

危机事件强度对员工主动行为的双刃剑效应： 危机领导力的调节作用*

张一杰 郑晓明

(清华大学经济管理学院, 北京 100084)

摘要 在当今充满不确定性的时代, 危机已成为常态。在此背景下, 员工主动行为在组织转危为安甚至化危为机的过程中扮演着关键角色。尽管危机事件为激发员工主动行为提供了潜在机会, 但组织在危机中也常常面临员工缺乏主动性的困境。基于此, 本研究整合了威胁-刚性与威胁-弹性假设, 探讨了危机事件强度对员工主动行为的双刃剑效应以及危机领导力在其中的调节作用。一项实地问卷调查和一项情境实验发现: 当危机领导力较高时, 危机事件强度会通过增强员工认知灵活性来激发其主动行为; 而当危机领导力较低时, 危机事件强度则会通过引发员工情绪耗竭、限制认知灵活性来抑制其主动行为。本研究从危机领导力视角关注危机事件强度对员工主动行为的影响, 为危机管理研究提供了新的视角。

关键词 危机事件强度, 员工主动行为, 危机领导力, 危机管理

分类号 B849: C93

1 问题提出

在当今这个充满不确定性的时代, 危机已经成为组织生活的新常态, 给组织带来了前所未有的挑战(Bennett & Lemoine, 2014)。由于危机情境的复杂性和不可预测性, 组织传统的指令和控制模式往往会失效, 导致组织中缺乏明确和具体的行为指导。在这种情况下, 员工主动行为——即员工自发地做出改善自我或组织现状的行为——变得至关重要(Grant & Ashford, 2008; Griffin et al., 2007)。主动行为促使员工在面对新情况时, 能够自发主动地扩展和调整自己的角色以适应新的工作需求(Parker, 2000)。当面对危机时, 员工主动行为是个体工作绩效和韧性的来源(Chen et al., 2021), 也是团队保持韧性以适应外部挑战的重要基础(Li & Tangirala, 2022), 更是维持组织生存和适应的关键力量(Raki et al., 2021; Wee & Fehr, 2021)。在危机应对中, 员工主导的自下而上的策略往往比高层控制的自上

而下的方法更为有效(Coombs & Holladay, 2005; Mitroff, 2005)。因此, 员工主动行为如今已经成为组织转危为安、甚至化危为机的关键所在。

然而, 危机事件对员工主动行为的影响呈现出一种矛盾的关系。一方面, 危机引发了员工消极的情绪体验, 限制了其认知资源, 使个体在不确定的环境中选择更保守的反应策略(Staw et al., 1981)。在面对危机事件时, 员工会本能地规避风险, 依赖惯常的行动模式, 其主动探索新方法和解决方案的意愿也会降低。另一方面, 这种压力和不确定性也可能激发个体主动寻求变革的需求(Grant & Rothbard, 2013)。面对无法通过既有方法解决的复杂问题时, 员工可能会主动走出舒适区, 主动识别问题、寻求机遇以及挑战现状(Griffin et al., 2007)。

于是, 这种矛盾关系引出了若干亟待回答的关键问题: 在什么情况下, 危机事件会抑制或激发员工主动行为? 这些不同影响如何实现? 尽管回答这些问题有助于组织转危为安、甚至化危为机, 但

收稿日期: 2024-04-07

* 国家自然科学基金面上项目(72172074)。

通信作者: 郑晓明, E-mail: zhengxm@sem.tsinghua.edu.cn

目前的相关研究仍十分有限。具体而言, 现有关于危机管理的研究主要集中在危机事件对组织层面的影响(如组织绩效, 组织学习), 并探索组织如何通过体制和机制建设来降低危机的负面影响(Bundy et al., 2017; Lampel et al., 2009), 却尚未揭示组织中的个体在危机事件中所采取的行为策略。实际上, 危机事件不仅是组织层面的挑战, 同样会在微观层面上引发员工一系列独特且复杂的反应(参见 Gregg et al., 2022; Hu et al., 2020)。此外, 尽管有少量微观层面的研究, 但是大多数探究的是危机事件对员工个体的负面影响, 包括损害生理健康和心理健康, 引发消极的工作态度和工作行为(Brown et al., 2005; Chong et al., 2020; Fu et al., 2021; Lin et al., 2021; Liu et al., 2021; Pink et al., 2021), 却很少关注危机中可能蕴含的“机会”因素以及触发这些“机会”因素的情境条件。值得注意的是, 个体行为构成了组织行为的微观基础(Felin et al., 2015), 而员工主动行为在组织绩效恢复和适应方面起着重要作用(Li & Tangirala, 2022; Raki et al., 2021)。因此, 越来越多的学者呼吁探究危机中员工的积极行为反应(Jeong et al., 2022)。

本研究提出, 在危机事件与员工主动行为的矛盾关系中, 领导的作用不容忽视(Riggio & Newstead, 2022; Wu et al., 2021; 郑晓明 等, 2021)。当危机发生时, 个体往往紧密团结在领导周围, 期待他们采取行动(Yam et al., 2020)。正如 James 和 Wooten (2005)所强调的, “真正给组织带来积极(消极)影响的并不是危机本身, 而是领导对危机的应对”。因此, 本研究主要关注危机领导力在危机事件与员工主动行为之间的作用。危机领导力指的是领导者在危机中影响追随者以实现预防危机、应对危机和从危机中成长等目标的行为总和, 主要包括风险监控、危机担当、共情关切、应势调整和危机反思五类行为(Riggio & Newstead, 2022; Zhang et al., 2023; 郑晓明 等, 2021)。相较于其他常态情境下的领导理论, 危机领导力植根于危机情境, 更关注领导者应对危机挑战而展现出的行为表现, 强调了领导、员工与情境之间的积极互动(Riggio & Newstead, 2022)。情境领导的相关研究也指出, 情境塑造了领导行为并决定了领导有效性(Osborn et al., 2002; Vroom & Jago, 2007)。危机情境不仅要求领导者具备日常管理所需的领导技能, 还要求领导者能够积极与情境互动, 适应情境的变化, 并从情境中学习(James et al., 2011)。因此, 危机领导力更聚焦在危

机情境中领导者与员工的互动行为, 在危机情境中有独特价值(James et al., 2011; Riggio & Newstead, 2022)。

基于上述讨论, 本研究旨在探索危机事件强度和危机领导力如何共同影响员工主动行为, 为组织适应危机和管理危机提供有价值的启示。具体而言, 本研究整合威胁-刚性(Threat-rigidity)和威胁-弹性假设(Threat-flexibility)指出, 危机事件对员工主动行为的影响取决于上级的危机领导力(Barnett & Pratt, 2000; Podsakoff et al., 2023; Staw et al., 1981)。当危机领导力较低时, 危机事件中的威胁因素会被放大, 因而危机事件强度会导致员工情绪耗竭, 降低认知灵活性, 从而使得员工更加偏好保守的行为方式, 减少主动行为; 当危机领导力较高时, 危机事件被视为威胁和机会共存。此时, 危机事件强度会提高员工的认知灵活性, 进而激发主动行为。本文进行了一项实地问卷调查(研究 1)和一项情境模拟实验(研究 2)来验证上述假设。

1.1 危机事件强度

危机事件指的是意外发生且具有潜在破坏性的事件(Bundy et al., 2017; James et al., 2011)。尤其值得关注的是组织所经历的高破坏性和高紧迫性事件, 包括自然灾害、公共卫生事件、技术危机、财务丑闻、产品质量问题等(Pearson & Clair, 1998), 其特点是原因、结果和解决方案都具有不确定性, 对组织运营带来巨大冲击和影响。事件系统研究指出, 在研究事件的影响时, 不仅要考虑事件发生与否, 还应考虑事件的基本特征(Morgeson et al., 2015), 其中事件强度属性代表了事件所造成的影响程度(Lin et al., 2021; Wee & Fehr, 2021)。因此, 本研究在探讨危机事件影响时, 重点考虑事件强度属性, 主要通过新颖性(事件区别于现状及过往行为、特征和事件的程度)、颠覆性(事件对常规活动的颠覆和扰乱程度)和关键性(事件对组织目标实现的影响程度)这三个特征来衡量(刘东, 刘军, 2017; Morgeson et al., 2015)。这些特征共同构成了某一事件所造成的影响强度, 反映了该事件情境对个体情绪反应、认知加工和行为应对的影响程度。

此外, 尽管组织危机发生在组织层面, 但每个员工对该事件强度的感知却存在差异(Wee & Fehr, 2021)。例如同样面对新冠疫情危机, 一些员工可能会将其视为重要事件(例如, 他们的工作需要全部转向新的产品和服务), 而另一些员工却对该事件强度有相对较弱的感知(例如, 他们的工作模式早

已是远程办公)。基于此,本研究拟从个体层面探索危机事件强度感知对员工主动行为的影响。

当前,危机事件对个体影响的研究主要关注危机事件的“阴暗面”。具体而言,部分研究从资源损耗的视角出发,着重关注危机事件所带来的资源损耗特性(Chong et al., 2020);一些研究则基于压力视角,将危机视为一种显著的破坏性压力源(Fu et al., 2021; Liu et al., 2021);还有研究依据恐惧管理理论,把危机当作是对生命构成威胁的恐惧源(Hu et al., 2020)。这些研究普遍认为,危机事件会给员工的身心健康以及工作表现带来诸多负面影响。例如,它可能会引发员工的躯体疾病(Trougakos et al., 2020),导致负面情绪的产生,乃至出现抑郁等心理健康问题(Brown et al., 2005; Pink et al., 2021)。此外,它还可能使员工产生工作不安全感(Lin et al., 2021),降低员工的工作投入度和工作绩效(Fu et al., 2021; Liu et al., 2021),甚至诱发偏差行为和撤退行为(Chong et al., 2020; Lin et al., 2021)。然而,危机包含了“危险”和“机会”两层意思。虽然有关危机中的“机会”因素在不同领域的文献中被时常讨论,但危机事件对组织中个体行为影响所蕴含的“机会”因素却常常被忽略。威胁-刚性和威胁-弹性假设不仅关注了威胁因素对行为的限制(Staw et al., 1981),同样承认了威胁因素对弹性行为的激活(Barnett & Pratt, 2000),由此提供了一个合适的视角来探讨危机事件中蕴含的“危险”和“机会”因素对个体行为的影响。因此,本文拟整合威胁-刚性假设与威胁-弹性假设来探究危机事件强度对员工主动行为带来的双刃剑影响,并探讨危机领导力在其中的关键调节作用。

