

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20220621.101

VUCA时代的韧性领导: 研究述评与展望

王 涛, 占小军, 杨 维

(江西财经大学 工商管理学院, 江西 南昌 330013)

摘 要: 韧性领导是指组织领导者在面对逆境、挑战或不确定情境时,采取积极有效的措施,在稳定中保持灵活,在灵活中维护稳定,以此领导组织从困境中恢复并实现成长的能力和过程。在复杂多变和高度不确定的情境下,韧性领导的重要性日益凸显,成为影响企业持续发展的关键因素。本文首先梳理分析了韧性领导的概念内涵及研究现状,厘清了韧性领导与危机领导力、二元领导、悖论式领导之间的区别和联系。其次,本文在整合现有文献的基础上,揭示了韧性领导的形成机制,以及韧性领导在组织和员工层面的影响效应。最后,本文从韧性领导的量表开发、丰富韧性领导的前因研究、探讨韧性领导对组织、员工和领导者自身的双刃剑效应等方面提出了未来研究的建议,并提炼出一个整合性的研究框架。本文加深了人们对韧性领导内涵的认识,为韧性领导未来的实证研究提供了理论借鉴,也可帮助组织发挥韧性领导的积极作用,规避其消极影响。

关键词: VUCA时代;韧性;韧性领导;双刃剑效应

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2023)02-0003-19

一、引 言

全球已进入一个多变、不确定、复杂、模糊的时代(简称VUCA时代)。正如习近平总书记所指出的,“当今世界正经历百年未有之大变局”,VUCA已经成为一种常态(李平,2020)。身处VUCA时代,企业在发展过程中,“黑天鹅”或“灰犀牛”事件不可避免(Kalina,2020;孙谋轩等,2021),高度不确定性给那些想在VUCA情境中取得成功的领导者带来了巨大挑战。VUCA时代召唤新型领导者(顾琴轩等,2020),这些领导者要能够与不确定性共存(杨百寅和欧阳阳,2020),并且要具备管理不确定性的能力。因此,在VUCA情境下,领导的重要性愈加凸显(Williams等,2017;张志学等,2021)。例如,在“双减”之后,民办教育行业一夜入冬,新东方股价跌掉近九成。但是,新东方创始人俞敏洪并不认输,随即成立“东方甄选”平台,开始直播带

收稿日期:2022-04-04

基金项目:江西省社会科学“十四五”规划重点项目(21GL02)

作者简介:王 涛(1986—),女,江西财经大学工商管理学院博士研究生;

占小军(1978—),男,江西财经大学工商管理学院教授,博士生导师(通讯作者,xjzhan@163.com);

杨 维(1998—),女,江西财经大学工商管理学院硕士研究生。

货,积极寻求转型^①。再如,具有“欧洲铁娘子”之称的德国前总理默克尔,在任期间经历了欧债危机、英国脱欧、难民危机和新冠疫情,秉持沉稳、务实、应时而动的执政风格,在其主政的16年里,德国失业率从11%下降到5%,人均GDP增长了40%^②。

纵观这些成功应对不确定性的案例,领导者处变不惊、逆流而上、沉着应对的坚韧品质是组织持续发展的一个不可忽视的因素。韧性是一个领导者最重要的品质(Bennis, 2007),是VUCA时代的关键领导力^③。伴随着韧性在社会发展和管理实践中的作用的凸显,学界对韧性领导的关注度越来越高(Zheng等, 2018)。韧性领导由韧性与领导力两个要素融合而成,是一种新型领导模式。韧性领导能够帮助组织适应VUCA环境,在困难境况下保持平衡,找到有效应对困境或危机的方法,激发员工士气,帮助企业提升绩效,使组织从震荡中恢复并实现成长(Ferrer和Caridad, 2017; Giustiniano等, 2020; Lombardi等, 2021)。

近年来,韧性领导研究迅速兴起,并取得了一些重要成果。韧性领导对处在逆境中的组织能够发挥重要作用,对组织目标、员工心理健康、工作投入和员工绩效具有积极影响(Lombardi等, 2021; Singh等, 2022)。相关研究表明,韧性领导能够帮助企业快速适应市场的动荡变化,明确行动方向,并依据具体情境,采取灵活措施应对复杂现状,助力组织实现目标(Dartey-Baah, 2015; Giustiniano等, 2020; Lombardi等, 2021; Olmo-Extremera等, 2022)。例如, Gee(2019)发现,在新冠疫情期间,韧性领导能够支持和激励员工应对疫情的巨大挑战,保障员工身体健康,让员工产生安全感,安然度过这一艰难时期。此外,韧性领导能够积极影响员工的心理资本,对员工的工作投入和工作绩效具有促进作用(Singh等, 2022; Sudarso等, 2022)。

然而,韧性领导是一个比较新的概念,学界对它的研究还处于起步阶段,很多问题尚待厘清。例如,韧性领导的内涵和测量工具未统一,韧性领导的成因及其在组织、员工和领导者自身层面的影响效果尚不明晰。鉴于此,本文围绕韧性领导的重要议题针对既有研究加以评述,旨在为推进韧性领导的研究做出如下绵薄贡献。首先,本文在系统梳理韧性领导的相关文献的基础上,分析归纳了韧性领导的概念和研究进展,并辨析了韧性领导与其他领导之间的关系,重新界定了韧性领导的内涵和外延,并辨析了韧性领导与危机领导力、双元领导、悖论式领导之间的区别与联系,深化了学界对韧性领导的理解。其次,本文基于特质激发理论、社会信息加工理论、资源保存理论、角色性别理论,分别从个人特质、工作环境、资源、领导者过往经历和性别等角度,探讨了韧性领导的前因和形成机制,有助于人们更深入地认识韧性领导的驱动因素。再者,本文从韧性领导的结果变量、中介变量和调节变量等角度,探讨了韧性领导对组织、员工以及领导者自身的影响效果。最后,本文从丰富韧性领导的前因研究、探讨韧性领导对组织、员工和领导者自身的双刃剑效应等角度,提出了韧性领导的未来研究方向,并归纳提炼了一个整合性的研究框架。尤其是,本文揭示了韧性领导对组织、员工和领导者自身的双刃剑效应,不仅深化人们对韧性领导本质的认识,为韧性领导的实证研究提供理论指引,而且有助于组织预防和规避韧性领导的消极影响,具有较强的理论和现实意义。

二、韧性领导的界定与测量

韧性作为一种人格特质,能够帮助个人成功渡过逆境并实现成长(Linnenluecke, 2017; 诸彦含等, 2019)。若将韧性概念延伸到具体的工作场所环境中,就可以形成员工韧性、团队韧性、组织韧性和韧性领导(Hartmann等, 2020),以上这些韧性都是韧性在组织视角下的表征(诸彦

①微信公众号:老俞闲话。道阻且长,行则将至! [EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/F0ic6kvgmqRHJg7O23YjZQ>, 2022-2-1.

②吴晓波。默克尔正式卸任总理,如何评价其执政生涯?这将国际政坛产生什么影响? [EB/OL]. <https://www.zhihu.com/question/494800916/answer/2191766003>, 2021-10-27.

③张晓萌。韧性:不确定时代的关键领导力 [EB/OL]. <https://www.wckgsbeducn/faculty/article/detail/157/6351.html>, 2021-10-28.

含等,2019)。

当组织寻求员工的主动支持行为时,员工韧性就会表现出来。团队韧性则是通过团队成员的组合和共享来实现。组织韧性的产生和发展取决于组织内外各种资源的利用与整合。对于组织来说,要想成功克服逆境和挑战,领导的重要作用不言而喻。现有文献更多地集中在组织韧性、团队韧性和员工韧性的相关研究,领导层面的韧性研究尚未得到充分关注。

(一)韧性

英文词“韧性”(resilience)是由拉丁语“resilire”演变而来,原意为“反弹”“弹回”。管理学界关于韧性的定义尚未形成统一的看法,有的将韧性定义为一种能力,有的将韧性界定为一种过程,有的将其视为一种结果(Fisher和Law,2020)。在能力论者看来,韧性是指面对逆境时的积极适应能力、抗压能力、恢复能力和利用资源克服困难的能力(Gao等,2017;Linnenluecke,2017;Djourova等,2019;Julian等,2020)。过程论者一般将韧性定义为从逆境中迅速恢复和利用资源进行有效决策的过程(Williams等,2017)。结果论者认为,韧性是成功克服逆境并实现成长所取得的积极结果(Rao和Greve,2018)。

