

韧性领导如何影响员工即兴行为？

——基于VUCA时代背景的研究

李文倩, 鲁 虹

上海理工大学管理学院, 上海

收稿日期: 2024年4月8日; 录用日期: 2024年6月20日; 发布日期: 2024年6月28日

摘 要

随着全球环境的不确定性加剧, 企业经营面临挑战。即兴行为在不可预料的情境下产生, 与韧性领导一起灵活地应对环境的变化。本文基于资源保存理论, 对收集的243份数据利用SPSS以及Amos软件进行分析, 探讨韧性领导对员工即兴行为的影响。研究结果发现: 韧性领导对员工即兴行为具有促进作用。韧性领导通过提高员工的心理授权水平进而激发员工即兴行为。并且, 在差错管理氛围的调节作用下, 韧性领导对员工即兴行为的影响得到加强。研究结论不仅丰富了员工即兴行为的研究, 并且为管理者应对多变的环境提供有效思路。

关键词

韧性领导, 员工即兴行为, 心理授权, 差错管理氛围

How Does Resilient Leadership Affect Employee Improvisation Behavior?

—Research Based on the Background of VUCA Era

Wenqian Li, Hong Lu

Business School, University of Shanghai for Science and Technology, Shanghai

Received: Apr. 8th, 2024; accepted: Jun. 20th, 2024; published: Jun. 28th, 2024

Abstract

With the increasing uncertainty of the global environment, business operations are facing challenges. Improvisation occurs in unpredictable situations and, together with resilient leadership, flexibly responds to changes in the environment. This article is based on the theory of resource

文章引用: 李文倩, 鲁虹. 韧性领导如何影响员工即兴行为? [J]. 运筹与模糊学, 2024, 14(3): 834-842.

DOI: 10.12677/orf.2024.143319

conservation and analyzes 243 collected data using SPSS and Amos software to explore the impact of resilient leadership on employee improvisation behavior. The research findings indicate that resilient leadership has a promoting effect on employee improvisation behavior. Resilient leadership stimulates improvisational behavior among employees by enhancing their level of psychological empowerment. Moreover, under the moderating effect of error management atmosphere, the influence of resilient leadership on employee improvisation behavior is strengthened. The research findings not only enrich the study of employee improvisation behavior, but also provide effective ideas for managers to deal with environmental uncertainty.

Keywords

Resilient Leadership, Employee Improvisation Behavior, Psychological Empowerment, Error Management Atmosphere

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 研究背景

全球已进入一个多变、不确定、复杂和模糊的 VUCA 时代[1]，“黑天鹅”与“灰犀牛”事件频发，给企业经营带来挑战，而在时间压力和不可预料的情景下诱发的即兴[2]可以有效地应对环境的不确定性与难预测性。即兴是以一种新的并具有创造性的方式解决问题的行为[2]，其源于西方戏剧演员的临场反应，而后被引入管理领域，继组织即兴后逐渐成为学术界研究的热点。对于员工即兴行为的激发，现有研究讨论了自我效能感[3]、个体社会资本[4]、知识分享[5]、组织记忆[6]等因素。但是，领导风格这一重要因素，目前学术界只讨论了授权型领导、包容型领导等对员工即兴行为的影响，与即兴行为处于相同背景，应对不确定性的韧性领导并未引发学者广泛关注。韧性是 VUCA 时代的关键领导力，韧性领导由韧性与领导力融合而来，具备管理不确定的能力[1]，在危机时刻处变不惊，带领组织走出逆境。目前对于韧性领导的研究多集中在前因，后效方面探究了对员工韧性、心理资本等方面的影响。即兴行为能帮助企业应对突发事件，韧性领导亦能在逆境中及时调整，带领企业脱困并成长，因此在 VUCA 背景下韧性领导对员工即兴行为的研究有待补充。