1.2 威胁-刚性假设与威胁-弹性假设

威胁-刚性假设认为,个体在面临威胁时会遭受巨大的心理压力,其信息处理能力也会受到限制,因而倾向于依赖已有的经验,做出他们最熟悉的行为反应(Staw et al., 1981)。该理论不仅揭示出个体在面对威胁时将表现出僵化的行为应对模式,还对其内在机制进行了阐释:一方面,威胁因素会加剧个体焦虑水平和心理压力,导致情绪资源的消耗,使得个体更容易表现出僵化的反应;另一方面,威胁因素削弱了个体对信息的搜索和利用能力,使其注意力集中在有限的信息源和熟悉的解决方案上。在这种情况下,员工倾向于遵循已有的惯例和熟练掌握的实践。基于这一理论,我们认为,在危机情境中,组织危机事件会对员工构成威胁,触发员工

负面情绪等压力反应,使得员工缩小信息搜索和使用范围(Staw et al., 1981)。由于情绪耗竭和认知受限,员工将依赖于惯例和熟练的做法,较少地表现出主动行为(Halbesleben & Bowler, 2007)。

随着这一理论的发展,学者们进一步提出了威胁-弹性假设,挑战并补充了威胁-刚性的观点。威胁-弹性假设认为,威胁也为个体提供了一个灵活应对的机会(Barnett & Pratt, 2000)。具体来看,威胁通过挑战既有的认知框架,迫使个体和组织打破旧有思维模式,实现认知系统的“解冻”。这种认知解冻意味着个体必须放弃已有的假设、策略和惯例,重新审视现有的信息和环境,为新的认知结构创造空间,从而产生新的解决方案(Barnett & Pratt, 2000; Pratt & Barnett, 1997)。威胁-弹性假设为理解危机事件中的个体行为应对提供了一个不同的视角:即危机事件不仅会导致刚性反应,也能为解冻固有认知和激活主动行为提供契机。

在威胁-刚性和威胁-弹性假设中,行为应对的核心机制在于情绪与认知方面的感受和体验,即情绪耗竭——精疲力竭,资源耗尽的情绪体验(Belcastro et al., 1983),与认知灵活性——个体在给定情境下能够切换不同思维模式,得出替代方案的认知能力(Martin & Rubin, 1995)。在威胁-刚性假设的预测中,高强度的危机事件会引发个体的情绪耗竭,遏制认知灵活性,从而降低员工的主动行为;而在威胁-弹性假设的预测中,高强度的危机事件会激活员工的认知灵活性,进而激发主动行为。那么,在面对危机事件时,个体何时会产生刚性反应,何时会产生弹性反应?

威胁-刚性与威胁-弹性假设均基于刺激-反应基本范式(stimulus-response paradigm)。该范式认为,外部刺激对个体行为反应的影响取决于其对外部刺激的预期和认知(Jeong et al., 2022; Plotnick & Turoff, 2010; Staw et al., 1981)。当个体感知威胁程度相对较低且存在解决的可能性时,他们更倾向于积极寻求多样化的信息,并进行深度的信息加工,采取具有一定风险的弹性行为应对威胁(Sarkar & Osieyevskyy, 2018)。而当预期情况不佳,特别是认为威胁影响生存时,个体会减少风险行为,倾向于采取保守和熟悉的刚性策略来保障基本生存(March & Shapira, 1987; 王陵峰 等, 2011)。在危机情境中,员工往往会将目光聚焦于领导者身上,期待领导者采取行动,并依赖领导者的行为来理解危机事件的性质(Isabella, 1990)。领导者不仅通过“意

义建构”过程影响员工对危机事件的看法,还决定了员工应对危机时可用的资源多寡(Riggio & Newstead, 2022; Weick, 1993)。因此,领导者的危机领导力水平将极大地影响员工对危机事件的理解和评价,从而影响其应对方式(Barnett & Pratt, 2000; Maitlis & Sonenshein, 2010)。具体到本文情境中,员工在经历组织危机事件后往往会感知到资源威胁,若此时领导者放大危机中的破坏性因素,员工会体验到更强的情绪耗竭并缩减认知范围,从而表现出刚性的行为应对;若领导者引导员工关注危机中的机会因素,并将威胁视作一种可以应对的挑战时,员工的情绪耗竭水平将会降低,并且激活认知灵活性,进而表现出弹性的行为应对。据此,本研究将基于威胁-刚性与威胁-弹性假设,关注危机领导力在危机事件对员工主动行为的影响中的调节作用。

1.3 危机领导力的调节作用

危机领导力被认为是危机情境中领导者影响追随者以实现预防危机、应对危机和从危机中成长等目标的行为过程(Collins et al., 2022; Wu et al., 2021),表现为风险监控、危机担当、共情关切、应势调整和危机反思五类行为(Zhang et al., 2023; 郑晓明 等, 2021)。其中风险监控指的是采用各种策略来收集信息,监控潜在风险;危机担当指的是面对危机时积极承担责任,以身作则;共情关切是指领导者在危机中理解并关心他人的情感、需求和利益;应势调整是指根据情境的变化灵活调整目标和行动;危机反思是指分析并反思危机应对经验,从中寻求发展机会(James & Wooten, 2005; König et al., 2020; Riggio & Newstead, 2022)。本研究沿用已有研究关于危机领导力的多维观点,认为危机领导力将重构员工对危机事件的认知,进而影响其对于危机的应对行为。具体而言,本研究认为高水平的危机领导力将减弱危机事件中威胁因素的负面影响,强化员工对机会因素的认知,进而影响危机中员工的情绪状态和认知能力。

首先,通过对风险信息的掌控,领导者能够将关键线索与过往经验结合起来,构建对危机事件的基本认知(Weick, 1993)。这种认知有助于领导识别和传达潜在风险,使员工了解危机的关键信息,认为危机是可控的,从而减轻对威胁的感知,并增强对潜在机会的识别(Maitlis & Sonenshein, 2010; 郑晓明 等, 2021)。反之,若风险监控不充分,员工可能会因为缺乏信息而对危机中的威胁因素产生过

度关注,进而忽视可能存在的机会。

其次,领导者在危机中主动承担责任能使员工感到有强有力的领导在带领他们度过危机(James & Wooten, 2005)。这时,员工会以更积极的态度来面对危机带来的挑战,更加专注于寻找解决方案和机会,而不是被威胁因素所压倒。相反,如果领导者在危机中表现得犹豫不决或推卸责任,这会加剧员工的无助感和焦虑感(Boswell et al., 2004),致使其更多地关注危机带来的破坏性后果。

再次,通过展现对员工情感和需求的理解和关怀,领导者可以有效缓解危机造成的恐惧和不安(Koehn, 2020)。负面情绪通常使员工对环境中的威胁信息更加敏感,导致他们更多地关注危机的破坏性影响(Mogg & Bradley, 1998)。而领导者的情感支持不仅能缓解这些情绪,还能引导员工以更理性的方式看待危机,辩证地看待危机中的威胁与机会。相反,如果领导者忽视了员工的情感需求,员工可能会感到被孤立。这种孤立感会加剧他们对危机中威胁因素的关注,并降低他们对潜在机会的识别能力。

此外,当领导者根据危机情境的变化明确战略目标并调整行动计划时,员工会感受到组织在应对危机时的方向感和灵活性。Schakel 和 Wolbers (2021)指出,快速响应组织常常需要在不同的组织模式之间来回切换,以应对危机的不同发展阶段。在这种情境下,领导者的明确指引和灵活应对能帮助员工迅速适应不断变化的环境,增强其克服危机的信心,并引导他们将注意力从威胁转向识别和利用机会。相反,如果领导者在危机中缺乏明确的目标或采取僵化的策略,员工可能会感到组织在危机中迷失方向,这不仅会加剧他们对危机中威胁因素的感知,还会削弱他们对潜在机会的关注和利用能力。

最后,领导者在危机过程中积极反思和寻找发展机会的行为,不仅能帮助员工从危机中看到可能的积极结果,还能引导他们将危机视为一种成长的契机,进而建立一种“压力增强”(stress-is-enhancing)的心态(James & Wooten, 2011)。这种心态使员工能更好地应对威胁带来的挑战,并从挑战中获得成长(Crum et al., 2013)。相反,缺乏危机反思的领导者可能使得员工忽视危机中蕴含的机会,难以激发其积极的应对态度。

如上所述,危机领导力的行为组合能帮助员工重新框定对危机事件的认知,进而对危机事件强度

所产生的影响发挥积极的干预作用(Oen et al., 2022)。一方面,危机领导力有助于减少员工对危机事件中威胁因素的关注,从而减轻危机事件可能造成的压力反应,即情绪耗竭(Belcastro et al., 1983)。当员工从领导那里获得应对危机事件所需的安全感和控制感时,他们会更倾向于相信危机是可管理的,从而降低对威胁的感知(Boswell et al., 2004)。而威胁感的降低能够缓解员工的心理压力,减少情绪耗竭的发生。因此,当危机领导力较高时,危机事件强度对情绪耗竭的正向影响将被削弱。相反,当危机领导力较低时,员工缺乏必要的安全感。于是,他们会更加专注于危机中的威胁因素,感到自己难以控制或应对危机。在这种情况下,危机事件强度将显著增强员工的情绪耗竭。综上,本研究提出:

假设 1: 危机领导力能调节危机事件强度与情绪耗竭之间的关系。具体而言,当危机领导力较低时,危机事件强度正向增强情绪耗竭;当危机领导力较高时,危机事件强度对情绪耗竭的正向影响将被削弱。