(二)员工韧性

员工韧性是指员工面对挑战能快速适应,利用资源应对挑战并取得成长的能力,是个体和环境因素相互作用的结果(Näswall等,2019)。在影响员工韧性的前因方面,基于社会认知理论的研究发现,积极行为因素正向影响员工韧性(Caniëls和Baaten,2019)。基于工作—家庭增益理论和资源保存理论的研究发现,家庭和谐与员工韧性正相关(徐小凤等,2021)。基于工作资源模型的研究发现,企业社会责任与员工韧性正相关(何洁等,2020)。在员工韧性的后果方面,员工韧性对员工个人和组织都具有积极影响(Caniëls和Baaten,2019;诸彦含等,2019;何洁等,2020;徐小凤等,2021)。员工韧性有益于个人的健康,能够提升员工幸福感和增强组织绩效(Kuntz等,2017),也能够提升组织承诺和降低离职率(King等,2016)。基于自我决定和心理资源理论的研究发现,员工韧性可以增强员工的责任式创新行为(崔煜雯和郭丽芳,2022)。

(三)团队韧性

团队韧性是团队应对困境并从困境中恢复的能力(Meneghel等,2016b)。基于积极情绪拓展—建构理论的研究发现,团队中的积极情绪与团队韧性正相关(Meneghel等,2016b;姚莹莹和葛玉辉,2020)。孙谋轩等(2021)根据意义建构理论的研究表明,变革型领导行为与团队韧性正相关。团队的情绪承受能力和信任对团队韧性的形成也有积极影响(Stephens等,2013)。此外,团队韧性对团队绩效、团队态度与行为具有显著的正向影响(Meneghel等,2016b;姚莹莹和葛玉辉,2020)。

(四)组织韧性

组织韧性的层次维度复杂,定义尚未形成统一见解(诸彦含等,2019;李平和竺家哲,2021),通常将组织韧性界定为一种能力、过程或结果(Chen等,2021;路江涌和相佩蓉,2021)。目前,“能力观”得到普遍认同(段升森等,2021)。组织韧性就是帮助组织实现从逆境中的反弹和反超的能力(李平和竺家哲,2021),包括恢复力、耐受力(宋耘等,2021)和反超力,能够助力组织恢复并实现新增长(Linnenluecke,2017)。组织韧性具有很强的情境性(诸彦含等,2019;张公一等,2020;),员工间的高质量交流互动和团结友爱的环境(诸彦含等,2019)、组织承诺与积极情绪(Giustiniano和Cantoni,2018)对组织韧性的形成具有促进作用。依据工作价值观理论的研究发现,工匠精神正向影响组织韧性(段升森等,2021)。此外,组织韧性对员工、组织和环境都产生积极的影响,如能够提升员工幸福感(Williams等,2017)、员工能力(Stoverink等,2020)、投资者信心(El Nayal等,2020)、企业合作(Rao和Greve,2018)和组织绩效(Keum,2020)等。

(五)韧性领导

韧性是领导力的关键因素(King和Rothstein,2010)。当组织遭遇困境、挑战或危机时,领导者需要具备让组织从逆境中恢复过来的能力,以成功地应对突发情况,鼓励和帮助员工实现组织目标。韧性领导是VUCA时代的一种新型领导方式。目前学界对韧性领导的系统研究较少。在现有的研究中,韧性领导通常被视为一种能力或者一个过程。从能力角度看,Patterson等(2009)将韧性领导定义为领导者在面对逆境时表现出的帮助组织实现恢复、学习和发展的能力。Dartey-Baah(2015)将韧性领导看作一种有效创新和快速适应市场变化的能力,包含战略思维、情感思考力、适应力、学习力、集体领导力5个方面。Țiclău等(2021)将韧性领导定义为领导者在不利环境中积极行动、保持组织有效运行的能力。韧性领导需要具备个人能力、情感能力、专业能力和沟通能力,以促进组织的发展(Olmo-Extremera等,2022)。从过程角度看,Giustiniano等(2020)认为,韧性领导不是单一维度,而是由两个不同但互相关联的维度组成,如准备与即兴、理性与共情、稳定与灵活、反应与适应,是一种对立面的整合,具有矛盾的张力。Lombardi等则认为,韧性领导是指领导者拥有积极态度,能快速适应逆境并采取有效策略克服逆境,培养有韧性的员工,在逆境中鼓励员工,助力组织从震荡中恢复并实现成长。韧性领导包含时刻准备和持续学习两方面,韧性领导和即兴发挥紧密相连,利用时刻准备和持续学习两种实践随机应变(Lombardi等,2021)。

综上所述,韧性领导概念虽未形成统一论,但现有文献大多强调,韧性领导是在逆境、困难或挫折情境下,领导者采取措施帮助组织成功应对并实现反弹。而当组织处于逆境,领导者应如何表现,采取何种措施才能帮助组织成功渡过逆境甚至实现从逆境中反弹,这才是问题的关键。因此,韧性领导者更重要的特质是,面对逆境沉着冷静、从容自信、坚韧不拔、勇于担当、积极适应、从逆境中学习、敢于创新,以及采取有效措施帮助组织灵活应对并恢复成长的过程(King和Rothstein,2010)。在此过程中,领导者需要兼顾学习与创新,具体问题具体分析,依据情境随机应变(陈国权,2018;Hartmann等,2020)。基于上述分析,本文将韧性领导定义为:组织领导者在面对VUCA情境时,展现出安心定志与通达权变,采取积极有效的措施,在稳定中保持灵活,在灵活中维护稳定,以此帮助组织从困境中迅速恢复并实现成长的能力和过程。韧性领导中蕴含着某种矛盾的张力。

(六)韧性领导的测量

迄今为止,韧性领导的实证研究成果不多,在仅有的几篇研究中用于测量韧性领导的工具主要有三个:一是采用Connor和Davidson(2003)编制的个体韧性量表(CD-RISC)进行测量。Connor和Davidson(2003)以社区普通居民、保健门诊和精神科门诊病人、广泛性焦虑障碍和PTSD临床试验者为对象编制而成的CD-RISC量表包含25个条目,分成坚韧、力量、乐观、控制、宗教信仰5个因子。如Qiao等(2022)直接采用CD-RISC量表,分25个题项测量上市公司CEO和董事会主席的韧性领导力。二是借鉴Dartey-Baah(2015)提出的韧性领导五要素,根据研究者自身的研究内容改编题项。三是Singh等(2022)依据现有韧性领导相关文献,使用归纳法撰写20道题目用于测量韧性领导,分为愿景、有效性、授权、响应性、支持性5个维度,量表信度为0.953。如“我们领导为未来描绘了一幅清晰、连贯和令人信服的画面,向团队传达了乐观精神,指明了前进的方向”。综上所述,目前的韧性领导概念尚缺乏科学统一的测量工具。

(七)韧性领导与其他领导的区别

为进一步理解韧性领导的内涵,本文从理论基础、结构维度、发生情境、对象等方面将韧性领导与危机领导力、二元领导、悖论式领导进行区分(如表1所示)。

首先,韧性领导是韧性与领导力的结合,指组织领导者面对逆境、挑战或不确定情境,采取

措施帮助组织成功应对困境并实现反弹的过程。它主要建立在韧性理论上。危机领导力则是指领导者采取行动为意外危机的发生做好准备,并处理危机的影响,包括危机发生前、危机发生中以及危机发生后的时间(Bundy等,2017;Wu等,2021),它以危机管理理论为基础。二元领导以二元理论为基础,由两种差异互补的领导风格构成,强调在两种风格中适时切换(Rosing等,2011)。悖论式领导是指领导者采取两种既竞争又关联的行为,同时满足组织和员工的竞争性需求,它建立在阴阳理论和悖论理论基础之上(谭乐等,2020)。

表1 韧性领导与其他领导概念的区别

角度	韧性领导	危机领导力	二元领导	悖论式领导
理论基础	韧性理论	危机管理	二元理论	阴阳理论和悖论理论
结构维度	2个维度	6个维度	两种领导风格的所有维度	人员管理:5个维度 组织发展:4个维度
发生情境	VUCA情境,不确定性程度高	危机情境,具有稀缺性和突发性	常态化	常态化
目标对象	成功处理逆境或挑战等不确定性事件	处理危机	解决组织内部矛盾和冲突	同时满足组织发展和人员管理中的竞争性需求

资料来源:根据相关文献整理。

其次,从结构维度看,韧性领导具有突出的对立统一的二元特征。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(郑晓明等,2021)。二元领导则涵盖两种领导风格的全部维度,如开放式领导和封闭式领导(认知视角)、授权型领导和命令型领导(权力视角)、变革型领导和交易型领导(惯例视角)(Rosing等,2011;赵红丹和郭利敏,2017;罗瑾琰等,2018)。从人员管理角度看,悖论式领导具有5个维度(Zhang等,2015);从组织发展角度看,悖论式领导涵盖4个维度(Zhang和Han,2019)。

再次,发生情境不同。韧性领导是在VUCA时代背景下发生的,主要面临的是不确定性的特殊情境。危机领导是在危机情境下出现的,是一种非常态的特殊情境下的领导方式,解决的是组织生死存亡的问题(郑晓明等,2021)。二元领导重在有效完成目标,提高组织竞争优势(赵红丹和郭利敏,2017),属于常态下的领导风格。悖论式领导是满足组织中的人员管理和发展中的各种竞争性需求,这些问题在组织中比较常见。