资源保存理论认为个体在面临压力时，会积极采取行动防止自身资源的流失，努力积攒资源，并试图利用机会创造资源盈余[7]。基于此，在突发情况下员工如果没有预先的计划安排，其采取行动之前势必会考量自身资源的损耗。韧性领导面对突发事件处变不惊，鼓励员工勇于创新、灵活变通地解决难题并授予员工一定的权力，当员工感知到韧性领导的授权与支持，并且在妥善处理危机事件后会获取到更多的资源时，员工会更主动地绕过正式的组织计划，快速展开思考并立即行动[6]，即通过个人的即兴行为帮助组织度过危机。鉴于此，本研究以资源保存理论为基础，探究韧性领导对员工即兴行为的影响。

韧性领导采取支持性的行为可以促进个体的心理授权[8]，而心理授权关系到员工自我效能感提升和内在工作动机激发[9]，对于员工即兴行为产生具有重要影响。心理授权水平越高的员工越积极为组织发展做出贡献，做出更多具有“挑战性”的行为[9]如主动性行为[10]和创新行为[11]，而即兴也被学者视为创新行为[12]。因此，本研究选择心理授权作为韧性领导对员工即兴行为产生影响的中介机制的解释路径。

韧性领导会促使员工即兴行为的产生, 而差错管理氛围会加强韧性领导对员工即兴行为的影响。差错管理以积极的视角看待差错[13], 不强调对员工差错行为的惩罚而注重差错出现之后员工的反思、沟通与改进。韧性领导鼓励员工面对不确定性的情景开拓新思路解决问题, 但脱离原计划的即兴行为具有一定风险性, 因此当组织差错管理氛围较高时, 员工不用担心因为差错而受责备[13], 减少了自身资源的流失, 增强了员工实施即兴行为的动机。鉴于此, 本研究引入差错管理氛围作为调节变量, 探讨其在韧性领导与员工即兴行为之间的调节效应。

综上, 本文基于资源保存理论阐述并检验韧性领导对员工即兴行为的影响效果, 引入心理授权概念分析员工即兴行为过程, 探讨差错管理氛围在韧性领导与员工即兴行为之间形成的理论边界。

2. 理论基础与研究假设

2.1. 韧性领导与员工即兴行为

韧性源于拉丁语, 原意为“反弹”, 后引入管理学领域。韧性作为一种人格特征, 意味着一个人被逆境、外部冲击等击倒后重新站起来, 并从中吸取教训迎接未来的挑战, 实现个人的进步与成长。韧性领导是指组织领导者在面对 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[1]。个体即兴行为是指在预先计划无法应对突发的环境变化情况下, 员工自发整合或利用现有资源并采用创造性方法有效解决突发问题的行为[6]。员工个体的即兴行为主要受到个体特质、个体人力资本、个体社会资本以及领导风格的影响[4]。资源保存理论将个体资源分为物质性资源、条件性资源、人格特质以及能源性资源, 这些资源会对个人的心理、行为等产生影响[7]。在日常工作中资源难以获取, 个体会更倾向于保护自身资源, 此外创造机会获取资源并尽可能的增加资源盈余。

根据资源保存理论, 员工感知到来自领导的资源, 提高了自身的资源存量, 在工作中倾向于主动采取即兴行为, 并且通过即兴行为寻找更多获得资源的机会。然而, 员工采取即兴行为需要准备与建设[14], 韧性领导与即兴发挥紧密相连[15], 为员工即兴行为的产生提供助力, 帮助员工提前做好面对危机的准备以及增强员工自身能力的建设。具体而言, 韧性领导从挫折中学习[16], 吸取经验教训并融入到日常的管理活动中, 与员工实时共享组织信息[16], 为员工即兴行为的产生提供充分的知识储备资源。其次, 在逆境出现时人们一般不会机械地按照计划行事, 而是进行调整[17], 以减少自身资源因外部环境的不确定性而造成的流失, 并且韧性领导的个人特征会影响其员工。因此, 当组织受外部环境的影响陷入危险的情景时, 韧性领导展现出坚韧与乐观的心态以及面对不确定性会积极采取即兴行为[14], 受韧性领导个人特征影响的员工面对逆境也展现出积极的心态, 增加了自身心理资源存量, 同时其行为做出改变[18]与调整, 会即兴发挥自己的创造才能帮助组织应对环境的变化。由此, 本文假设:

假设 1: 韧性领导与员工即兴行为正相关。

2.2. 心理授权的中介作用

心理授权是一种积极的动机取向, 是从员工角度研究个体的被授权感知状态[9], Thomas 等人提出心理授权包括影响力、自我效能感、工作意义以及自主性四种认知。这四种认知也被认为是有价值的资源[7]。心理授权水平主要受到人格特质、组织环境、领导风格等因素的影响, 其中领导风格对员工心理授权水平的影响远超其他因素。员工的心理授权水平会对自身的工作态度、绩效、工作行为等产生影响[9], 特别是心理授权中的影响力、工作意义促进个人主动性的产生[10], 影响员工的工作行为。

研究表明领导分权、民主、以身作则的程度越高, 员工心理授权水平越高[9]。在工作中, 韧性领导鼓励员工相信自我, 敢于挑战, 敢于创新[1], 并且韧性领导会在艰难时刻将权力下放给员工, 鼓励员工

大胆发言, 勇于自己做出决定, 寻求员工的帮助与员工并肩作战[1]。韧性领导表现出的上述行为, 会让员工感受到莫大的支持与鼓舞, 员工在组织中体验到的工作意义、责任和自身在组织中的价值, 提高了员工的心理授权水平。

即兴行为需要员工打破现有的组织规则来解决突发问题[6], 这个过程需要员工发挥自身创造力, 具有风险性, 会伴随着自身资源的流失。心理授权水平会影响员工行为, 因此在员工选择是否采取即兴行为之前, 会先评估自身心理授权水平, 其心理授权水平越高, 更勇于承担责任[19]。因为高心理授权水平的员工对组织更具责任感, 认为个人能力强于他人, 自己应以更有意义的方式影响组织, 采取更多的主动性行为[9]。并且已有研究表明自我效能感对员工个体即兴行为具有正向影响[3]。综上, 在 VUCA 时代背景下, 韧性领导向员工传递自信乐观的积极情绪, 与员工共情感召、并肩作战, 提高了员工的心理授权水平。同时在面对外部风险时, 心理授权水平高的员工会采取即兴行为, 帮助组织度过难关。由此, 本文假设:

假设 2: 心理授权在韧性领导与员工即兴行为之间起中介作用。

2.3. 差错管理氛围的调节作用

差错意味着与原定目标的偏离, 随之而来的是成本的上升与结果的不确定性。但由于个体能力水平与组织系统不完善的限制, 差错时有发生, 难以避免[13]。差错管理氛围是指组织中与差错有关的旨在最小化差错消极结果与增进差错积极作用的共同实践与程序, 其对员工打破自身潜意识原有的加工过程, 提高自身创新能力具有积极影响[13]。环境的不确定性增加, 规避错误的难度加大, 但组织允许员工即兴“试错”[20], 减少了员工采取行动时感知到的挑战性与风险性的压力。

由于 VUCA 时代外部环境复杂多变, 并且受自身能力的限制, 员工在工作中难免出现差错。但是, 差错管理氛围强调以积极的态度对待员工在工作中产生的差错。即当组织处于高水平的差错管理氛围时, 对员工的错误更加包容与支持, 促使员工敢于产生即兴行为[20]。具体而言, 员工受组织对待差错的良好氛围影响, 在具体的行动中不怕出错的信念得以增强, 大胆接受逆境中的困难和挑战, 主动采取即兴措施帮助组织脱离困境。因此, 高水平的差错管理氛围放大了韧性领导对员工即兴行为出现频率的积极影响, 为韧性领导正向影响员工即兴行为提供更加优良的环境。相反, 在低水平的差错管理氛围中, 组织对待差错的容忍度降低, 员工出现差错后往往面对批评与指责, 也会因实施过程中的差错或者失败的结果受到惩罚[20]。即便韧性领导鼓励员工灵活变通, 根据情景变化及时改变对策, 员工在逆境中也可能并不愿意冒险尝试新的解决方法, 从而压低了韧性领导对员工即兴行为产生的影响。由此, 本文假设:

假设 3: 差错管理氛围调节了韧性领导与员工即兴行为的关系。

综上, 具体模型框架如图 1。

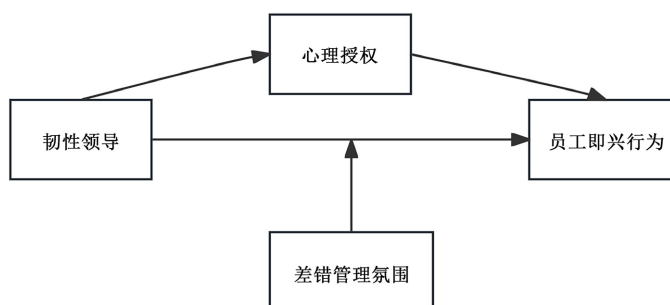


Figure 1. Research model

图 1. 研究模型

3. 研究设计

3.1. 数据收集与样本

本次研究采用线上与线下相结合的方式进行了数据收集,调查对象多为山东、广东与上海的企业员工。本次共计发放 280 份问卷,有效问卷 243 份,问卷回收率为 86.8%。其中,性别方面,男性占比 48.97%;年龄方面,多集中在 26~45 岁,合计占比 69.7%;教育程度方面,高中/中专及以下占比 5.35%,大专占比 16.87%,本科占比 50.21%,硕士及以上占比 27.57%;工作年限多集中在 5~20 年,合计占比 74.48%。

3.2. 变量测量

3.2.1. 韧性领导

该变量的测量采用占小军等开发的量表,量表共有 8 个题项($\alpha = 0.922$),采用李克特 5 点计量,主要题项包括“我的领导乐观豁达,在危急时刻仍能积极应对” [16]等。

3.2.2. 员工即兴行为

该变量的测量采用 Magni 等开发的量表,量表共有 7 个题项($\alpha = 0.915$),采用李克特 5 点计量,主要题项包括“我能当场处理意外情况”等。

3.2.3. 心理授权

该变量的测量采用李超平等修订的量表,量表共有 12 个题项($\alpha = 0.942$),采用李克特 5 点计量,主要题项包括“我所做的工作对我来说很有意义”等。

3.2.4. 差错管理氛围

该变量的测量采用 Cigularov 等开发的量表,量表包共有 16 个题项($\alpha = 0.938$),采用李克特 5 点计量,主要题项包括“对我来说,差错对于改善工作流程非常有用”等。

3.2.5. 控制变量

本研究控制了员工的性别、年龄、学历与工作年限。

4. 实证分析

4.1. 验证性因子分析与描述性统计分析

本研究选用 AMOS24.0 软件,通过验证性因子分析检验变量之间的区分效度。具体分析结果如表 1 所示,可以明显看出四因子模型的拟合指数最优($\chi^2/\text{df} = 1.132$, $\text{TLI} = 0.992$, $\text{CFI} = 0.993$, $\text{IFI} = 0.993$, $\text{RMSEA} = 0.023$),表明区分效度良好。

然后,本研究对变量进行了相关性分析。具体分析结果如表 2 所示,韧性领导与心理授权、员工即兴行为呈显著正向相关($r = 0.357$, $p < 0.01$; $r = 0.422$, $p < 0.01$),心理授权与员工即兴行为显著正向相关($r = 0.427$, $p < 0.01$)。这些与本研究假设一致,为假设的验证提供了初步支持。

Table 1. Confirmatory factor analysis

表 1. 验证性因子分析

模型	卡方	χ^2/df	TLI	CFI	IFI	RMSEA
四因子 (a, b, c, d)	253.490	1.132	0.992	0.993	0.993	0.023
三因子 (a, b + c, d)	964.262	4.248	0.792	0.814	0.815	0.116