另一方面,危机领导力有助于帮助员工识别危机事件中的机会因素,从而改变危机事件对员工认知思维的影响,即认知灵活性(Martin & Rubin, 1995)。在更高水平的危机领导力下,员工更有可能将危机视为具有挑战性的机会而不是破坏性的威胁(Boswell et al., 2004)。这种积极的认知转变使得员工在面对危机时更容易跳脱出已有的思维框架(Jeong et al., 2022),从而扩展信息收集和处理的广度,表现出更高的认知灵活性。相反,在低危机领导力水平下,员工更倾向于关注危机中的威胁因素而忽视其中可能的机会,从而限制了认知灵活性。因此,本研究提出:

假设 2: 危机领导力能调节危机事件强度与认知灵活性之间的关系。具体而言,当危机领导力较低时,危机事件强度负向影响认知灵活性;当危机领导力较高时,危机事件强度正向增强认知灵活性。

1.4 危机事件强度对员工主动行为的间接影响

结合威胁-刚性和威胁-弹性假设,本研究进一步提出,员工在危机中的情绪和认知状态会影响其主动行为。当个体因危机事件而产生情绪耗竭时,其往往会选择保守的行为决策(Staw et al., 1981)。情绪耗竭是一种心理资源耗尽的状态,表现为极度的疲劳和无力感,阻碍了员工主动采取积极行动的

能力。已有研究也发现,情绪耗竭对个体任务绩效和主动行为存在显著的负向影响(Halbesleben & Bowler, 2007)。当员工的情绪耗竭水平升高时,他们更倾向于依赖既有的惯例和熟练的做法,表现出保守、刚性的行为反应,从而抑制其主动行为的产生。因此,结合假设 1,本研究提出:

假设 3: 危机领导力能调节危机事件强度通过情绪耗竭对员工主动行为所产生的间接影响。具体而言,当危机领导力较低时,危机事件强度通过正向增强情绪耗竭抑制员工主动行为;当危机领导力较高时,危机事件强度通过情绪耗竭对员工主动行为的影响将被削弱。

当个体因危机事件而拓展认知灵活性时,其更有可能选择适应性的主动行为。认知灵活性高的个体会积极寻求与其观点相反的信息(Wheless & Schrodtt, 2001),对新信息和想法持开放态度(Martin et al., 2011),并更倾向采取与不断变化的环境相适应的策略(Kiss et al., 2020)。在危机情境中,高认知灵活性的个体所具备的开放性态度和多样化问题解决思维使他们能将新的环境需求和已有的工作实践结合起来,识别新的改进机会,并愿意积极调整自己的行动策略。换句话说,认知灵活性高的个体既具备“能做”主动行为的能力,又有“愿意做”主动行为的动机,从而更可能表现出主动行为。相反,认知灵活性低的个体倾向于固守熟悉的行动方案以应对环境的不确定性,抑制了其主动行为的产生。因此,结合假设 2,本研究提出:

假设 4: 危机领导力能调节危机事件强度通过认知灵活性对员工主动行为所产生的间接影响。具体而言,当危机领导力较低时,危机事件强度通过负向影响认知灵活性来抑制员工主动行为;当危机领导力较高时,危机事件强度通过增强认知灵活性来激活员工主动行为。

1.5 研究概览

为检验上述假设,本文设计了两项研究:(1)研究 1 为一项“多来源-多时点”的实地问卷调查,目的是基于真实危机情境检验本研究的理论模型,提升外部效度;(2)研究 2 为一项预注册的情境模拟实验,目的是检验本研究的理论模型,复制研究 1 得到的结果,并增强内部效度。本研究的研究数据和研究材料均可通过开放科学网站获取(https://osf.io/8t239/?view_only=7b0d0daea55543d3b1576978b9a51a48)。

2 研究1: 实地问卷调查

2.1 样本与数据收集

本研究于2022年3月至5月期间在一家全国性的教育培训集团进行了实地数据收集。在这一时期, 由于奥密克戎毒株的广泛传播, 新冠疫情表现出新的特征, 威胁着人们的生产生活活动, 该集团分布在全国21个城市的分支机构均面临不同程度的危机。疫情导致的直接影响包括客户需求的变化、线下课程的中断和员工生命健康的威胁, 这些因素交织在一起对各层级管理者提出了巨大的挑战。这也为本研究提供了合适的情境。

为避免同源偏差, 本研究采用多时点多来源的样本数据收集方法。参考过往危机事件与员工主动行为研究, 并结合样本企业实际情况, 本研究选择以1个月作为时间间隔进行数据收集¹。具体程序如下: 在集团总部的支持下, 本研究共邀请了该集团82个团队的466名员工参与三阶段的问卷调研, 并获得了参与者的人口统计学信息。第一阶段(3月)邀请被试填写关于危机事件强度和危机领导力水平的问卷, 共回收426份; 一个月后(4月), 邀请被试提供关于情绪耗竭和认知灵活性的数据, 共回收400份; 再一个月后(5月), 邀请上级领导者提供关于被试主动行为的数据, 共回收80位领导提供的384份对员工的评价。将三阶段数据进行匹配之后, 得到来自于340名员工、80名领导, 包含80个团队的有效问卷共计340份, 有效回收率为72.9%。在员工样本中, 男性占比80.9%, 平均年龄为29.94岁($SD = 3.90$), 受教育程度以本科为主, 占比82.1%, 平均工作年限为3.39 ($SD = 2.69$)。在领导样本中, 男性占比77.5%, 平均年龄为34.21岁($SD = 4.67$), 受教育程度以本科为主, 占比82.5%; 团队规模的平均值为4.25 ($SD = 1.24$)。

2.2 变量测量

本研究均采用成熟的量表进行测量。若涉及到西方语境下开发的量表, 本研究均采用严格的翻译-回译程序来确定中文量表。各个变量均采用Likert 7点量表进行评价(1 = 非常不符合, 7 = 非常符合)。

危机事件强度。本研究使用Morgeson (2005)、Morgeson 和 DeRue (2006)等人开发的量表来测量危机事件的强度属性。具体而言, 危机事件强度由事件新颖性、颠覆性和关键性三个维度构成, 事件新颖性和颠覆性量表来源于Morgeson (2005)的研究, 各三个题项; 事件关键性量表来源于Morgeson 和 DeRue (2006)的研究, 为4个题项。其中事件新颖性代表性条目为“应对此轮奥密克戎疫情的方法是清晰可知的(反向计分)”; 事件关键性代表性条目为“应对此轮奥密克戎疫情对于团队的长期成功是重要的”; 事件颠覆性代表性条目为“此轮奥密克戎疫情需要我们改变以前的工作方式”; 整个量表的信度为0.78。

危机领导力。本研究使用Zhang 和 Zheng 等(2023)开发的五维度20个题项的量表来测量员工感知到危机领导力水平。各个维度均包含4个条目, 其中风险监控代表性条目为“主动关注和搜集环境变化的信息”; 危机担当代表性条目为“面对危机时, 身先士卒, 勇于挺身而出”; 共情关切代表性条目为“关心他人在危机中的需求”; 应势调整代表性条目为“根据危机变化情况调整战略目标与相应行动方案”; 危机反思代表性条目为“反思在危机中暴露的不足以进行改进”。整个量表的信度为0.98。尽管每个人感知到的危机领导力存在差异, 但均受到领导者实际行为的影响。因此, 本研究将个体层面数据聚合到团队层面来获取危机领导力的得分。危机领导力ICC (1)的值为0.45, ICC (2)的值为0.78, 均达到推荐标准(Bliese, 2000; James, 1982), 因此, 本研究将危机领导力聚合到团队层面进行分析。

认知灵活性。本研究使用Martin 和 Rubin (1995)开发的12题项量表来测量认知灵活性。代表性条目为: “我可以用许多不同的方式来表达我的想法”; “我乐于以创造性的方式解决问题”。其信度为0.81。

情绪耗竭。本研究使用Belcastro 等(1983)开发的9题项量表测量情绪耗竭。代表性条目为: “我觉得工作很疲惫”。其信度为0.96。

主动行为。本研究使用Griffin 等(2007)开发的3题项量表, 邀请领导者来评价员工的主动行为。代表性条目为: “该员工提出了更好的方法来完成任务”。其信度为0.96。

控制变量。现有文献表明, 性别、学历、年龄等人口统计学变量会影响个人主动行为(Bindl & Parker, 2011)。因此, 在个体层面, 本研究控制了员工性别、学历、年龄、工龄人口统计学变量; 在团

¹鉴于以往危机情境研究通常采用2至4周为间隔进行数据收集(Shao et al., 2021), 且主动行为研究多以3至4周为间隔(Song et al., 2023; 张颖 等, 2022)。在此基础上, 考虑到样本企业在危机期间以月度为单位进行业务总结, 并在与集团人力资源部充分沟通后, 研究1选择以1个月为间隔进行数据收集。

队层面,本研究控制了领导性别、年龄和团队规模。同时,我们还控制了三次数据收集时的危机客观强度。考虑到数据收集均在月底进行,我们将“危机客观强度”操作化为所在城市当月的实际疫情感染人数,以此作为衡量危机客观情况的指标进行控制。

2.3 分析策略

鉴于数据具有层级嵌套的特性(即,员工嵌套于团队之中),违反了常规线性回归分析中观测数据独立性的基本假设(Preacher et al., 2010)。本研究在 Mplus 软件中使用了多层路径分析进行假设检验。对于个体层面的预测变量,本研究进行了组均值中心化处理,对于团队层面的预测变量,本研究进行了总均值中心化处理,以便更好地解释跨层调节效应(Enders & Tofighi, 2007)。同时,本研究使用了 Snijders 和 Bosker (1994)提出的公式来计算 pseudo- R^2 , 进行效应量估计。对于被调节的中介效应,本研究在 R 软件中通过蒙特卡洛(Monte Carlo)进行效应检验。

2.4 研究结果

2.4.1 验证性因子分析

本研究采用了多层次验证性因子分析(MCFA)