最后,处理的对象不同。韧性领导强调帮助组织成功渡过内外部的逆境或挑战,危机领导力侧重于预防和处理危机带来的影响,这类危机具有稀缺性和突发性(James等,2011;Wu等,2021)。二元领导与悖论式领导类似,都强调解决组织中的矛盾与冲突,面临的是组织发展过程中组织内部的问题。

三、韧性领导的前因

韧性领导不是一蹴而就的。它是如何形成的,由什么因素导致的?了解韧性领导的前因有助于全面认识韧性领导形成过程,更好地将韧性领导应用于管理实践中。梳理相关文献得知,影响韧性领导的因素主要包括个人特质、工作环境特征、资源、成功应对逆境的经历和性别等,详见表2和图1。

(一)个人特质

根据特质激活理论,个人特质和情境就像一枚硬币的两面不可分割,当遇到某种情境,个体自身拥有的与这种特定情境相契合的特质会被激活并发挥作用,相继产生特定的态度和行为(Tett和Guterman,2000;Tett等,2021)。研究发现,个人特质和韧性领导之间存在显著的相关

表2 韧性领导的前因梳理

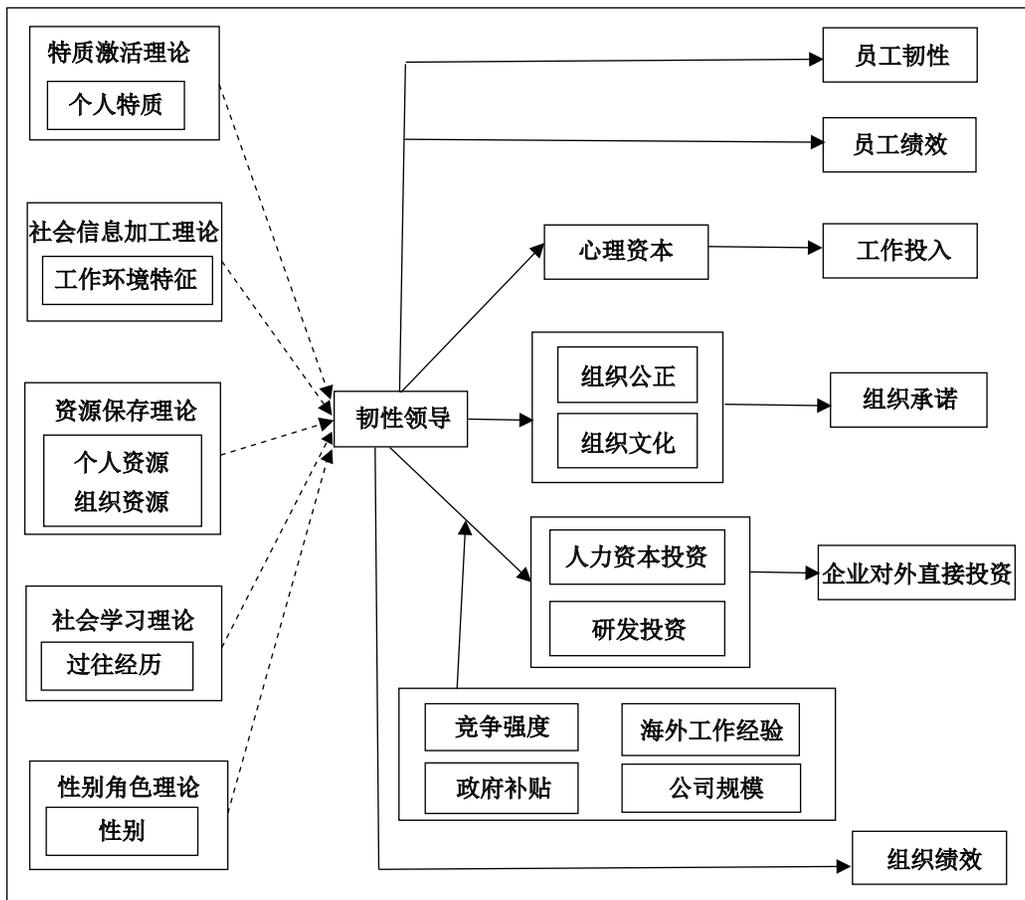
理论	视角	因素	学者
特质激活理论	个人特质	责任心、外倾性、亲和性	Lazaridou和Beka, 2015
		积极主动型人格、自我反省	Bossman等, 2016; Förster和Duchek, 2017; Sarkar和Fletcher, 2014
		正念和认知灵活性 价值观和工作承诺 理性、乐观、开放性、共情、抗压、专业、认知、沟通	张静等, 2021 Sudarso等, 2022 Förster和Duchek, 2017; Olmo-Extremiera等, 2022
社会信息加工理论	工作环境特征	工作氛围、志同道合、赏识 组织韧性	Förster和Duchek, 2017 Suryaningtyas等, 2019
		社会支持	Bossman等, 2016; Sarkar和Fletcher, 2014; Olmo-Extremiera等, 2022
资源保存理论	资源	个人资源	Förster和Duchek, 2017; Kinman和Grant, 2011; Olmo-Extremiera等, 2022
		组织资源	Singh等, 2022; Wei和Taormina, 2014; Wicks和Buck, 2013
社会学习理论	过往经历	成功应对逆境的经历	Chance, 2022; Gray, 2017; Pidgeon等, 2014; Shepherd和Williams, 2020; Williams等, 2017; 乔朋华等, 2022
性别角色理论	性别	性别	Christman和McClellan, 2012; Reed, 2018; Reed和Patterson, 2007; Țiclău等, 2021

资料来源:根据相关文献整理。

性,如责任心和外倾性与韧性领导积极相关,而与亲和性则消极相关(Lazaridou和Beka, 2015)。具有积极主动型人格的个体,乐于接受他人意见,善于自我反省(Bossman等, 2016; Förster和Duchek, 2017)。正念和认知灵活性(张静等, 2021)、个体价值观和工作承诺(Sudarso等, 2022)均有助于提升个体的韧性领导力。此外, Förster和Duchek(2017)通过对27名领导者的访谈发现,个人特质和能力对韧性领导的形成具有一定影响,比如理性、乐观、自信、开放性、善于沟通、抗压能力、专业能力、认知能力和社交能力等要素。无独有偶, Olmo-Extremiera等(2022)通过对西班牙3所正经历着挑战的学校的校长和师生的访谈也发现,个人因素(反思力、乐观性、社交能力、创造力)、情绪因素(共情、信心)、专业因素(思维能力、激励或承诺、领导身份、合作能力、识别环境能力)与沟通能力与韧性领导密切相关。

(二)工作环境特征

社会信息加工理论认为,个体的态度和行为会依据其对工作环境中各种信息的解读进行调整(Salancik和Pfeffer, 1978)。Förster和Duchek(2017)指出,韧性领导是将韧性概念延伸到具体工作场所环境中,是个人特征和环境特征相互作用取得积极结果的过程。韧性取决于特定的环境(Förster和Duchek, 2017),韧性领导会受到工作环境的影响,如良好的工作氛围、志同道合的同事、得到赏识、组织内外部的支持(Sarkar和Fletcher, 2014; Bossman等, 2016; Förster和Duchek, 2017; Olmo-Extremiera等, 2022)以及组织韧性(Suryaningtyas等, 2019)。基于社会信息加工理论,不论是个体所在组织的成员之间相处融洽、志趣相投、目标一致;还是上级不吝赞赏下属、在困难时刻关心和安慰下属,同时给予下属各种支持;或是组织中整体的韧性氛围,积极面对挑战或逆境的态度,都会对组织领导者产生潜移默化的影响。领导者耳濡目染,会重新审视并调整自己的态度和行为,积极应对冲击,带领员工成功克服挑战,对领导者韧性领导力的形成具有促进作用。



注:实线代表实证研究,虚线代表理论研究。

图 1 韧性领导的前因、后果及其作用机制

(三)资源

资源是指个体认为对其有价值的事物或者能够帮助其获得有价值事物的方式,资源可以区分为四种不同类型,分别是物质、条件、个人特征和能量。资源保存(COR)理论认为,个体总是找寻各种资源来满足他们目标 and 需求(Hobfoll, 1989)。个体通过获取和保存重要的个人、社会和组织资源,可以有效地应对现有压力或未来可能面临的压力(Hobfoll等, 2018)。当处于困境或面临不确定性时,领导所储备的资源对组织至关重要,如领导者的独处时间、专注力、健康状况、乐观、专业知识、自我反思和沟通能力组成的个人资源(Wicks和Buck, 2013; Förster和Duchek, 2017; Olmo-Extremera等, 2022),可以让员工认为自己能够从容应对工作上的问题和挑战,从而更具韧性领导力。Wei和Taormina(2014)发现,中国价值观下的“关系”与韧性正相关;领导者社交能力越好,获得的关系越多,则其韧性领导行为表现可能就越多。此外,基于资源保存理论, Singh等(2022)发现,愿景、决策有效性、授权、响应性和支持性等组织资源有助于韧性领导力的形成,进而提升员工的心理资本,并促进员工工作投入,实现组织目标。