续表

二因子 (a + b + c, d)	1670.968	7.297	0.597	0.635	0.638	0.161
单因子 (a + b + c + d)	2391.726	10.399	0.399	0.453	0.457	0.197

注：a 代表韧性领导，b 代表员工即兴行为，c 代表心理授权，d 代表差错管理氛围。

Table 2. Correlation analysis

表 2. 相关性分析

变量	1	2	3	4	5	6	7	8
1) 性别	1							
2) 年龄	-0.009	1						
3) 学历	0.081	-0.16	1					
4) 工作年限	-0.125	0.545**	-0.005	1				
5) 韧性领导	-0.061	-0.097	-0.062	-0.067	1			
6) 员工即兴行为	-0.031	0.000	-0.098	-0.087	0.422**	1		
7) 心理授权	-0.107	-0.076	-0.063	-0.035	0.357**	0.427**	1	
8) 差错管理氛围	-0.40	-0.074	-0.012	-0.066	0.299**	0.234**	0.241**	1

注：**p < 0.01。

4.2. 假设检验

首先，选用 SPSS 软件检验心理授权在韧性领导与员工即兴行为之间的中介效应是否显著，具体检验结果如表 3 所示。模型 1 以心理授权为因变量，加入韧性领导进行回归，结果显示韧性领导对心理授权具有显著正向影响($\beta = 0.354, p < 0.001$)，调整后的方差变异为 12.7%。模型 2 以即兴行为为因变量，加入韧性领导进行回归，结果表明韧性领导正向影响即兴行为($\beta = 0.427, p < 0.001$)，调整后的方差变异为 18.5%，因此，假设 1 得到支持。模型 3 表明，加入心理授权后韧性领导对员工即兴行为的影响作用由原来的 0.427 ($p < 0.001$)降低为 0.316 ($p < 0.001$)，并且心理授权正向影响员工即兴行为($\beta = 0.313, p < 0.001$)。因此，心理授权在韧性领导与员工即兴行为之间发挥中介作用且为部分中介，假设 2 得到支持。

Table 3. Hierarchical regression analysis

表 3. 层次回归分析

变量名称	心理授权		即兴行为				
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
性别	-0.083	-0.014	0.012	-0.039	-0.014	-0.011	-0.004
年龄	-0.051	0.097	0.113	0.069	0.097	0.101	0.091
学历	-0.038	-0.072	-0.060	-0.095	-0.072	-0.073	-0.083
工作年限	0.003	-0.117	-0.118	-0.130	-0.117	-0.113	-0.094
韧性领导	0.354***	0.427***	0.316***		0.427***	0.393***	0.401***
心理授权			0.313***				
即兴行为							

续表

差错管理氛围						0.118	0.175**
韧性领导 × 差错管理氛围							0.208***
R 方	0.145	0.202	0.286	0.022	0.202	0.215	0.254
调整后的 R 方	0.127***	0.185***	0.267***	0.005	0.185***	0.195	0.232***
F 值	8.017***	11.985***	15.728***	1.332	11.985***	10.745***	11.424***

注: ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$ 。

然后, 采用层次回归方式检验差错管理氛围的调节作用, 结果见表 3, 韧性领导与差错管理氛围的乘积项显著影响员工即兴行为(模型 M7, $\beta = 0.208$, $p < 0.001$)。这表明在韧性领导与员工即兴行为之间, 差错管理氛围起正向调节作用, 因此, 假设 3 得到支持。具体差错管理氛围的调节效应图如图 2 所示, 当组织差错管理氛围较低时, 韧性领导显著正向影响员工即兴行为; 当组织差错管理氛围较高时, 韧性领导显著影响员工即兴行为, 且明显强于低水平的差错管理氛围, 假设 3 进一步得到验证。