来检验主要变量之间的区分性。鉴于我们关注的 5 个潜变量涵盖了众多的测量题项,并且我们的重点在于识别各变量之间的区分性而非它们的相关性,因此本研究对题项进行了打包处理。依据 Little 等人(2002)的建议,我们对具有多个维度的变量和题项较多的单维度变量进行了打包。具体操作为:基于各变量的概念维度,将危机事件强度打包成 3 组,危机领导力打包成 5 组。对于单维度变量中题项数超过 5 个的,我们采取平衡法(Item-to-Construct Balance)进行打包,将认知灵活性和情绪耗竭分别打包成 4 组和 3 组。多层次验证性因子分析结果见表 1,五因子模型对数据的拟合效果最好($\chi^2/df = 1.42$, RMSEA = 0.05, TLI = 0.96, CFI = 0.97, SRMR_{within} = 0.06, SRMR_{between} = 0.19),且显著优于其他备选模型。因此,本研究中所涉及的变量具有良好的区分效度。

2.4.2 描述统计与相关分析

表 2 列出了本研究各个变量的描述统计与相关分析结果。这些相关结果初步符合本研究提出的假设。

表 1 验证性因子分析结果(研究 1)

模型	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR _{within}	SRMR _{between}
五因子模型	355.68	250	0.97	0.96	0.05	0.06	0.19
四因子模型 1	591.89	258	0.90	0.88	0.08	0.13	0.40
四因子模型 2	825.39	258	0.84	0.81	0.11	0.13	0.43
三因子模型	1728.19	264	0.58	0.52	0.18	0.17	0.30
二因子模型	1947.37	268	0.52	0.46	0.19	0.20	0.40

注:四因子模型 1:将危机事件强度与危机领导力合并为一个因子;四因子模型 2:将认知灵活性和情绪耗竭合并为一个因子;三因子模型:将认知灵活性、情绪耗竭和主动行为合并为一个因子;二因子模型:将认知灵活性、情绪耗竭和主动行为合并为一个因子,并将危机事件强度与危机领导力合并为一个因子。

表 2 变量的均值、标准差和相关系数(研究 1)

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
团队层变量(N = 80)									
1. 危机客观强度(时点 1)	455.39	763.20							
2. 危机客观强度(时点 2)	6646.69	17385.22	0.93**						
3. 危机客观强度(时点 3)	618.41	1311.94	0.91**	0.96**					
4. 团队规模	4.25	1.25	0.24*	0.22*	0.22*				
5. 领导性别	0.23	0.42	0.13	0.06	0.08	0.06			
6. 领导年龄	34.21	4.67	0.12	0.09	0.10	-0.08	-0.10		
7. 危机领导力	5.75	0.92	-0.04	-0.03	-0.12	0.08	0.01	0.03	
个体层变量(N = 340)									
1. 员工性别	0.19	0.39							
2. 员工学历	3.01	0.59	-0.09						
3. 员工年龄	29.94	3.91	-0.03	0.19**					

续表

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
4. 员工工龄	3.39	2.69	-0.06	0.00	0.41**				
5. 危机事件强度	5.35	0.78	0.08	0.03	0.00	0.04			
6. 情绪耗竭	2.75	1.20	-0.01	-0.05	-0.07	-0.02	0.06		
7. 认知灵活性	5.19	0.71	-0.06	0.12*	0.10	0.08	0.14**	-0.44**	
8. 员工主动行为	4.70	1.24	0.11*	0.04	0.00	-0.01	0.11*	-0.26**	0.30**

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, 均为双尾检验; 性别: 0 = 男性, 1 = 女性; 学历: 1 = 高中及以下, 2 = 专科, 3 = 本科, 4 = 硕士及以上; M = 均值, SD = 标准差。

2.4.3 假设检验结果

为了检验所提出的假设, 本研究进行了多层次路径分析。分析结果如表 3 所示。假设 1 提出, 危机领导力调节了危机事件与情绪耗竭之间的关系。结果显示, 危机事件强度与危机领导力的交互项负向影响员工情绪耗竭($B = -0.46, p < 0.001$)。斜率分析的结果显示(见图 1), 当危机领导力位于低水平($-1\ SD$)时, 危机事件强度对情绪耗竭的正向影响显著($B = 0.68, p < 0.001$), 而当危机领导力位于高水平($+1\ SD$)时, 危机事件强度与情绪耗竭的关系不显著($B = -0.17, p = 0.227$)。因此, 假设 1 得以验证。

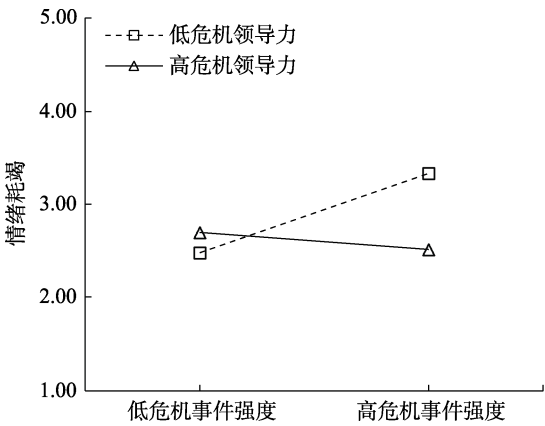


图 1 危机领导力对危机事件强度与情绪耗竭关系的调节效应(研究 1)

假设 2 提出, 危机领导力能调节危机事件强度与认知灵活性之间的关系。表 3 结果显示, 危机事件强度与危机领导力的交互项正向影响员工认知灵活性($B = 0.32, p < 0.001$)。斜率分析的结果显示(见图 2), 当危机领导力位于低水平($-1\ SD$)时, 危机事件强度对认知灵活性的负向影响显著($B = -0.26, p = 0.033$), 当危机领导力位于高水平($+1\ SD$)时, 危机事件强度正向影响认知灵活性($B = 0.33, p < 0.001$)。因此, 假设 2 得以验证。

表 3 多层次路径分析结果(研究 1)

变量	情绪耗竭	认知灵活性	员工主动行为
团队层变量			
危机客观强度 (时点 1)	0.14(0.16)	-0.10(0.08)	-0.25*(0.12)
危机客观强度 (时点 2)	-0.11(0.12)	0.09(0.09)	0.24(0.15)
危机客观强度 (时点 3)	0.02(0.10)	-0.07(0.08)	-0.16(0.16)
团队规模	-0.04(0.05)	0.01(0.03)	-0.00(0.07)
领导性别	-0.04(0.16)	0.02(0.11)	0.14(0.20)
领导年龄	0.00(0.10)	-0.00(0.01)	-0.01(0.01)
危机领导力	-0.15(0.08)	0.12*(0.05)	
个体层变量			
员工性别	-0.09(0.16)	-0.04(0.09)	0.30(0.16)
员工学历	0.09(0.09)	0.00(0.07)	-0.04(0.10)
员工年龄	-0.01(0.02)	0.00(0.01)	-0.01(0.01)
员工工龄	0.00(0.02)	0.01(0.01)	-0.01(0.02)
危机事件强度	0.25*(0.10)	0.03(0.05)	0.05(0.09)
情绪耗竭			-0.15** (0.05)
认知灵活性			0.30* (0.12)
跨层交互项			
危机事件强度×危机领导力	-0.46** (0.10)	0.32** (0.07)	
Pseudo R ²	0.08	0.10	0.09

注: 个体层面 $N = 340$, 团队层面 $N = 80$ 。表中系数均为非标准化系数, 括号内为标准误, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

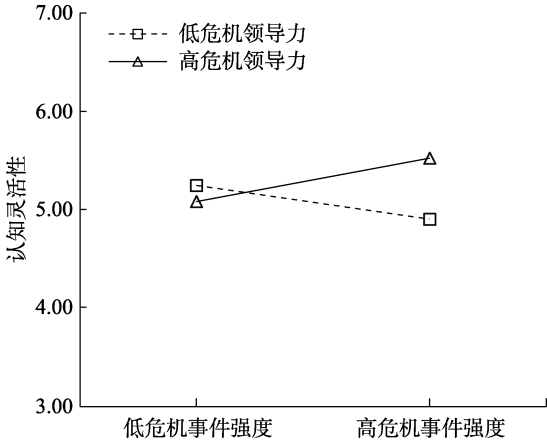


图 2 危机领导力对危机事件强度与认知灵活性关系的调节效应(研究 1)

假设 3 进一步提出, 危机领导力能调节危机事件强度通过情绪耗竭对员工主动性所产生的间接影响。如表 3 所示, 危机事件强度与危机领导力交互项显著负向影响情绪耗竭($B = -0.46, p < 0.001$), 且情绪耗竭显著负向影响主动行为($B = -0.15, p = 0.009$)。通过蒙特卡洛方法抽样 20000 次, 分析结果表 4 显示, 在危机领导力水平较低时, 危机事件强度会通过情绪耗竭的中介作用抑制员工主动行为($indirect\ effect = -0.102, 95\% CI [-0.204, -0.022]$); 在危机领导力水平较高时, 危机事件强度对员工主动行为的间接影响不显著($indirect\ effect = 0.026, 95\% CI [-0.015, .075]$)。因此, 假设 3 得以验证。

假设 4 提出, 危机领导力调节危机事件强度通过认知灵活性对员工主动性所产生的间接影响。如表 3 所示, 危机事件强度与危机领导力交互项显著正向影响认知灵活性($B = 0.32, p < 0.001$), 且认知灵活性显著正向影响主动行为($B = 0.30, p = 0.017$)。表 4 结果显示, 在危机领导力水平较低时, 危机事件强度通过抑制认知灵活性的中介作用来阻碍员工主动行为($indirect\ effect = -0.081, 95\% CI [-0.199, -0.007]$); 在危机领导力水平较高时, 危机事件强度会通过激活认知灵活性来激发主动行为($indirect\ effect = 0.103, 95\% CI [.013, .237]$)。因此, 假设 4 得以验证。

2.4.4 补充分析

为了检验结果的稳健性, 参考 Bernerth 和 Aguinis (2016) 的建议, 我们在补充分析中移除了全部控制变量。路径分析结果表明, 危机事件强度与危机领导力的交互项显著负向影响情绪耗竭($B = -0.44, p < 0.001$), 显著正向影响认知灵活性($B = 0.33, p < 0.001$), 且情绪耗竭显著负向影响主动行为($B = -0.14, p = 0.013$), 认知灵活性显著正向影响主动行为($B = 0.30, p = 0.020$)。上述结果依然支持本研究假设。此外, 考虑到数据收集过程中, 东部某城市的危机客观强度相较于其他城市发生了极为剧烈的变化, 我们在补充分析中将该城市的样本