(四)成功应对逆境的经历

社会学习理论认为,“从直接经验中的学习过程”能够为领导者提供应对未来逆境的“关键经验”(Bandura, 1977)。过去的多项研究也表明,在克服逆境的过程中,“从逆境中汲取经验教训”是韧性领导发展的关键因素(Pidgeon等, 2014)。韧性领导是领导者在遭受一系列挫折事件

后,不断从挫折中恢复、从挫折中学习的动态经历中诞生的,是通过经验积累起来的(Gray, 2017),与领导者历经的逆境息息相关(乔朋华等,2022),领导者自身过往成功应对逆境的经历将对其韧性领导产生重要影响(William等,2017)。Chance(2022)的研究证实,黑人女性的韧性领导力是在不断克服一系列逆境(如种族歧视、性别歧视、年龄歧视)后形成的。“百折不挠,韧而不折”,逆境遭遇对个体韧性发展的影响是一个动态且持续上升的过程。对于组织领导者而言,过往逆境经历不仅锻炼其在现实生活中处理问题的能力,还对其自身韧性领导力的发展起到了重要推动作用(Shepherd和Williams,2020)。在领导者过往的人生阅历中,成功抵抗逆境的积极体验为其在未来逆境中“主动适应、快速恢复、从容应对”奠定了基础,过往那些成功应对逆境的经历对于领导者后续的韧性塑造和发展具有重要影响。领导力的涌现是一个复杂的动态过程,并与领导者的经历息息相关(Badura等,2021)。

(五)性别

基于性别角色理论,不同性别的领导方式可能存在差异(Appelbaum等,2003),与男性不同,女性更柔软、坚韧、感性,更能忍耐坚持和吃苦耐劳,因此可能更具有韧性。Christman和McClellan(2012)认为,性别与韧性领导具有相关性,如何保持韧性领导力,基于性别视角的研究可能带来新的突破。因此有学者从性别角度对韧性领导的前因开展研究,但结论并不一致。例如,Reed和Patterson(2007)通过对纽约州15名女警司的访谈发现,价值驱动、直面现实、积极乐观、依靠支持和信念感是让女性领导者更具韧性领导力的关键要素。Reed(2018)研究了性别、年龄与韧性领导的关系,发现60岁以上人群更具韧性领导力;在20—29岁的人群中,男性明显高于女性;其他年龄段则没有明显的性别差异。Țiclău等(2021)选取10名女性领导进行访谈,探索性别与韧性领导的关系,发现性别与韧性领导在逆境中发挥的作用并无关联。

四、韧性领导的后果

韧性领导作用后果及其机制的相关研究成果屈指可数,实证研究较少,大多停留在理论探索阶段,且聚焦于韧性领导对组织和员工的影响。下文分别从韧性领导研究的结果变量、中介变量和调节变量展开阐述(韧性领导的影响后果及其机制的研究可参见图1)。

(一)韧性领导的结果变量

1.组织层面

(1)组织绩效

研究发现,韧性领导能够帮助组织提升绩效。例如,Kalina等(2020)发现,韧性领导有助于组织应对“黑天鹅”及“灰犀牛”事件,促进组织的可持续发展,影响组织绩效。韧性领导可以有效保护企业避免受到伤害,防止企业崩溃,并找到有效利用困境和危机的方法,实现企业目标,为企业变革铺平道路,提升企业绩效(Giustiniano等,2020)。Lombardi等(2021)也发现,韧性领导能够激发员工士气,帮助企业从容应对冲击,实现企业目标,提升组织绩效。Suryaningtyas等(2019)通过对印度尼西38家三星级酒店和度假村的调查,探究组织韧性与组织绩效之间的关系,研究表明,组织韧性对组织绩效具有显著积极的影响。同时,Suryaningtyas等(2019)使用5点量表,采用Dartey-Baah(2015)提出的5个维度,根据研究目的自编问卷测量韧性领导,成功验证了韧性领导和组织文化在组织韧性与组织绩效之间起到的中介作用,且韧性领导与组织绩效之间同样存在显著的正相关关系,韧性领导越强,则组织绩效越高,因此,韧性领导能帮助组织管理破坏性挑战,提升组织绩效。

(2)组织文化

韧性领导者在逆境中展现的积极自信、不畏艰难、勇于担当以及成功应对挑战的伟岸形

象,为员工树立了一个榜样,韧性领导的行为影响整个组织,使组织拥有韧性氛围(Baykal, 2018; Everly等, 2020),有助于企业打造组织文化。Suryaningtyas等(2019)发现,韧性领导和组织文化在组织韧性与组织绩效间存在双中介作用。他们同时还探究了韧性领导与组织文化之间的关系,结果表明,韧性领导与组织文化之间存在显著的正相关关系,即韧性领导越高,组织文化就越强,因此韧性领导对组织文化具有积极的影响。在Sulastri(2020)的研究中,韧性领导与组织文化的正相关关系同样得到了验证。

(3)组织承诺

相关研究发现,韧性领导能够有效地满足员工需求,塑造积极的组织环境。在危急情况下,韧性领导有助于缓解员工的焦虑和担忧,增强员工信念,提升其安全感,进而增强员工的组织承诺(Cohen等, 2017; Fleishman等, 2020)。Sulastri(2020)以印度尼西亚一家企业PT. Perkebunan Nusantara VI Kayu Aro的员工为研究对象,探讨了韧性领导与组织承诺之间的关系。通过问卷收集,采用偏最小二乘法(PLS)和结构方程模型(SEM)分析,发现韧性领导对组织承诺具有显著的正向影响。

(4)企业对外直接投资

Qiao等(2022)利用上海、深圳证券交易所的195家上市公司2001—2018年间的公开数据,以及对这些公司的董事会主席和首席执行官的视频调查,采用结构方程模型和最小二乘法,研究韧性领导在企业对外直接投资中的作用。结果表明,韧性领导能够通过增加研发投资和人力资本投资来促进企业的对外直接投资,进而增加企业竞争力。此外,竞争强度、政府补贴、海外经验和公司规模在其中起到调节作用:企业竞争强度越高、获取政府补贴越多、领导者越缺乏海外工作经验、公司规模越小,韧性领导在对外直接投资中的影响就越强;反之则越弱。

2.员工层面

(1)员工韧性

韧性领导对建设高效健康的员工队伍至关重要。韧性领导作为真正的领导者,乐观、自信、高效、创新,有能力成为员工心中完美的榜样,具有很强的感染力,帮助员工从失败中恢复,使得他们在艰难时刻更坚毅果敢地面对,提高员工韧性(Youssef和Luthans, 2005; Baykal, 2018; Everly等, 2020)。此外,韧性领导在逆境或挑战中,传递自信乐观的积极情绪,与员工共情感召,不断地寻求资源帮助员工渡过难关,与员工并肩作战,让员工感受到莫大的支持与鼓舞,帮助员工减轻压力,进而提高员工韧性(Cooke等, 2021; Lombardi等, 2021)。

(2)员工绩效

根据Sudarso等(2022)对印度尼西亚东爪哇省的Bulog公司的实证研究,韧性领导在员工价值观和工作承诺对员工绩效影响中具有中介作用。该研究采用Dartey-Baah(2015)提出的5个维度测量韧性领导,收集了218份有效数据,利用结构方程模型对获取的数据进行分析,结果表明,韧性领导在人的价值观和工作承诺与Bulog公司的员工绩效之间起到中介作用。同时,韧性领导对员工绩效具有显著的正向影响。

(3)工作投入

Singh等(2022)以新冠疫情为研究背景,对印度IT行业的员工进行问卷调查,基于资源保存理论,研究了韧性领导对员工工作投入的影响,并检验了心理资本的中介作用。其中采用了7点计分法利用自己编制的问卷来测量韧性领导,共设计20道题,例如“我们领导为未来描绘了一幅清晰、连贯和令人信服的画面,向团队传达了乐观精神,指明了前进的方向”。研究者收集了265份样本,采用回归分析、结构方程和Bootstrap法进行数据分析,结果表明,韧性领导与工

作投入之间存在显著正相关关系,韧性领导与心理资本之间也存在显著正相关关系,心理资本在韧性领导和员工工作投入之间起到部分中介作用。

(二)韧性领导的中介变量

现有研究文献通过引入组织公正、组织文化、心理资本、人力资本投资和研发投资作为中介变量,探究了韧性领导在组织层面的影响效果。例如,Sulastri(2020)使用7点量表,根据Dartey-Baah(2015)提出的5个维度,编制问卷用于测量韧性领导,研究发现,组织公正和组织文化分别在韧性领导与组织承诺之间起到正向显著的中介作用。Singh等(2022)采用7点计分法,使用自己编制的问卷来测量韧性领导,实证结果表明,心理资本部分中介了韧性领导与员工工作投入之间的影响关系。Qiao等(2022)采用Conner和Davidson(2003)编制的个体韧性量表(CD-RISC)的25道题测量韧性领导,证明了人力资本投资和研发投资在韧性领导与企业对外直接投资之间起到的中介作用。