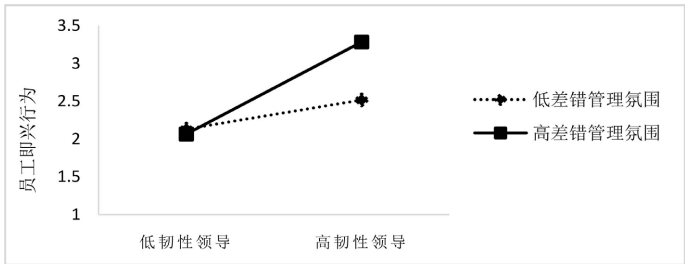


Figure 2. The moderating effect of error management atmosphere
图 2. 差错管理氛围的调节作用

5. 结论与讨论

本研究结果显示, 韧性领导与员工即兴行为显著正相关。韧性领导在逆境中鼓励员工及时做出调整, 为员工即兴工作的开展提供支持与建议, 为员工实施即兴行为奠定了坚实的基础。并且, 在韧性领导与员工即兴行为之间, 心理授权起正向中介作用。韧性领导在逆境中与员工并肩作战, 员工的心理授权水平得到提升, 进而促使员工在工作中表现出更多的即兴行为帮助组织度过危机。此外, 在韧性领导与员工即兴行为之间, 差错管理氛围起正向调节作用。高水平的差错管理氛围提高了韧性领导对员工即兴行为的作用, 低水平的差错管理氛围降低了韧性领导对员工即兴行为的作用。

本研究的理论贡献主要在于: ① 丰富了个人层面即兴行为的研究。以往的研究主要聚焦于组织即兴, 探究组织层面即兴行为的相关因素, 对于员工即兴行为的研究较少。本研究以员工即兴为切入视角, 探究员工即兴行为的影响因素, 丰富了个体即兴研究的范畴。② 丰富了员工即兴行为前因变量的研究。以往的研究主要探究包容型领导、变革型领导等领导风格对员工即兴行为的影响。本文从不确定环境中产生的韧性领导视角出发探究员工即兴行为产生的前因, 从而拓展了员工即兴行为的研究。③ 引入心理授权作为中介变量, 差错管理氛围作为调节变量, 打开了韧性领导对员工即兴行为影响研究的黑匣子。揭示了员工主动采取即兴行为除了取决于领导风格之外, 也受到自身的心理授权水平以及组织对待差错态度的影响。

本研究的管理启示主要包括: ① 企业应从领导力视角出发, 为员工即兴行为的产生创造有利条件。

在日常管理活动中注重韧性领导的培养, 具体可加强领导自身韧性培训, 确保领导拥有面对不确定性的应变能力, 并且领导者应采取开放式的管理态度, 鼓励员工发挥奇思妙想、畅所欲言, 加强不确定性情景训练, 为员工在实际工作中实施即兴行为积累经验, 从而激励员工积极实践即兴行为。② 领导者要采取措施提高员工心理授权水平, 激发员工即兴行为。在日常的管理活动中, 鼓励员工勇于发言, 支持员工参与决策, 积极与员工共享组织资源, 增强员工的组织归属感与责任心, 提高员工自我效能感, 不断提升员工心理授权水平, 增强员工实施即兴行为的动力。③ 组织内部营造高水平的差错管理氛围, 提升员工差错管理氛围感知水平。组织采用更加灵活的方式对待差错, 最大限度激发韧性领导与员工共同反思学习的心理, 理性地对待员工为帮助组织采取即兴行为所造成的差错, 鼓励员工敢于试错、大胆创新, 最大程度发挥员工从失败中学习的积极作用, 积极为组织发展献计献策。

6. 研究局限与展望

本研究也存在一定的局限性: ① 在进行数据收集时, 收集到的样本数量有限并且数据的获取周期较短, 而韧性领导对员工即兴行为的影响应该是一个长时间逐渐演化的过程。在未来的研究中可分时间段投放问卷, 长期跟踪观察韧性领导对员工即兴行为的影响。② 仅从领导层次对员工即兴行为进行研究探讨, 未考虑组织、团队等影响因素。未来可从组织层面、团队层面对员工即兴行为进行跨层分析, 以丰富员工即兴行为的理论研究深度。③ 在具体模型构建中仅考虑了心理授权的中介作用与差错管理氛围的调节作用, 未来可探讨诸如员工韧性等因素对员工即兴行为的影响。