移除, 路径分析结果没有发生显著变化。危机事件强度与危机领导力交互项仍然显著负向影响情绪耗竭($B = -0.46, p < 0.001$), 显著正向影响认知灵活性($B = 0.31, p < 0.001$), 这表明研究结果具有一定的稳健性。

2.5 研究讨论

研究 1 在真实危机情境中的问卷调查支持了本研究的理论模型, 证实了危机领导力在危机事件强度影响员工主动行为中的重要作用。然而, 由于问卷调查固有的局限性, 我们无法建立起变量之间的因果关系。因此, 本文运用情境模拟实验方法开展了研究 2, 以弥补研究 1 的局限, 提升研究结论的内部效度。

3 研究 2: 情境模拟实验

研究 2 旨在实现两个核心目标: 其一, 提升研究的内部效度, 确保研究结果的可靠性; 其二, 通过重复检验研究中关于假设 1 与假设 2 的发现, 旨在增强研究发现的可推广性。该情境模拟实验进行了预注册(https://aspredicted.org/186_N2G)。

3.1 样本与数据收集

本研究使用 G*Power 3.1 (Faul et al., 2009) 对样本量进行估计, 预设存在中等效应量($f = 0.25$), 统计检验力($1 - \beta$) = 0.8, 显著性水平 $\alpha = 0.05$, ANOVA 分析至少需要 128 名参与者。因此, 本研究于在线数据收集平台(即见数, www.credamo.com)上招募了 256 名被试。这种数据收集的方式被认为同样能提供高质量的研究数据, 得出的研究结论具有可靠性(邢志杰 等, 2022)。为了提高数据回收的质量, 本研究在问卷中添加了 2 个注意力检测题项来剔除未认真填答的被试。最终, 本研究共回收有效数据 202 份, 其中男性占 33.7%, 平均年龄为 32.23 岁($SD = 8.34$), 受教育程度以本科为主, 占比 87.6%, 平均工作年限为 8.76 ($SD = 7.69$)。

3.2 情境实验设计

本研究采用了 2 (危机事件强度: 高 vs. 低) $\times$ 2 (危机领导力: 高 vs. 低) 被试间实验设计, 参与者

表 4 有调节的中介效应分析结果(研究 1)

调节变量	危机事件强度→情绪耗竭→员工主动行为		危机事件强度→认知灵活性→员工主动行为	
	间接效应	95%置信区间	间接效应	95%置信区间
低危机领导力(-1 SD)	-0.102	[-0.204, -0.022]	-0.081	[-0.199, -0.007]
高危机领导力(+1 SD)	0.026	[-0.015, 0.075]	0.103	[0.013, 0.237]
组间差异	0.128	[0.003, 0.249]	0.184	[0.026, 0.411]

随机被分配到四个条件之一。研究人员事先向参与者告知: 他们将参与一项关于工作行为的情境模拟实验, 并需要设想自己是某网络科技公司的 IT 部门的技术员工。在简单介绍公司和个人的基本情况后, 参与者将会阅读一段关于危机事件强度和危机领导力行为的情境操纵材料(见下文)。随后, 被试需要填写一份调查问卷, 包含了本研究所涉及的操纵变量(危机事件强度、危机领导力)、核心变量(情绪耗竭、认知灵活性)和人口统计学变量。另外, 为了排除顺序效应, 核心变量的呈现顺序会随机呈现给被试。即一部分被试先评价认知灵活性, 再评价情绪耗竭; 另一部分被试评价顺序相反。

危机事件强度的操纵。本研究通过描述一次网络攻击事件来对危机事件强度进行操控。相关情境描述主要是基于事件强度理论量表来进行编写, 反映了事件强度属性的基本特征(Morgeson et al., 2015):

[高/低]危机事件强度情境: 你所在的公司突然遭受一次网络攻击, 这次攻击[使得公司的多项运营系统基本瘫痪, 中断了全球数百万用户的服务/没有对公司的运营业务造成影响, 但使得公司的官方网站暂时无法访问]。总体来说, 此攻击事件对公司的影响[较大/较小]。这次网络攻击的方法在业界[极其新颖, 利用了安全专家之前未知的漏洞/有所耳闻, 类似的漏洞在其他公司也发生过], [甚至改变了/基本符合]你们对网络安全防护的认识和做法。公司内部目前[并不存在/存在]一套标准化的方法来修复这一漏洞。

危机领导力的操纵。具体而言, 本研究参照了以往领导力实验操纵的方法(Van Gils et al., 2015; 邢志杰 等, 2022), 通过一个短篇故事来描述高(低)危机领导的两种情境。情境的内容描述主要是基于危机领导力量表来进行撰写(Zhang et al., 2023), 其中语句由代表性的测量条目改写而成²。具体内容如下:

[高/低]危机领导力情境: 你的直接领导叫王建国。在事件发生时, [他主动搜集相关信息, 保持警觉, 及时捕捉到了潜在风险的关键线索/他有些措手不及, 没有监控到这一次网络攻击的风险信息]。

身为团队的领头羊, 王建国[身先士卒, 敢于承担决策风险, 并对工作程序和方法进行灵活调整/并没有快速站出来, 而是要求员工按照既定程序进行漏洞修复, 坚持已有的工作方法]。在与团队成员的互动中, 他[理解团队成员因危机而引发的负面情绪, 关心每个人在危机中的需求/较少地关注团队成员的情绪和员工个人的需求]。此外, 他[也不忘号召大家及时反思总结, 反思在这次事件中暴露的不足以蕴含的潜在发展机会/认为这次事件没有暴露组织的不足, 不必要反思其中蕴含发展的机会]。

3.3 测量工具

操作检验工具。为了检验危机事件强度操控的有效性, 本研究参考研究 1 中所使用的事件强度量表, 选择了 3 个代表性题项来进行检验($\alpha = 0.71$)。为了检验危机领导力操控的有效性, 本研究参考研究 1 中所使用的危机领导力量表, 选择了 5 个代表性题项来进行检验($\alpha = 0.98$)。

核心变量的测量工具。为了适应实验描述的危机情境, 我们对研究 1 中用于测量情绪耗竭和认知灵活性的量表进行了改编。具体而言, 我们选择了与情境描述最为契合的题项, 分别选取了 5 个代表性题项测量情绪耗竭($\alpha = 0.89$), 以及 8 个代表性题项测量认知灵活性($\alpha = 0.84$)。上述所有测量均邀请被试根据当下的感受回答对题项的同意程度(1 = 非常不同意; 7 = 非常同意)。

3.4 研究结果

3.4.1 操控检验

危机事件强度高组的得分($M = 5.65$, $SD = 0.90$, $n = 100$)显著高于低组($M = 4.39$, $SD = 1.27$, $n = 102$), $t(200) = 8.03$, $p < 0.001$, Cohen's $d = 1.14$ 。危机领导力高组的得分($M = 6.29$, $SD = 0.42$, $n = 100$)显著高于低组($M = 2.40$, $SD = 1.46$, $n = 102$), $t(200) = 25.55$, $p < 0.001$, Cohen's $d = 3.62$ 。这说明研究 2 对变量操纵有效。

3.4.2 假设检验

变量的描述统计和相关分析结果如表 5 所示。

表 5 变量的均值、标准差和相关系数(研究 2)

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3
1. 危机事件强度操纵	0.50	0.50			
2. 危机领导力操纵	0.50	0.50	0.03		
3. 情绪耗竭	4.32	1.38	0.12	-0.54**	
4. 认知灵活性	5.23	0.96	-0.01	0.42**	-0.27**

注: $N = 202$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, 均为双尾检验; M = 均值, SD = 标准差。

²本研究在 Credamo 平台上招募了 80 名被试进行预测试, 以验证危机领导力操纵材料的效度。被试随机分配到高危机领导力组和低危机领导力组。在阅读情境模拟材料后, 参与者使用研究 1 中的量表评估材料中领导的危机领导力水平。T 检验结果显示, 高危机领导力组的得分($M = 5.91$, $SD = 0.40$, $n = 40$)显著高于低组($M = 1.96$, $SD = 0.99$, $n = 40$), $t(78) = 23.36$, $p < 0.001$, Cohen's $d = 5.23$, 表明该情境模拟材料具有良好的效度。

表 6 危机事件强度和危机领导力对情绪耗竭和认知灵活性影响的方差分析结果(研究 2)

中介变量	低危机事件强度组		高危机事件强度组		F(1, 198)		
	低危机领导力组	高危机领导力组	低危机领导力组	高危机领导力组	危机事件强度	危机领导力	交互项
情绪耗竭	4.70(1.21) n = 53	3.56(1.03) n = 49	5.44(0.87) n = 49	3.57(1.35) n = 51	5.49 * ($\eta^2 = 0.027$)	88.32** ($\eta^2 = 0.308$)	5.11* ($\eta^2 = 0.025$)
认知灵活性	5.05(1.08) n = 53	5.44(0.81) n = 49	4.58(0.93) n = 49	5.84(0.37) n = 51	0.07 ($\eta^2 = 0.000$)	47.99** ($\eta^2 = 0.195$)	13.46** ($\eta^2 = 0.064$)

注: N = 202; 表中括号内为标准差; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

本研究基于软件 SPSS 21 进行 2×2 方差分析(ANOVA)来检验调节效应(假设 1 和 2)。表 6 结果表明, 危机事件强度与危机领导力对情绪耗竭的交互作用显著, $F(1, 198) = 5.11, p = 0.025, \eta^2 = 0.025$ 。在此基础上, 本研究对交互作用进行简单效应分析, 绘制了调节效应图(见图 3)。结果表明: 当危机领导力处于低水平时, 高危机事件强度组体验的情绪耗竭水平($M = 5.44, SD = 0.87$)显著高于低组($M = 4.70, SD = 1.21$), $F(1, 198) = 10.70, p = 0.001$ 。当危机领导力处于高水平时, 高危机事件组和低危机事件组所体验的情绪耗竭差异并不显著, $F(1, 198) = 0.01, p = 0.954$ 。一般线性回归分析结果也表明了危机事件强度与危机领导力交互项与情绪耗竭负相关($B = -0.76, SE = 0.32, p = 0.024$)。据此, 假设 1 得以支持。