(三)韧性领导的调节变量

在现有文献中,仅有Qiao等(2022)加入调节变量对韧性领导进行实证研究。他们的研究发现,企业竞争强度、政府补贴、海外经验和公司规模在韧性领导与企业对外直接投资之间具有调节作用。当行业竞争强度越高、政府对海外投资的补贴越多时,韧性领导对企业对外直接投资的积极作用越强;当领导者的海外工作经验越丰富、公司规模越大时,韧性领导对企业对外直接投资的影响越弱。

综上所述,学界已尝试揭示韧性领导的作用机制,并取得了一定成果,然而有关韧性领导的影响结果研究相对匮乏,实证研究有待丰富。这为更深入系统地挖掘韧性领导的作用机制提供了广阔的空间。

五、结论、展望与启示

(一)研究结论

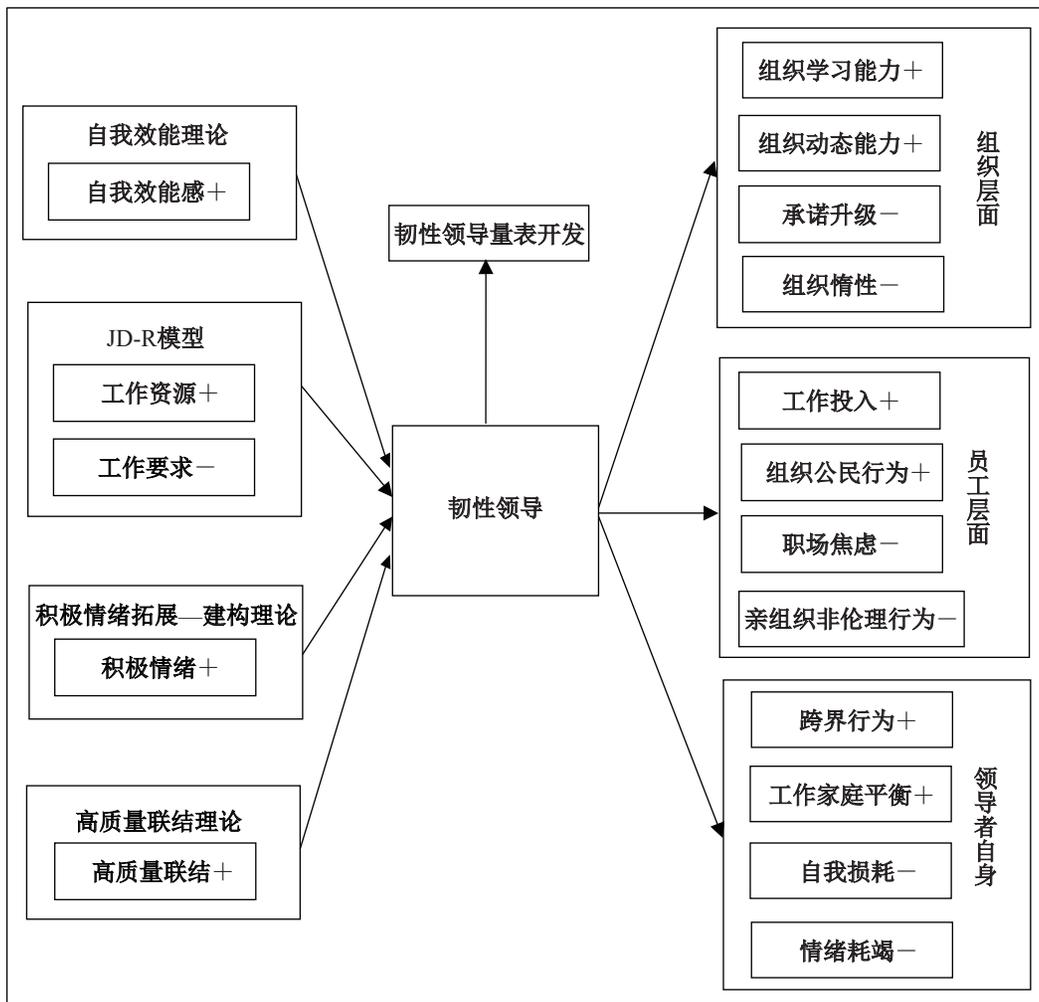
在多变、不确定、复杂、模糊的发展环境下,韧性领导的重要性不言而喻。本文系统地梳理了韧性领导的研究进展。研究发现,韧性领导这种新兴的领导模式能够有效应对VUCA时代的挑战(Ferrer和Caridad,2017)。由于韧性领导是一个比较新的研究领域,相关研究主要处于理论探索阶段。首先,韧性领导的概念内涵尚未厘清,本文在整合已有文献的基础上,提出了韧性领导的定义。本文认为,韧性领导就是组织领导者面对逆境、挑战或不确定性的情境,展现出安心定志与通达权变,并采取积极有效措施,在稳定中保持灵活,在灵活中维护稳定,积极培育组织的韧性文化,以期帮助组织从困境中迅速恢复并实现成长的过程。其次,目前尚缺乏公认的科学测量工具,阻碍了韧性领导实证研究的推进。再次,韧性领导形成机制和影响效应的研究有待深化。最后,现有研究大多聚焦于韧性领导对组织和员工的积极效应,忽视了韧性领导可能带来的负面效应。尽管韧性被公认为是积极的行为特质,但是在某些情况下,韧性可能变为不利因素,而且韧性的形成也需要付出一定的代价。这意味着韧性领导可能存在“黑暗面”(Williams等,2017;单宇等,2021;Van Wart等,2021),需要进行更深入的探讨。

(二)研究展望

VUCA时代的韧性领导研究正处于起步阶段,具有很大的研究空间。未来可从以下几方面深入挖掘,丰富和完善韧性领导的研究。整合研究模型如图2所示。

1.探索符合中国情境的韧性领导量表

韧性领导研究虽然已引起学界的关注,但是目前仍处在概念和理论探析阶段,实证研究刚



注：+表示积极效应，-表示消极效应。

图2 韧性领导研究框架

刚起步。目前有关韧性领导的实证研究主要基于西方文化背景展开，国内学者涉足较少。其原因有三：一是韧性领导的内涵尚未清晰界定，二是韧性领导的结构和维度尚未探明，三是尚未形成有效的测量量表。领导力之父Bennis (2007)认为，领导力犹如烹饪，文化不同风味也不同。同时，韧性是在一定“文化土壤”上成长起来的，在不同的地理、历史、社会和文化环境下，个体在面对逆境或困难时的韧性表现也有所不同(Connor和Davidson, 2003; Yu和Zhang, 2007)。韧性是中华民族的一种传统美德，从越王勾践的“卧薪尝胆”到中国共产党的“涅槃重生”，绵延古今。韧性领导作为一种应对不确定性的领导行为，在中国企业家身上也展现得淋漓尽致，例如华为的任正非、新东方的俞敏洪、蜜雪冰城的张红超等，他们面对困境镇定自若，积极探索破解企业困境之道。同时，我国传统文化讲究适度与平衡，敢于面对困难，勇往直前，能够稳中不乱、乱中有序地解决难题。本文认为，韧性领导包含安心定志与通达权变两个维度，韧性领导者在面对VUCA情境时，需要兼顾“稳中求变”和“变中维稳”，这既契合我国“兼而有之”“注重平衡”“凡事皆有度，过犹不及”的文化取向，也符合Giustiniano等(2020)阐述的两个不同但相互联系的维度的预期。因此，我们亟须探索契合中国文化情境的韧性领导的内涵、特征、结构和测量工具，从而推动韧性领导国内实证研究的开展。

2. 丰富韧性领导的前因研究

目前的文献偏向于韧性领导的结果研究,对其韧性领导前因缺乏深入的探讨。然而,只有从理论上探明韧性领导的形成机理,我们才能在实践中更有效地推进韧性领导力的建设。

首先,自我效能理论认为,自我效能感可以激励个体更好地应对挑战。个体在面对障碍、困境、挑战时,自我效能预期决定其是否会采取应对行为、付出多少努力以及持续多久(Bandura, 1977)。已有的研究表明,自我效能感与韧性正相关(O'Neill等, 2022),自我效能感高的个体会积极面对逆境(Guo等, 2017),在应对困难时更有信心,更快地恢复状态,并继续致力于实现目标(Bender和Ingram, 2018; 楼鸣等, 2021)。与韧性领导不畏艰难、勇往直前的表现相契合,自我效能感高的个体可能更具韧性领导力。

其次,基于工作要求—资源模型(JD-R模型),工作特征可以分为工作要求和 work 资源(Demerouti等, 2001)。Meneghel等(2016a)发现,工作资源与韧性正相关,在低工作要求的条件下,工作资源对韧性的影响增强。工作资源丰富的环境很可能会培养更多的个人资源(如韧性),提升韧性领导力;而工作要求则相反,可能阻碍韧性领导力的发展。

