不过来					
3	我的岗位需求很高					

第二轮问卷

关于悖论式领导与员工幸福感的调查问卷

尊敬的先生/女士:

您好!再次感谢您抽出宝贵的时间阅读并填此问卷，本次调研为上一轮调查的后续调研，仍为匿名调查，调查结果不会存在泄露风险，仅用于学术研究使用，不用于任何商业用途，也不会影响您的工作生活，敬请按照您的个人感受，真实情况填写问卷题项。大概会耽误您几分钟的时间，再次感谢您的配合和支持，祝您生活愉快!

第一部分 基本信息

1.您的性别 ()

A. 男性 B.女性

2.您的年龄 ()

A.25 岁及以下 B.26-35 岁 C.36-45 岁 D.46-55 岁 E.56 岁及以上

3.您的学历 ()

A.高中及以下 B.专科 C.本科 D.硕士 E.博士及以上

4.您的工作年限 ()

A. 2 年以内 B. 2-4 年 C. 5-7 年 D. 8-10 年 E. 10 年以上

5.您的所在的企业规模 ()

A.20 人以内 B.20-50 C.51-100 D.101-200 E.200 人以上

6.您留下您的手机号后四位，请您放心此数据只用于本次学术研究，方便后续数据研究: _____

第二部分 调研内容

(一) 认知灵活性的测量

认知灵活性是指您采用多种认知加工策略以灵活适应和处理无法预估的新情境的能力。下列各项是有关您在工作中的感受。请按照每项陈述与自己实际情

况的吻合程度请选择。1 表示完全不符合; 2 表示不太符合; 3 表示不确定; 4 表示比较符合; 5 表示完全符合。请您根据自身实际情况在对应的分值下以对号的形式进行勾选。

序号	问题描述	1	2	3	4	5
1	我能用不同方式与别人交流自己的想法					
2	对看似无法解决的问题, 我能找到可行的解决方案					
3	在做决定之前, 我会考虑多种选择					
4	我乐于以创造性的方式解决问题					
5	我的行为是意识清醒状态下做出决定的结果					
6	面对特定问题或情境, 我都有不止一种选择方式					
7	我能较快融入新的环境					
8	我相信自己能够尝试不同的行为方式					

(二) 员工幸福感的测量

员工幸福感既是员工对工作层面与生活层面满意程度的认知与感知, 又是在工作层面与非工作层面所表现出来的情感的心理体验和满足状态。下列各项是有关您在工作中的感受。请按照每项陈述与自己实际情况的吻合程度请选择。1 表示完全不符合; 2 表示不太符合; 3 表示不确定; 4 表示比较符合; 5 表示完全符合。请您根据自身实际情况在对应的分值下以对号的形式进行勾选。

序号	问题描述	1	2	3	4	5
1	我的工作非常有趣					
2	总体来说, 我对我从事的工作感到非常满意					
3	我总能找到办法来充实我的工作					
4	我对我具体的工作内容感到基本满意					
5	对于我来说, 工作会是很有意义的一场经历					
6	我对从目前工作中获得的成就感感到基本满意					
7	我很喜欢与家人或朋友有深入的沟通, 彼此了解					
8	我对于日常生活中的许多事务都处理得很好					
9	人们认为我肯付出且愿意和他人分享自己的时间					
10	总的来说, 我对自己是肯定的, 并对自己充满信心					
11	我善于灵活安排时间, 以便完成所有工作					
12	随着时间的流逝, 我感到自己成长了很多					

附录二 攻读学位期间所发表的论文

- [1]蔡诗晗.PDCA 循环在企业绩效管理中的应用研究[J].今商圈,2022(9):23-26.
- [2]蔡诗晗.领导授权赋能对员工创新绩效的影响研究[J].武汉商学院学报,2022,36(04):81-86.

后 记

匆匆回首，研究生三年的时光已然接近尾声，提笔至此，感触良多。恍惚间三年时光在眼前无尽流转，说不清道不尽的情绪一时间涌上心头。三年的研究生生活让我体味到科研所带来的无穷乐趣，让我领悟到一支团队所带来的无穷力量，也让我感受到老师同学所给予的温情关怀。时光很短，如白驹过隙，转瞬即逝，可这种心情很长，如高山流水，绵延不绝。三年的科研生活拓宽了我的视野，增长了我的知识，丰富了我的阅历，是我人生道路中的一抹亮色。临别之际，不道泪眼婆娑，依依不舍，只言前程似锦，一路生花。

这三年来我认识了许多良师益友，首先特别感谢我的恩师郝金磊教授，郝老师具有高水平的科研能力和细致严谨的科研素养，正是郝老师这种严谨认真的学术态度引领我们的学术团队取得了一个又一个有意义的科研积累，郝老师在生活方面也一直对我关心照顾，正是在郝老师的细心指导下我才有了如今清晰的未来发展规划。其次，我还要特别感谢姜诗尧老师，姜老师作为课题组的青年副教授，同时也是我的同门大师兄，在指导我论文写作过程中，总是能发现文章现阶段存在的问题并提出较好的修缮意见，且在论文选题过程中为我提供了新颖、前沿的科研方向！再次，我还要感谢工商管理学院的各位老师，得益于老师们孜孜不倦的教导我才能学习到企业管理专业浩瀚如海般的知识，真正了解到了这一学科的独特魅力。然后，我还要感谢师门大家庭的师兄师姐们、同级们以及师弟师妹们，还有企业管理专业 2020 级的各位同学们，三年的时间我们互相勉励、互相学习、一起进步的过程总是那么的让人欣喜。最后，我还要特别感谢父母与玉业，感谢父母长期以来的支持与鼓励！无论自己在成长过程中遇到多大的困难，父母总是无私的帮助我、支持我，还要感谢玉业一直以来的默默陪伴。

今后，我定将心怀感激的继续前行，不断找寻属于自己的那份精彩！