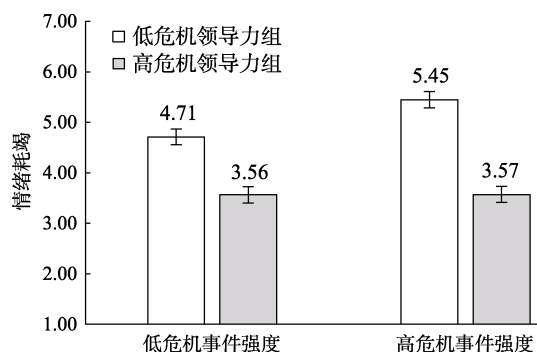


图 3 危机领导力在危机事件强度与情绪耗竭间的调节作用(研究 2)

注: 误差线表示标准误, 后图同。

此外, 表 6 结果显示, 危机事件强度与危机领导力对认知灵活性的交互作用显著, $F(1, 198) = 13.46, p < 0.000, \eta^2 = 0.064$ 。进一步调节效应分析结果(见图 4)表明: 当危机领导力处于低水平时, 高危机事件强度组的认知灵活性水平($M = 4.58, SD = 0.93$)显著低于低组($M = 5.05, SD = 1.08$), $F(1, 198) = 7.81, p = 0.006$ 。当危机领导力处于高水平时, 高危机事件组的认知灵活性水平($M = 5.84, SD = 0.37$)

显著高于低组($M = 5.44, SD = 0.81$), $F(1, 198) = 5.73, p = 0.018$ 。一般线性回归分析结果也表明了危机事件强度与危机领导力交互项与认知灵活性正相关($B = 0.87, SE = 0.23, p < 0.000$)。据此, 假设 2 得以支持。

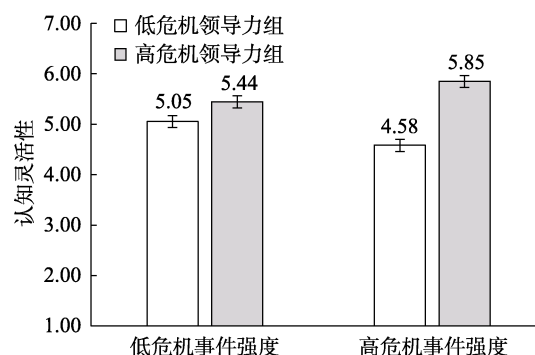


图 4 危机领导力在危机事件强度与认知灵活性间的调节作用(研究 2)

3.5 研究讨论

研究 2 复制了研究 1 中关于假设 1 和假设 2 的发现, 进一步提供了支持本研究关键假设因果关系的证据。然而, 研究 2 结果表明, 危机领导力的主效应较为显著, 这可能是在操纵低危机领导力组时使用了较为负面语言所致。操纵检验也发现, 高低危机领导力组的差异要大于高低危机事件强度组的差异。此外, 已有研究表明, 在危机情境中, 员工面临着极大的心理压力, 此时他们更愿意接受变革型领导者对于危机的解释, 并相信他们有能力提供新的解决方案(Mumford et al., 2007; Pillai, 2013; Zhang et al., 2012)。因此, 考虑到变革型领导在危机情境中的积极作用, 我们通过补充分析进一步探究了危机领导力相较于变革型领导的独特价值, 并得到了相应的验证³。

³由于篇幅限制, 本文并未报告该补充研究。对此感兴趣的读者可以点击以下链接查看该补充研究: <https://osf.io/8t239/>

4 整体讨论

4.1 主要结论

以往研究主要关注危机事件对组织绩效的影响,忽略了探讨员工在面对危机事件时的行为反应。本研究整合了威胁-刚性和威胁-弹性假设,探讨了危机事件影响员工主动行为的边界条件和内在机制。通过一项实地问卷调查和一项情境模拟实验,本研究发现:当危机领导力较低时,危机事件强度会增加员工情绪耗竭,降低其认知灵活性,进而抑制员工主动行为;而当危机领导力较高时,危机事件强度会通过激活认知灵活性来促进员工主动行为。上述结果充分表明危机领导力在危机事件强度对员工主动行为的影响中的重要作用,为领导者如何“于变局中开新局,于危机中育先机”提供了参考。

4.2 理论意义

首先,本研究基于威胁-刚性假设与威胁-弹性假设探讨了危机事件强度对员工主动行为的双刃剑影响,拓展了危机事件影响效应的研究。尽管学者们已广泛探究了危机事件的影响,但成果主要集中在组织层面(如组织绩效和组织学习)(Bundy et al., 2017; Lampel et al., 2009; Yu et al., 2008)。而本研究则聚焦于微观个体层面,通过揭示危机事件强度对员工主动行为的影响,丰富了已有文献。此外,虽然当前学界关于危机影响的研究逐渐从组织层面拓展至个体层面,但研究主要基于资源损耗、压力等框架关注危机事件对员工的负面影响(Chong et al., 2020; Fu et al., 2021; Pink et al., 2021)。例如, Liu 等(2021)针对医护人员的研究指出,新冠疫情强度感知会减少个体的工作投入和工作重塑行为。然而,危机事件对员工主动行为的潜在激发作用却一直没有受到关注(Gregg et al., 2022)。本研究通过结合威胁-刚性和威胁-弹性假设,不仅揭示了危机事件强度如何通过情绪耗竭抑制员工主动行为,还探讨了危机如何通过增强认知灵活性促进主动行为的展现,为解读危机事件对员工行为的复杂效应提供了一个辩证的理论视角。这一发现不仅弥补了已有研究的不足,同时也为组织在实践中如何利用危机作为转型和创新契机提供了理论基础。

其次,本研究通过将危机事件强度的影响关系

与危机领导力相结合,为明晰危机事件强度对于员工主动行为的影响提供了关键的边界条件,也进一步加深了我们对危机领导力在危机管理中作用的理解。以往危机事件对个体影响的研究主要关注的是个体特质的调节作用,如个体工作意义感(Liu et al., 2021)和成长型思维(Jeong et al., 2022)等。尽管领导者的危机领导力一直被认为是帮助组织应对危机、指引其安全度过难关的核心(Collins et al., 2022; James et al., 2011; Wu et al., 2021),但大部分研究依赖于理论分析和案例研究(König et al., 2020; Riggio & Newstead, 2022),较少探讨危机领导力在危机事件对个体行为影响中的作用。本研究基于威胁-刚性和威胁-弹性假设探究了危机领导力在危机事件影响过程中的关键角色,这不仅回应了学者们对于关注危机领导力的呼吁(James et al., 2011; Riggio & Newstead, 2022),还揭示了危机事件“双刃剑”效应的边界条件,探讨了危机领导力如何通过调节员工的情绪和认知反应,来有效管理危机事件所带来的影响。这些发现不仅为理解危机领导力在应对危机中的实际作用提供了理论支撑,而且为危机领导力理论的发展和实践应用提供了指导。

最后,本研究通过解释危机事件强度也可能成为员工主动行为的潜在驱动因素,进一步发展了主动行为的前因研究。在以往的研究中,主动行为的触发因素主要集中在个体内部因素如动机、能力和积极情绪(Parker et al., 2010),以及正面的工作环境因素,诸如领导支持和组织文化(Cai et al., 2019; El Baroudi et al., 2019)。本研究指出,危机事件中同样蕴藏着激发员工主动行为的潜力,将研究焦点扩展到了外部环境因素,尤其是在危机这一负面事件的情境下,丰富了我们对于主动行为激发因素的认识。

4.3 实践意义

本研究深入探讨危机事件强度对员工主动性行为的双重影响,并明确了危机领导力在这一影响中的重要作用。这些发现有如下管理启示:

首先,在危机管理过程中,管理者不仅需要关注危机事件对组织的影响,还需要重视其对员工个体的影响。有效的危机管理不应仅限于组织层面的战略规划与宏观应对,同等重要的是深入理解危机在微观个体层面对员工行为的影响,尤其是其对激发或抑制员工主动性的作用。管理者应当密切关注员工在危机期间的认知和情绪变化,力图将危机的破坏性影响转化为员工的主动行为,从而促使组织

更为全面和灵活地应对危机挑战,实现转危为机。

其次,管理者需要以辩证的思维审视危机事件所带来的影响,不应单纯地将危机视作全然负面的事件,而是应当善于从中识别出潜藏的机遇,具体而言,管理者需要探寻恰当的方法,引导员工将危机视为挑战性的机遇,从而激发员工的创新思维和主动行为。在此过程中,管理者需积极关注并着力减轻因危机而产生的情绪耗竭问题,提供必要的支援与资源,帮助员工保持积极态度和主动性。同时,管理者还需要留意危机事件所引发的认知灵活性下降,积极引导员工思考替代方案,激发员工的主动性。

最后,管理者应该积极培养并提升自身的危机领导力。具体而言,管理者需要主动监控局势的发展态势,勇于承担相应责任,切实关注员工的福利福祉,依据实际情况灵活调整目标与策略,同时鼓励员工展开深入的反思。通过这些举措,能够有效地培养和加强团队的危机应对能力。通过强化危机领导力,管理者能够引导组织有效应对危机带来的挑战,同时激发并利用员工的主动性,为组织带来更大的竞争优势。

4.4 研究不足与展望

尽管本研究提出了一系列有价值的研究结论,但仍然存在局限。

首先,尽管采用了情境模拟实验,本研究在确立危机事件、危机领导力与员工主动行为之间的因果关系时仍面临挑战。实验设计中情境设定的真实性和对心理机制的测量方式可能限制了结论的普适性。因此,未来研究需要通过更贴近实地的实验设计和纵向研究方法,以进一步增强因果关系,提供更为坚实的理论与实践指导。此外,考虑到危机情境的高动态性和易变性,未来研究可以考虑采用日记法来收集高频数据(参考 Hu et al., 2020; Zhu et al., 2021),更准确地把握危机事件对员工行为的影响。