再次,积极情绪拓展—建构理论认为,积极情绪可以帮助构建持久的个人资源,具有长期的适应价值(Fredrickson, 2001)。例如,快乐、希望、鼓舞、逗乐等积极情绪可以提高个体的韧性(Meneghel等, 2016b; Hartmann等, 2020; 张静等, 2021)。积极情绪促使个体变得更有韧性,自我感觉更良好,能够轻松地应对困境,不惧怕压力和挑战。这些禀赋和素养与韧性领导沉着冷静、高瞻远瞩、勇于担当、积极乐观的表现相吻合,因此,情绪体验更积极的领导者通常更具有韧性领导力。

最后,根据高质量联结理论,组织中的高质量联结有助于提升组织成员的心理安全感,建立相互信任,从而帮助组织成员逆境后的恢复和适应,促进个人发展和成长(Stephens等, 2013)。在面对挑战或困境时,组织中的高质量联结(如组织成员之间的全力配合、团结一心、相互信任、互相鼓励、积极参与)能够增强领导者成功渡过逆境的信心,对韧性领导力的形成具有促进作用。

上述判断有待后续研究的验证。

3. 探寻韧性领导对组织的双刃剑效应

根据动态能力理论,学习是动态能力重要的作用机制(Zollo和Winter, 2002)。韧性领导具有持续学习的特征(Lombardi等, 2021),能够科学、实时、精准地响应内外部环境变化,并通过安心定志和通达权变的能力帮助组织从逆境中恢复、从挫折中学习(Gray, 2017)。面对韧性领导所传达的“从逆境中学习”的情境刺激,组织会进行更加积极的解读,认为领导的学习行为符合组织发展目标,有利于培养组织的学习水平,能够提升组织的学习能力。一方面,韧性领导与动态能力的核心特征是匹配的,即整合资源和快速应对环境的变化。韧性领导强调面对逆境时的通达权变的能力,以便带领组织在稳定中保持灵活。动态能力也强调整合、构建和配置组织内外部资源,以便适应外部变化。基于动态能力的演化视角,韧性领导是企业的重要且不可替代的资源和能力,在提升组织灵活性与环境适应能力、促进变革进程的同时,也确保了组织运行的稳定,规避动荡和不确定性的环境给组织带来的损害,通过重复的实践、不断的学习积累经验,加速组织动态能力的构建。另一面,韧性领导往往过度自信,坚持认为自己的决策是正确的,拒绝承认失败,可能诱发承诺升级(Williams等, 2017)。由于韧性领导面临的是组织遭遇逆境的特殊情境,其决策往往无经验可循,会具有较强的主观判断,不确定性较大,会加剧承诺升级的出现。韧性领导引发的持续承诺继而会影响组织惰性,给组织带来负面影响。因此,韧性领导能够提升组织学习能力和动态能力,但是也可能致使承诺升级,带来组织惰性。韧性领导对

组织结果的双刃剑效应有待实证的检验。

4. 挖掘韧性领导对员工的双刃剑效应

自我调节理论强调,个体为了减少当前状态和理想状态之间的差距会有预期地采取行动和做出努力(Bandura, 1991)。韧性领导在工作中展现的积极自信、不畏艰难以及灵活应对不确定挑战的领导形象为员工树立了一个角色模范(Eliot, 2020),“向榜样看齐”这一新的工作目标促使员工不断做出努力、主动参与工作角色以缩小现实自我与理想之间的差距,增加工作投入,提升自我效能从而有效应对工作中的挑战(Orhan等, 2021)。此外,韧性领导在艰难时刻关心鼓舞员工,与员工并肩作战,可以提升员工韧性(Lombardi等, 2021),进而诱发组织公民行为的出现。一般而言,韧性强的员工不仅更主动,甚至会超额完成任务,还会伸出援手帮助同事((仲理峰, 2007),展现出更多的组织公民行为(McCormick等, 2019)。硬币的另一面是,韧性领导通常在工作中鼓励员工相信自己,设立挑战性目标,敢于创新勇往直前(Lin和Liao, 2020),当领导者在工作中展现韧性领导行为时,员工感知到领导的期望也会随之而来,员工因担心无法回报领导的期待而感到焦虑。为了完成目标、不辜负领导的期许,员工有可能实施亲组织非伦理行为。可见,韧性领导一方面有助于提升员工的工作投入和组织公民行为,另一方面,它也可能造成员工职场焦虑,继而实施亲组织非伦理行为。韧性领导对员工结果的双刃剑效应是一个新颖的研究方向,具有一定的研究价值。

5. 挖掘韧性领导对领导者自身的双刃剑效应

要想全面揭示领导行为的作用,对领导行为的研究需同时兼顾领导者自身和领导行为接受者两个层面(凌茜等, 2022)。韧性领导不仅将正向或负向地影响组织和员工,对其自身的双向影响也不容忽视。积极的一面是:首先,韧性领导充满自信、精力充沛、乐于学习、热爱挑战、积极寻找外界支持解决问题,容易促发领导者的跨界行为。其次,韧性领导善于安心定志和通达权变,当家庭活动与工作活动相冲突时,能有效安抚家庭成员,并采取灵活措施解决冲突,获得较好的工作—家庭平衡,维护家庭和谐。消极的一面是:首先,韧性领导在组织面对逆境或挑战时要沉着冷静、谨慎决策、敢于担当、勇往直前、鼓舞员工、稳定军心、积极寻找和利用相关资源帮助组织渡过难关,在此过程中扮演着决策者、冲锋者、联络者、号召者、安抚者等多种角色,而其时间和精力是有限的,韧性领导承担角色过多,容易耗费资源,带来自我损耗。其次,韧性领导在他人眼中是优秀典范和学习榜样,家人、朋友、同事、员工和社会大众等对其寄予厚望,无形中会给韧性领导带来巨大压力。韧性领导者为了不辜负他人的期望,任何事情都想做得更好,不容有失,会引发情绪耗竭。韧性领导对自身的双刃剑效应的研究,有助于对韧性领导形成全面正确的认知,因此也具有研究价值。

(三) 管理启示

第一, VUCA已成为一种新常态,韧性领导作为一种成功应对VUCA情境的新型领导力,是应对复杂和不确定性情境的一味“灵丹妙药”(Singh等, 2022),组织需要足够的重视。尤其在当前疫情不断反复、世界经济政治形势严峻复杂的情境下,组织需要加强对韧性领导的培养,积极发挥韧性领导的作用,帮助组织快速复原并实现成长。

第二,组织可定期进行干预训练,提高领导者的自我效能感、抗压能力和情绪稳定性,进而提升韧性领导力,如榜样激励、成功体验、反馈鼓励、积极情绪渲染、压力管理培训、角色扮演、自我放松及自我安慰训练。此外,在招聘或提拔领导时,进行主动性人格测验和加大专业能力考核力度,优先选取主动性强和专业能力过硬的人员。

第三,本文认为,韧性领导对组织的影响存在双刃剑效应。组织在最大限度地发挥韧性领导的积极作用的同时,需要提防韧性领导的固执己见和过度自信,避免韧性领导引发承诺升

级,给组织带来损失。此外,组织应坚持不断创新和变革,接受新鲜事物,抵御韧性领导有可能带来的组织惰性的负面影响。

第四,韧性领导对员工的影响也存在双刃剑效应。一方面,韧性领导可能促进员工的工作投入和组织公民行为,另一面,它也可能引发员工的亲组织非伦理行为和职场焦虑。组织可建立员工关怀计划,关注员工的身心健康,增强员工的心理辅导,帮助员工树立正确的价值观,提升员工道德意识。同时,开展丰富多彩的文化活动,帮助员工释放压力、缓解焦虑情绪,建立自信积极、健康快乐、团结友爱、互帮互助的文化氛围,提升员工的幸福感、自豪感和归属感,进而降低职场焦虑,防范亲组织非伦理行为的发生。

第五,韧性领导可能引发领导者的自我损耗和情绪耗竭。组织在享受韧性领导带来的益处时,应加强对韧性领导者的关心和疏导,给予其充分信任、肯定、尊重和宽容,提供各种资源支持。所谓“将欲取之,必先予之”“投我以桃,报之以李”,最大限度地发挥韧性领导者的积极作用,促进组织、团队、员工的良性发展。上述思考具有一定的实践价值。