参考文献

- [1] 王涛, 占小军, 杨维. VUCA 时代的韧性领导: 研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2023, 45(2): 3-21.
- [2] 徐光, 李慧明娟, 田也壮. 组织即兴诱发机制: 基于舞台创意过程的研究[J]. 管理科学, 2020, 33(5): 116-125.
- [3] 丁道初, 陈万明. 自我效能感对个体即兴作用机制研究——基于个体结果期望的中介作用及组织支持的调节作用[J]. 预测, 2017, 36(1): 21-27.
- [4] 马鸿佳, 吴娟, 郭海, 等. 创业领域即兴行为研究: 前因、结果及边界条件[J]. 管理世界, 2021, 37(5): 211-229+15.
- [5] 门一, 樊耘, 马贵梅. 认知-情感要素对员工即兴行为影响机制的研究: 一个跨层分析[J]. 预测, 2016, 35(2): 17-22.
- [6] 王艳子, 张婷. 包容型领导对员工即兴行为的跨层次影响[J]. 管理学报, 2020, 17(6): 843-851.
- [7] 曹霞, 瞿皎皎. 资源保存理论溯源、主要内容探析及启示[J]. 中国人力资源开发, 2014(15): 75-80.
- [8] 姚计海, 黄心怡, 吴小益. 领导支持对校长职业倦怠的影响: 心理授权和上级满意度的中介作用[J]. 心理学探新, 2023, 43(5): 455-462.
- [9] 陈亮, 沈文竹, 郑伟波, 等. 自我赋能时代背景下“心理授权”的三十年研究述评[J]. 中国人力资开发, 2019, 36(3): 37-52.
- [10] 孙春玲, 张华, 李贺, 宋红. 授权氛围对项目经理主动性行为的影响机理研究: 心理授权的中介作用[J]. 管理评论, 2014, 26(7), 196-208.
- [11] 李晓红, 徐雷, 杨卫华. 员工创新行为发生机制: 来自领导的影响[J]. 科技进步与对策, 2017, 34(21): 160-166.
- [12] 黄勇, 彭纪生. 组织即兴: 现状与展望[J]. 管理学报, 2012, 9(7): 1084-1091.
- [13] 尹奎, 孙健敏, 陈乐妮. 差错管理氛围研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2016, 38(2): 75-87.
- [14] 周长辉, 李璨. 难得的组织即兴! [J]. 清华管理评论, 2016(11): 61-68.
- [15] Lombardi, S., e Cunha, M.P. and Giustiniano, L. (2021) Improvising Resilience: The Unfolding of Resilient Leadership in COVID-19 Times. *International Journal of Hospitality Management*, 95, Article ID: 102904. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102904>
- [16] 占小军, 王涛, 郭一蓉, 等. 韧性领导力: 结构维度、量表开发和检验[J]. 管理科学, 2023, 36(1): 46-61.
- [17] Miner, A.S., Bassof, P. and Moorman, C. (2001) Organizational Improvisation and Learning: A Field Study. *Adminis-*

- trative Science Quarterly*, **46**, 304-337. <https://doi.org/10.2307/2667089>
- [18] Rego, A., Vitória, A., e Cunha, M.P., *et al.* (2022) Employees' Improvisational Behavior: Exploring the Role of Leader Grit and Humility. *Human Performance*, **35**, 113-138. <https://doi.org/10.1080/08959285.2022.2038171>
- [19] 胡晓龙, 姬方卉. 政治技能对主动担责行为的影响: 心理授权与不确定性规避的作用[J]. 中国人力资源开发, 2018, 35(2): 50-60.
- [20] 朱平利, 万可可. 发展型人力资源管理实践感知对员工即兴行为的影响[J]. 中国人力资源开发, 2022, 39(4): 83-95.