其次,本研究虽然关注了危机事件的破坏性特点,但未对危机事件进行更细致的分类和分析。危机事件具有多样性,可根据其来源(内部 vs. 外部)和性质(自然 vs. 人为)等维度划分为不同类型,而这些不同的危机类型对员工心理和行为的影响可能存在显著差异(Collins et al., 2022)。例如,内部管理危机可能更多触及到员工对组织信任和安全感的考量,而外部自然灾害可能主要引发生理安全的担忧。未来研究可以对这些危机类型进行更精细的区分,深入探索各类型危机对员工行为的具体影响机制,

为组织提供更精准的危机应对和员工支持策略。

再次,本研究引入危机领导力作为调节变量来调和威胁-刚性假设和威胁-弹性假设关于危机事件影响效果的不一致观点。除此之外,研究者还可以采用为核心变量划分子维度,如探讨不同类型危机事件对员工主动行为的影响,以及危机事件强度对员工不同类型主动行为的差异化影响(如职业主动行为;工作主动行为等);讨论变量之间的曲线关系,如探索危机事件强度对员工主动行为是否存在曲线效应;和在不同的层次进行研究,如采用跨层研究设计,探讨危机事件强度对员工主动行为的影响是否在不同层次存在差异化的影响结果等方式,来解决和调和理论的不一致(林伟鹏,冯保艺,2022)。

除此之外,尽管本研究突显了危机领导力在调节危机对员工影响中的重要性,但尚未充分探讨其背后的具体作用机制。危机领导力可能通过多种方式影响员工对危机的感知和反应,包括改变员工对危机挑战性和阻碍性的评估、提供情境控制感、促进认知重构等。了解这些机制不仅能帮助领导者采取更有效的策略激发员工的适应性和创新,也能促进组织整体的韧性提升。未来研究应深入探讨危机领导力的具体行为如何影响员工的情绪、认知和行为,为领导力培训和发展提供更具指导性的见解。

最后,本研究主要关注了危机领导力在危机事件强度对员工主动行为影响中的作用,未来研究可以进一步探讨其他领导行为的独特价值。尽管本研究补充讨论了危机领导力与变革型领导的作用,但鉴于领导风格的多样性,不同的领导行为在危机应对中可能具有独特效用(Collins et al., 2022)。未来研究可以考虑探讨如魅力型领导、服务型领导和道德型领导等在危机管理中的作用,为组织领导力的发展提供更全面的视角。此外,还可以从组织结构、文化及员工个体差异等角度,研究它们在危机中对员工行为和组织应对策略的影响。这些研究将为构建更为有效的危机管理框架提供丰富的理论支持。

参 考 文 献

- Barnett, C. K., & Pratt, M. G. (2000). From threat-rigidity to flexibility-Toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 74-88. <https://doi.org/10.1108/09534810010310258>
- Belcastro, P. A., Hays, L. C., & Gold, R. S. (1983). Maslach Burnout Inventory: Factor structures for samples of teachers. *Psychological Reports*, 53(2), 364-366. <https://doi.org/10.2466/pr0.1983.53.2.364>

- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2). <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229–283. <https://doi.org/10.1111/peps.12103>
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization*. (pp. 567–598). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-019>.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 349–381). Jossey-Bass.
- Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B., & LePine, M. A. (2004). Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 165–181. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00049-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00049-6)
- Brown, S. P., Westbrook, R. A., & Challagalla, G. (2005). Good cope, bad cope: Adaptive and maladaptive coping strategies following a critical negative work event. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 792–798. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.792>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Cai, Z., Parker, S. K., Chen, Z., & Lam, W. (2019). How does the social context fuel the proactive fire? A multilevel review and theoretical synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 209–230. <https://doi.org/10.1002/job.2347>
- Chen, N., Crant, J. M., Wang, N., Kou, Y., Qin, Y., Yu, J., & Sun, R. (2021). When there is a will there is a way: The role of proactive personality in combating COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 199–213. <https://doi.org/10.1037/apl0000865>
- Chong, S., Huang, Y., & Chang, C. -H. (D.). (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1408–1422. <https://doi.org/10.1037/apl0000843>
- Collins, M. D., Dasborough, M. T., Gregg, H. R., Xu, C., Deen, C. M., He, Y., & Restubog, S. L. D. (2022). Traversing the storm: An interdisciplinary review of crisis leadership. *The Leadership Quarterly*, 101661. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101661>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2005). An exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crises. In Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J., & Härtel, C. E. J. (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 1, pp. 263–280). Emerald (MCB UP). [https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(05\)01111-9](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(05)01111-9).
- Crum, A. J., Salovey, P., & Achor, S. (2013). Rethinking stress: The role of mindsets in determining the stress response. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(4), 716–733. <https://doi.org/10.1037/a0031201>
- El Baroudi, S., Khapova, S. N., Jansen, P. G. W., & Richardson, J. (2019). Individual and contextual predictors of team member proactivity: What do we know and where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 29(4), 100671. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.10.004>
- Enders, C. K., & Tofighi, D. (2007). Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: A new look at an old issue. *Psychological Methods*, 12(2), 121–138. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.2.121>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. -G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Felin, T., Foss, N., & Ployhart, R. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *Academy of Management Annals*, 9(1), 575–632. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007651>
- Fu, S. (Q.), Greco, L. M., Lennard, A. C., & Dimotakis, N. (2021). Anxiety responses to the unfolding COVID-19 crisis: Patterns of change in the experience of prolonged exposure to stressors. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 48–61. <https://doi.org/10.1037/apl0000855>
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Grant, A. M., & Rothbard, N. P. (2013). When in doubt, seize the day? Security values, prosocial values, and proactivity under ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 810–819. <https://doi.org/10.1037/a0032873>
- Gregg, H. R., Restubog, S. L., Dasborough, M., Xu, C., Deen, C. M., & He, Y. (2022). When disaster strikes! An interdisciplinary review of disasters and their organizational consequences. *Journal of Management*, 48(6), 1382–1429. <https://doi.org/10.1177/01492063221076808>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93–106. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93>
- Hu, J., He, W., & Zhou, K. (2020). The mind, the heart, and the leader in times of crisis: How and when COVID-19-triggered mortality salience relates to state anxiety, job engagement, and prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1218–1233. <https://doi.org/10.1037/apl0000620>
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7–41.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), 141–152.
- James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *Academy of Management Annals*, 5(1), 455–493. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.589594>
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219–229. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.2.219>
- Jeong, I., Gong, Y., & Zhong, B. (2022). Does an employee-experienced crisis help or hinder creativity? An integration of threat-rigidity and implicit theories. *Journal of Management*, 49(4). <https://doi.org/10.1177/01492063221082537>

- Kiss, A. N., Libaers, D., Barr, P. S., Wang, T., & Zachary, M. A. (2020). CEO cognitive flexibility, information search, and organizational ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 41(12), 2200–2233. <https://doi.org/10.1002/smj.3192>
- Koehn, N. (2020). Real leaders are forged in crisis. *Harvard Business Review*, 3. <https://hbr.org/2020/04/real-leaders-are-forged-in-crisis>
- König, A., Graf-Vlachy, L., Bundy, J., & Little, L. M. (2020). A blessing and a curse: How CEOs' trait empathy affects their management of organizational crises. *Academy of Management Review*, 45(1), 130–153.
- Lampel, J., Shamsie, J., & Shapira, Z. (2009). Experiencing the improbable: Rare events and organizational learning. *Organization Science*, 20(5), 835–845. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0479>
- Li, A. N., & Tangirala, S. (2022). How employees' voice helps teams remain resilient in the face of exogenous change. *Journal of Applied Psychology*, 107(4), 668–692. <https://doi.org/10.1037/apl0000874>
- Lin, W., & Feng, B. (2022). Curvilinear effect and statistical test method in the management research. *Nankai Business Review*, 25(1), 155–166.
- [林伟鹏, 冯保艺. (2022). 管理学领域的曲线效应及统计检验方法. *南开管理评论*, 25(1), 155–166.]
- Lin, W., Shao, Y., Li, G., Guo, Y., & Zhan, X. (2021). The psychological implications of COVID-19 on employee job insecurity and its consequences: The mitigating role of organization adaptive practices. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 317–329. <https://doi.org/10.1037/apl0000896>
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 151–173. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_1
- Liu, D., Chen, Y., & Li, N. (2021). Tackling the negative impact of COVID-19 on work engagement and taking charge: A multi-study investigation of frontline health workers. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 185–198. <https://doi.org/10.1037/apl0000866>
- Liu, D., & Liu, J. (2017). Dissecting event system theory: Tenets and opportunities for research and practice. *Quarterly Journal of Management*, 2(2), 64–80.
- [刘东, 刘军. (2017). 事件系统理论原理及其在管理科研与实践中的应用分析. *管理学季刊*, 2(2), 64–80.]
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33(11), 1367–1509. <https://doi.org/10.1287/mnsc.33.11.1404>
- Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76(2), 623–626. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.623>
- Martin, M. M., Staggers, S. M., & Anderson, C. M. (2011). The relationships between cognitive flexibility with dogmatism, intellectual flexibility, preference for consistency, and self-compassion. *Communication Research Reports*, 28(3), 275–280. <https://doi.org/10.1080/08824096.2011.587555>
- Mitroff, I. I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*. Amacom Books.
- Mogg, K., & Bradley, B. P. (1998). A cognitive-motivational analysis of anxiety. *Behaviour Research and Therapy*, 36(9), 809–848. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(98\)00063-1](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(98)00063-1)
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497–508. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.497>
- Morgeson, F. P., & DeRue, D. S. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *Leadership Quarterly*, 17(3), 271–287. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.006>
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515–537. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0099>
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., & Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *The Leadership Quarterly*, 18(6), 515–543. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.002>
- Oen, V. D., Svihus, J., Solberg, S. H. R., Harris, A., & Eid, J. (2022). Crisis leadership in COVID-19: A qualitative study of Norwegian business leaders. *Frontiers in Psychology*, 13, 93793. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.937935>
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797–837. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00154-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00154-6)
- Parker, S. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology*, 49(3), 447–469. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00025>
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
- Pillai, R. (2013). Transformational leadership for crisis management. In Dubrin, A. J. (Ed.), *Handbook of research on crisis leadership in organizations* (pp. 47–66). Edward Elgar Publishing.
- Pink, J., Gray, N. S., O'Connor, C., Knowles, J. R., Simkiss, N. J., & Snowden, R. J. (2021). Psychological distress and resilience in first responders and health care workers during the COVID-19 pandemic. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4), 789–807. <https://doi.org/10.1111/joop.12364>
- Plotnick, L., & Turoff, M. (2010). Mitigating maladaptive threat rigidity responses to crisis. In van de Walle, B., Turoff, M. & Hiltz, S.R. (Eds.), *Information Systems for Emergency Management* (pp. 65–94). Routledge.
- Podsakoff, N. P., Freiburger, K. J., Podsakoff, P. M., & Rosen, C. C. (2023). Laying the foundation for the challenge-hindrance stressor Framework 2.0. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 165–199. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-080422-052147>
- Pratt, M. G., & Barnett, C. K. (1997). Emotions and unlearning in Amway recruiting techniques: Promoting change through 'safe' ambivalence. *Management Learning*, 28(1), 65–88. <https://doi.org/10.1177/1350507697281005>
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15(3), 209–223. <https://doi.org/10.1037/a0020141>
- Raki, A., Nayer, D., Nazifi, A., Alexander, M., & Seyfi, S.