主要参考文献

- [1]陈国权.领导和管理的时空理论——动态分析模型[J]. *技术经济*,2018,37(10):1-9,90.
- [2]单宇,许晖,周连喜,等.数智赋能:危机情境下组织韧性如何形成?——基于林清轩转危为机的探索性案例研究[J]. *管理世界*,2021,37(3):84-104.
- [3]段升森,迟冬梅,张玉明.信念的力量:工匠精神对组织韧性的影响研究[J]. *外国经济与管理*,2021,43(3):57-71.
- [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[J]. *管理学报*,2020,17(12):1786-1794.
- [5]何洁,毛焱,梁滨,等.新冠肺炎疫情背景下企业社会责任对员工韧性的影响研究[J]. *中国人力资源开发*,2020,37(8):35-47.
- [6]李平.VUCA条件下的组织韧性:分析框架与实践启示[J]. *清华管理评论*,2020,(6):72-83.
- [7]李平,竺家哲.组织韧性:最新文献评述[J]. *外国经济与管理*,2021,43(3):25-41.
- [8]凌茜,张正杰,丘小燕.公仆型领导的负面效应及其缓冲机制探究[J]. *心理科学进展*,2022,30(4):922-940.
- [9]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[J]. *管理科学*,2021,34(4):115-123.
- [10]路江涌,相佩蓉.危机过程管理:如何提升组织韧性?[J]. *外国经济与管理*,2021,43(3):3-24.
- [11]罗瑾瑜,易明,钟竞.二元领导对亲社会性沉默的影响[J]. *管理科学*,2018,31(2):105-119.
- [12]乔朋华,张悦,许为宾.领导者韧性对高科技企业探索式创新的影响——兼论期望落差的调节作用[J]. *软科学*,2022,36(3):131-137.
- [13]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[J]. *管理科学*,2021,34(3):27-41.
- [14]谭乐,蒿坡,杨晓,等.悖论式领导:研究述评与展望[J]. *外国经济与管理*,2020,42(4):63-79.
- [15]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[J]. *中国人力资源开发*,2021,38(6):68-78.
- [16]杨百寅,欧阳阳.不确定性有多确定?——洞察能力作为一种领导力[J]. *清华管理评论*,2020,(3):59-67.
- [17]姚莹莹,葛玉辉.高管团队积极情绪、团队韧性对创新绩效的影响作用研究[J]. *改革与开放*,2020,(13):67-75.
- [18]张公一,张畅,刘晚晴.化危为安:组织韧性研究述评与展望[J]. *经济管理*,2020,42(10):192-208.
- [19]张静,郑伟波,赵娜.领导正念影响组织成员韧性的多层次机理探究[J]. *中国人力资源开发*,2021,38(10):108-121.
- [20]张志学,赵曙明,连汇文,等.数智时代的自我管理和自我领导:现状与未来[J]. *外国经济与管理*,2021,43(11):3-14.
- [21]赵红丹,郭利敏.组织中的双面娇娃:二元领导的概念结构与作用机制[J]. *中国人力资源开发*,2017,(4):55-65.
- [22]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[J]. *管理学报*,2021,18(1):12-21.
- [23]仲理峰.心理资本对员工的工作绩效、组织承诺及组织公民行为的影响[J]. *心理学报*,2007,39(2):328-334.

- [24]诸彦含, 赵玉兰, 周意勇, 等. 组织中的韧性: 基于心理路径和系统路径的保护性资源建构[J]. *心理科学进展*, 2019, 27(2): 357-369.
- [25]Appelbaum S H, Audet L, Miller J C. Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2003, 24(1): 43-51.
- [26]Bandura A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change[J]. *Psychological Review*, 1977, 84(2): 191-215.
- [27]Bandura A. Social cognitive theory of self-regulation[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991, 50(2): 248-287.
- [28]Baykal E. Promoting resilience through positive leadership during turmoil[J]. *International Journal of Management and Administration*, 2018, 2(3): 34-48.
- [29]Bender A, Ingram R. Connecting attachment style to resilience: Contributions of self-care and self-efficacy[J]. *Personality and Individual Differences*, 2018, 130: 18-20.
- [30]Bennis W. The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue[J]. *American Psychologist*, 2007, 62(1): 2-5.
- [31]Bossmann U, Ditzen B, Schweitzer J. Organizational stress and dilemma management in mid-level industrial executives: An exploratory study[J]. *Mental Health & Prevention*, 2016, 4(1): 9-18.
- [32]Bundy J, Pfarrer M D, Short C E, et al. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development[J]. *Journal of Management*, 2017, 43(6): 1661-1692.
- [33]Caniëls M C J, Baaten S M J. How a learning-oriented organizational climate is linked to different proactive behaviors: The role of employee resilience[J]. *Social Indicators Research*, 2019, 143(2): 561-577.
- [34]Chance N L. Resilient leadership: A phenomenological exploration into how black women in higher education leadership navigate cultural adversity[J]. *Journal of Humanistic Psychology*, 2022, 62(1): 44-78.
- [35]Chen R J, Liu Y Q, Zhou F. Turning danger into safety: The origin, research context and theoretical framework of organizational resilience[J]. *IEEE Access*, 2021, 9: 48899-48913.
- [36]Christman D E, McClellan R L. Discovering middle space: Distinctions of sex and gender in resilient leadership[J]. *The Journal of Higher Education*, 2012, 83(5): 648-670.
- [37]Cohen O, Goldberg A, Lahad M, et al. Building resilience: The relationship between information provided by municipal authorities during emergency situations and community resilience[J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2017, 121: 119-125.
- [38]Connor K M, Davidson J R T. Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC)[J]. *Depression & Anxiety*, 2003, 18(2): 76-82.
- [39]Cooke F L, Wood G, Wang M, et al. Riding the tides of mergers and acquisitions by building a resilient workforce: A framework for studying the role of human resource management[J]. *Human Resource Management Review*, 2021, 31(3): 100747.
- [40]Dartey-Baah K. Resilient leadership: A transformational-transactional leadership mix[J]. *Journal of Global Responsibility*, 2015, 6(1): 99-112.
- [41]Demerouti E, Bakker A B, Nachreiner F, et al. The job demands-resources model of burnout[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(3): 499-512.
- [42]Djourouva 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[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2019, 27(3): 256-270.
- [43]El Nayal O, Slangen A, van Oosterhout J, et al. Towards a democratic new normal? Investor reactions to interim-regime dominance during violent events[J]. *Journal of Management Studies*, 2020, 57(3): 505-536.
- [44]Eliot J L. Resilient leadership: The impact of a servant leader on the resilience of their followers[J]. *Advances in Developing Human Resources*, 2020, 22(4): 404-418.

- [45]Everly Jr G S, Everly A N, Smith K J. Resilient leadership: A partial replication and construct validation[J]. *Crisis, Stress, and Human Resilience:An International Journal*,2020, 2(1): 4-9.
- [46]Ferrer S, Caridad E. Resilient leadership and quality of life from counseling: An analytic review[J]. *Orientación y Sociedad*, 2017, 17: 95-101.
- [47]Fisher D M, Law R D. How to choose a measure of resilience: An organizing framework for resilience measurement[J]. *Applied Psychology*,2021, 70(2): 643-673.
- [48]Fleishman R, Anday E, Bhandari V. Assuring safe patient care in a level III NICU in anticipation of hospital closure[J]. *Journal of Perinatology*,2020, 40(11): 1719-1725.
- [49]Förster C, Ducheck S. What makes leaders resilient? An exploratory interview study[J]. *German Journal of Human Resource Management:Zeitschrift für Personalforschung*,2017, 31(4): 281-306.
- [50]Fredrickson B L. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions[J]. *American Psychologist*,2001, 56(3): 218-226.
- [51]Gao C, Zuzul T, Jones G, et al. Overcoming institutional voids: A reputation-based view of long-run survival[J]. *Strategic Management Journal*,2017, 38(11): 2147-2167.
- [52]Giustiniano L, Cantoni F. Between sponge and titanium: Designing micro and macro features for the resilient organization[A]. Boccardelli P, Annosi M C, Brunetta F, et al. Learning and innovation in hybrid organizations: Strategic and organizational insights[M]. Cham: Palgrave Macmillan, 2018.
- [53]Giustiniano L, Cunha M P E, Simpson A V, et al. Resilient leadership as paradox work: Notes from COVID-19[J]. *Management and Organization Review*,2020, 16(5): 971-975.
- [54]Guo Y F, Cross W, Plummer V, et al. Exploring resilience in Chinese nurses: A cross-sectional study[J]. *Journal of Nursing Management*,2017, 25(3): 223-230.
- [55]Hartmann S, Weiss M, Newman A, et al. Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis[J]. *Applied Psychology*,2020, 69(3): 913-959.
- [56]Hobfoll S E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress[J]. *American Psychologist*,1989, 44(3): 513-524.
- [57]Hobfoll S E, Halbesleben J, Neveu J P, et al. Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*,2018, 5: 103-128.
- [58]James E H, Wooten L P, Dushek K. Crisis management: Informing a new leadership research agenda[J]. *Academy of Management Annals*,2011, 5(1): 455-493.
- [59]Kalina P. Resilient and inclusive healthcare leadership: Black Swans, COVID-19, and beyond[J]. *The International Journal of Health Planning and Management*,2020, 35(6): 1611-1613.
- [60]Keum D D. Cog in the wheel: Resource release and the scope of interdependencies in corporate adjustment activities[J]. *Strategic Management Journal*,2020, 41(2): 175-197.
- [61]King D D, Newman A, Luthans F. Not if, but when we need resilience in the workplace[J]. *Journal of Organizational Behavior*,2016, 37(5): 782-786.
- [62]King G A, Rothstein M G. Resilience and leadership: The self-management of failure[A]. Rothstein M G, Burke R J. Self-management and leadership development[M]. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010.
- [63]Kuntz J, Connell P, Näswall K. Workplace resources and employee resilience: The role of regulatory profiles[J]. *Career Development International*,2017, 22(4): 419-435.
- [64]Lazaridou A, Beka A. Personality and resilience characteristics of Greek primary school principals[J]. *Educational Management Administration & Leadership*,2015, 43(5): 772-791.
- [65]Lin T T, Liao Y. Future temporal focus in resilience research: When leader resilience provides a role model[J]. *Leadership & Organization Development Journal*,2020, 41(7): 897-907.
- [66]Linnenluecke M K. Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research