- (2021). Tourism recovery strategies during major crises: The role of proactivity. *Annals of Tourism Research*, 90, 103144. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103144>
- Riggio, R. E., & Newstead, T. (2022). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 201–224.
- Sarkar, S., & Osievsky, O. (2018). Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal*, 36(1), 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.007>
- Schakel, J. K., & Wolbers, J. (2021). To the edge and beyond: How fast-response organizations adapt in rapidly changing crisis situations. *Human Relations*, 74(3), 405–436. <https://doi.org/10.1177/0018726719893450>
- Shao, R., He, L., Chang, C. -H., Wang, M., Baker, N., Pan, J., & Jin, Y. (2021). Employees' reactions toward COVID-19 information exposure: Insights from terror management theory and generativity theory. *Journal of Applied Psychology*, 106(11), 1601–1614. <https://doi.org/10.1037/apl0000983>
- Snijders, T. A. B., & Bosker, R. J. (1994). Modeled variance in two-level models. *Sociological Methods & Research*, 22(3), 342–363. <https://doi.org/10.1177/0049124194022003004>
- Song, Q., Guo, P., Fu, R., Cooke, F. L., & Chen, Y. (2023). Does human resource system strength help employees act proactively? The roles of crisis strength and work engagement. *Human Resource Management*, 62(2), 213–228. <https://doi.org/10.1002/hrm.22145>
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524. <https://doi.org/10.2307/2392337>
- Trougakos, J. P., Chawla, N., & McCarthy, J. M. (2020). Working in a pandemic: Exploring the impact of COVID-19 health anxiety on work, family, and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1234–1245. <https://doi.org/10.1037/apl0000739>
- Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.08.005>
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Wang, L., Long, J., & Liu, H. (2011). An empirical research on LMX, TMX influencing employee innovation in mergers and acquisitions: Based on threat-rigidity theory. *Science of Science and Management of S. & T.*, 32(6), 166–171.
- [王陵峰, 龙静, 刘海建. (2011). 并购中组织的 LMX, TMX 对员工创新影响的实证研究——基于威胁刚性理论的视角. *科学学与科学技术管理*, 32(6), 166–171.]
- Wee, E. X., & Fehr, R. (2021). Compassion during difficult times: Team compassion behavior, suffering, supervisory dependence, and employee voice during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(12), 1805–1820. <https://doi.org/10.1037/apl0001001>
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Wheless, L. R., & Schrodt, P. (2001). An examination of cognitive foundations of informational reception apprehension: Political identification, religious affiliation, and family environment. *Communication Research Reports*, 18(1), 1–10. <https://doi.org/10.1080/08824090109384777>
- Wu, Y. L., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101518. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101518>
- Xing, Z., He, W., Zhang, Z., & Jiang, X. (2022). The impact of ethical leadership prototype on the effectiveness of ethical leadership: The mediating role of elevation. *Acta Psychologica Sinica*, 54(9), 1093–1105.
- [邢志杰, 贺伟, 张正堂, 蒋旭婷. (2022). 员工伦理型领导原型对伦理型领导有效性的影响: 员工崇敬感的中介作用. *心理学报*, 54(9), 1093–1105.]
- Yam, K. C., Jackson, J. C., Barnes, C. M., Lau, J., Qin, X., & Lee, H. Y. (2020). The rise of COVID-19 cases is associated with support for world leaders. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(41), 25429–25433. <https://doi.org/10.1073/pnas.2009252117>
- Yu, T., Sengul, M., & Lester, R. H. (2008). Misery loves company: The spread of negative impacts resulting from an organizational crisis. *Academy of Management Review*, 33(2), 452–472. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193499>
- Zhang, Y., Zheng, X., Guo, Y., Liu, Z., & Li, X. (2023). Leading through the crisis: Conceptualization and scale development of crisis leadership. *Academy of Management Proceedings*, 2023(1), 13718. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.87bp>
- Zhang, Z., Jia, M., & Gu, L. (2012). Transformational leadership in crisis situations: Evidence from the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4085–4109.
- Zhu, Y., Chen, T., Wang, J., Wang, M., Johnson, R. E., & Jin, Y. (2021). How critical activities within COVID-19 intensive care units increase nurses' daily occupational calling. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 4–14. <https://doi.org/10.1037/apl0000853>
- Zhang, Y., Duan, J., Wang, F., Qu, J., & Peng, X. (2022). "Attraction of the like": How does coworker proactive behavior stimulate employees' motivation and job performance? *Acta Psychologica Sinica*, 54(5), 516–527. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2022.00516>
- [张颖, 段锦云, 王甫希, 屈金照, 彭雄良. (2022). “近朱者赤”: 同事主动行为如何激发员工动机和绩效. *心理学报*, 54(5), 516–527. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2022.00516>.]
- Zheng, X., Guo, Y., & Liu, Z. (2021). Constructing the conceptual model of crisis leadership: A qualitative study based on the case of Chinese flight captain LIU Chuanjian. *Chinese Journal of Management*, 18(1), 12–21.
- [郑晓明, 郭一蓉, 刘争光. (2021). 危机领导力的理论模型构建: 基于中国机长刘传健案例的质性研究. *管理学报*, 18(1), 12–21.]

The double-edged sword effect of crisis event strengths on employee proactivity: The moderating role of crisis leadership

ZHANG Yijie, ZHENG Xiaoming

(School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

Abstract

In an era marked by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity, the probability of crises unfolding continues to rise. Employee proactivity plays a critical role in an organization's process of turning crises into safer outcomes or even new opportunities. Although crisis events offer potential opportunities to activate employee proactivity, organizations often face the dilemma of employee inactivity during crises. The influence of crisis events on employee proactivity exhibits a paradoxical tension. On one hand, crises often induce emotional pressure and limit cognitive resources, leading employees to avoid risks and stick to familiar routines. On the other hand, crises also spark a drive for change, pushing employees to seek innovative solutions and improve existing norms. Based on this contradiction, our study integrated the threat-rigidity and threat-flexibility theories, indicating that the crisis event strength has a double-edged sword effect on employee proactivity, with crisis leadership playing a significant moderating role.

Our research employed a field survey (Study 1) and a scenario-based experiment (Study 2) to test our hypotheses. In Study 1, we gathered multi-wave and multi-source data from a Chinese educational training group experiencing a crisis, amassing 340 valid responses. To overcome the causal identification challenges inherent in field surveys, we then conducted a scenario experiment (Study 2). Study 2 involved 202 participants in an online setting, employing a 2(crisis event strength: high vs. low) $\times$ 2(crisis leadership: high vs. low) experimental design to probe the effect of the interaction between crisis event strength and crisis leadership on employees' emotional exhaustion and cognitive flexibility. This combination of research designs effectively enhances both the internal validity and external validity of the conclusions. Results from Studies 1 and 2 revealed that, under conditions of high crisis leadership, crisis event strength could activate employee proactivity by enhancing cognitive flexibility. Conversely, under low crisis leadership, it suppressed proactivity through emotional exhaustion.

Focusing on the impact of crisis event strengths on employee proactivity from the perspective of crisis leadership, this research makes the following contributions: First, by delving into how crisis events affect individual employee behavior, this study offers a micro-level perspective for crisis management studies. Second, grounded in the threat-rigidity and threat-flexibility theories, this study elucidates the mechanisms through which crisis events can both inhibit and activate employee proactivity, encouraging a dialectical view of crisis impacts. Third, by highlighting crisis leadership as a critical boundary condition for the influences of crisis event strength, this study enhances our understanding of both the effects of crisis events and the role of crisis leadership. Last, this study advances the antecedents of proactivity by proposing that crisis event strength may also serve as a potential motivator for employee proactivity.

Keywords crisis event strength, employee proactivity, crisis leadership, crisis management

附录

危机领导力量表

在应对危机的过程中，我的直接领导…

风险监控

1. 主动关注和搜集环境变化的信息
2. 保持警觉，捕捉潜在风险的关键线索
3. 识别并解释环境中的异常信号
4. 对可能发生的环境变化进行提前准备

危机担当

5. 面对危机时，身先士卒，勇于挺身而出
6. 面对危机责无旁贷，用实际行动作出榜样
7. 应对危机过程中，敢于承担决策风险
8. 愿意承担比他人更多的风险和责任

共情关怀

9. 理解他人因危机而引发的负面情绪
10. 关心他人在危机中的需求
11. 具备同理心，站在他人的角度来看待危机
12. 捍卫他人因危机而受损的利益

应势调整

13. 持续不断地探索应对危机方案
14. 在危机决策过程中保持灵活性
15. 根据危机发展进程明确前进方向
16. 根据危机变化情况调整战略目标与相应行动方案

危机反思

17. 及时反思危机应对行为，总结经验教训
18. 反思危机应对经验，找出相关规律以建立预防机制
19. 思考危机中蕴含的学习机会
20. 反思在危机中暴露的不足以进行改进