- agenda[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2017, 19(1): 4-30.
- [67]Lombardi S, Cunha M P E, Giustiniano L. Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2021, 95: 102904.
- [68]McCormick B W, Guay R P, Colbert A E, et al. Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person-situation interactions[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2019, 92(1): 30-51.
- [69]Meneghel I, Martínez I M, Salanova M. Job-related antecedents of team resilience and improved team performance[J]. *Personnel Review*, 2016, a,45(3): 505-522.
- [70]Meneghel I, Salanova M, Martínez I M. Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance[J]. *Journal of Happiness Studies*, 2016, b,17(1): 239-255.
- [71]Näswall K, Malinen S, Kuntz J, et al. Employee resilience: Development and validation of a measure[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2019, 34(5): 353-367.
- [72]O'Neill E, Clarke P, Fido D, et al. The role of future time perspective, body awareness, and social connectedness in the relationship between self-efficacy and resilience[J]. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 2022, 20(2): 1171-1181.
- [73]Orhan M A, Castellano S, Khelladi I, et al. Technology distraction at work. Impacts on self-regulation and work engagement[J]. *Journal of Business Research*, 2021, 126: 341-349.
- [74]Patterson J L, Goens G A, Reed D E. Resilient leadership for turbulent times: A guide to thriving in the face of adversity[M]. Lanham: Rowman & Littlefield Education, 2009.
- [75]Pidgeon A M, Ford L, Klaassen F. Evaluating the effectiveness of enhancing resilience in human service professionals using a retreat-based Mindfulness with Metta Training Program: A randomised control trial[J]. *Psychology, Health & Medicine*, 2014, 19(3): 355-364.
- [76]Qiao P H, Fung A, Fung H G, et al. Resilient leadership and outward foreign direct investment: A conceptual and empirical analysis[J]. *Journal of Business Research*, 2022, 144: 729-739.
- [77]Rao H, Greve H R. Disasters and community resilience: Spanish flu and the formation of retail cooperatives in Norway[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(1): 5-25.
- [78]Reed D, Patterson J. Voices of resilience from successful female superintendents[J]. *Journal of Women in Educational Leadership*, 2007, 5(2): 89-100.
- [79]Reed D. Resilient educational leaders in turbulent times: Applying the leader resilience profile to assess resiliency in relationship to gender and age[J]. *Periferia*, 2018, 10(2): 119-134.
- [80]Rosing K, Frese M, Bausch A. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership[J]. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22(5): 956-974.
- [81]Salancik G R, Pfeffer J. A social information processing approach to job attitudes and task design[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23(2): 224-253.
- [82]Sarkar M, Fletcher D. Ordinary magic, extraordinary performance: Psychological resilience and thriving in high achievers[J]. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 2014, 3(1): 46-60.
- [83]Shepherd D A, Williams T. Entrepreneurship responding to adversity: Equilibrating adverse events and disequilibrating persistent adversity[J]. *Organization Theory*, 2020, 1(4): 1-25.
- [84]Stephens J P, Heaphy E D, Carmeli A, et al. Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience[J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2013, 49(1): 13-41.
- [85]Stoverink A C, Kirkman B L, Mistry S, et al. Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience[J]. *Academy of Management Review*, 2020, 45(2): 395-422.
- [86]Suryaningtyas D, Sudiro A, Eka A T, et al. Organizational resilience and organizational performance: Examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture[J]. *Academy of Strategic Management Journal*, 2019, 18(2): 1-7.

- [87]Tett R P, Guterman H A. Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation[J]. *Journal of Research in Personality*, 2000, 34(4): 397-423.
- [88]Tett R P, Toich M J, Ozkum S B. Trait activation theory: A review of the literature and applications to five lines of personality dynamics research[J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2021, 8: 199-233.
- [89]Wei W, Taormina R J. A new multidimensional measure of personal resilience and its use: Chinese nurse resilience, organizational socialization and career success[J]. *Nursing Inquiry*, 2014, 21(4): 346-357.
- [90]Wicks R J, Buck T C. Riding the dragon: Enhancing resilient leadership and sensible self-care in the healthcare executive[J]. *Frontiers of Health Services Management*, 2013, 30(2): 3-13.
- [91]Williams T A, Gruber D A, Sutcliffe K M, et al. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams[J]. *Academy of Management Annals*, 2017, 11(2): 733-769.
- [92]Wu Y L, Shao B, Newman A, et al. Crisis leadership: A review and future research agenda[J]. *The Leadership Quarterly*, 2021, 32(6): 101518.
- [93]Youssef C M, Luthans F. Positivity in the middle east: Developing hope in egyptian organizational leaders[A]. Mobley W H, Weldon E. *Advances in global leadership*[M]. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2005.
- [94]Yu X N, Zhang J X. Factor analysis and psychometric evaluation of the connor-davidson resilience scale (CD-RISC) with Chinese people[J]. *Social Behavior and Personality*, 2007, 35(1): 19-30.
- [95]Zhang Y, Han Y L. Paradoxical leader behavior in long-term corporate development: Antecedents and consequences[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2019, 155: 42-54.
- [96]Zhang Y, Waldman D A, Han Y L, et al. Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(2): 538-566.
- [97]Zheng W, Kark R, Meister A L. Paradox versus dilemma mindset: A theory of how women leaders navigate the tensions between agency and communion[J]. *The Leadership Quarterly*, 2018, 29(5): 584-596.
- [98]Zollo M, Winter S G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities[J]. *Organization Science*, 2002, 13(3): 339-351.

A Literature Review and Prospects of Resilient Leadership in the VUCA Era

Wang Tao, Zhan Xiaojun, Yang Wei

(*School of Business Administration, Jiangxi University of Finance and Economics,
Nanchang 330013, China*)

Summary: In the development environment of VUCA, the importance of leadership becomes more and more prominent. Resilience, as an indispensable quality of leaders, is a key factor affecting the sustainable development of an enterprise and key leadership in uncertain times. With the increasing role of resilience in social development and management practices, resilient leadership has attracted more and more scholars' attention. Resilient leadership is the embodiment of the two components of resilience and leadership. It is a new leadership model that can adapt to changes in the environment, help organizations successfully deal with adversity, maintain balance in difficult situations, and help companies find ways to effectively take advantage of difficulties or crises, stimulate employee morale, improve employee resilience, help companies improve performance, and help organizations recover from shocks and achieve growth.

As the concept of resilient leadership is relatively new, there is currently a lack of systematic research. Given this, this paper first combs the literature, reviews the concept and related content of resilient leadership, redefines resilient leadership, enriches the connotation of resilient leadership, discriminates between resilient leadership and crisis leadership, ambidextrous leadership, and paradoxical leadership, and deepens the understanding of resilient leadership. Secondly, based on the trait motivation theory, social information processing theory, resource preservation theory, and role gender theory, it reveals the antecedents of resilient leadership from the perspectives of personal traits, work environment, resources, experience, and gender of leaders, which is helpful for a comprehensive understanding of resilient leadership. Thirdly, starting from the outcome variables, mediating variables, and moderator variables of resilient leadership, it expounds on the impact of resilient leadership on outcome variables such as organizational performance, organizational culture, organizational commitment, employee resilience, and employee performance. Finally, it puts forward relatively rich future research suggestions from the following three perspectives, and extracts an integrated research model, hoping to promote related research on resilient leadership: (1) Explore the resilient leadership scale that fits the Chinese context. (2) Based on the self-efficacy theory, job resource-demand model, broaden-and-build theory of positive emotions and high-quality connection theory, deeply explore the antecedents of resilient leadership. (3) Explore the double-edged-sword effect of resilient leadership on organizations, employees and leaders themselves.

The study enriches the connotation of resilient leadership, provides a theoretical reference for the empirical research of resilient leadership in the future and brings some enlightenment to the organization on how to maximize the positive role of resilient leadership and avoid its negative impact.

Key words: VUCA era; resilience; resilient leadership; double-edged-sword effect

(责任编辑: 宋澄宇)