

2021 年度同等学力申请硕士学位论文

学校代码：10269

分类号：\_\_\_\_\_

学 号：2016150

密级：\_\_\_\_\_



# 華東師範大學

East China Normal University

硕士学位论文

MASTE DISSERTATION

## 论文题目：悖论型领导与团队认同的关系 ——包容性氛围和团队弹性的中介作用

院 系： 心理与认知科学学院

专 业： 应用心理学

研究方向： 工业与组织心理学

指导教师： 孟慧 教授

学位申请人： 虞婧嫣

2021 年 3 月

Dissertation for master's degree (2021)

University Code:10269

Student ID: 2016150

# East China Normal University

## Research on the Influence of Paradoxical Leadership on Team Identification: Based on Mediating of the Inclusive Climate and Team Resilience

Department: School of Psychology and Cognitive Science

Major: Applied Psychology

Research Focus: Industrial and Organizational Psychology

Supervisor: Meng Hui, Professor

Candidate: Yu Jingyan

March, 2021



### 硕士学位论文答辩委员会成员名单

姓名	职称	单位	备注
石文典	教授	上海师范大学	主席
王彦	教授	华东师范大学	
陆静怡	副教授	华东师范大学	
王继堃	副教授	华东师范大学	
李林	副教授	华东师范大学	

## 内容摘要

复杂多变和竞争激烈的商业环境给身处其中的企业组织提出了更多更难的要求，这些要求显著加剧了组织内部的矛盾和冲突，导致组织内部悖论现象频现。悖论型领导在此背景下应运而生，他们善于带领团队处理相互竞争又相互关联的多重需求，并管理组织内长期共存的矛盾现象。领导作为一个团队的灵魂，对团队氛围、团队弹性、团队认同等团队过程的影响力不言而喻。从自我分类视角出发，领导有效性能够通过影响追随者的团队认同而得以实现。然而目前理论界尚未有研究关注悖论型领导与团队认同的关系，对其团队层面的过程机制更是缺乏研究。因此，本研究拟探索悖论型领导与团队认同的关系及包容性氛围和团队弹性在其中的作用机制。

本研究采用两时点、多来源数据的问卷研究设计，收集组织团队数据。其中第一次收集悖论型领导和包容性氛围的数据，第二次收集团队弹性和团队认同的数据，两次间隔三周。悖论型领导和团队认同问卷由团队成员填写，包容性氛围和团队弹性问卷由团队领导和成员共同填写。最终收集到来自不同行业的 60 个团队共 254 名团队成员的有效问卷，并对所得到的数据进行了描述性统计、信效度分析、相关分析和结构方程模型分析，以检验研究假设。

研究结果显示：（1）悖论型领导能正向预测团队认同、包容性氛围和团队弹性；（2）包容性氛围和团队弹性能正向预测团队认同；（3）包容性氛围和团队弹性在悖论型领导和团队认同中均起中介作用；（4）包容性氛围-团队弹性这一路径可以在悖论型领导和团队认同中起到链式中介作用。

本研究结果揭示了悖论型领导对团队认同的重要意义，显示了悖论型领导能使团队更具包容性氛围且更富有弹性，从而使团队成员找到归属感，丰富了悖论型领导有效性的研究。研究结果在管理实践上启示组织应考虑选拔和培养悖论型领导，而团队领导也应致力于促进团队包容和弹性，以使成员与团队在面临矛盾和逆境时能有效恢复和应对，这都将有助于提升和发展团队认同。

**关键词：**悖论型领导，团队认同，包容性氛围，团队弹性

## ABSTRACT

The complex and changeable business environment and the increasingly fierce business competition put forward more and more difficult requirements for the enterprise organization. These requirements significantly exacerbate the contradictions and conflicts within the organization, leading to frequent paradox within the organization. In this context, paradoxical leadership emerges as the times require. They are good at leading the team to deal with the competing and interrelated multiple needs and manage the long-term coexistence of contradictions in the organization. As the soul of a team, leadership has an obvious influence on team process, such as team norms, team atmosphere, team flexibility and team identity. From the perspective of self-classification, leadership effectiveness can be achieved by influencing followers' team identity. However, there is no research on the relationship between paradoxical leadership and team identity, especially on the process mechanism of team level. Therefore, this study intends to explore the relationship between paradoxical leadership and team identity, and the mechanism of inclusive climate and team resilience.

This study adopts a questionnaire design with two time points and multi-source data to collect data of organization team. The data of paradoxical leadership and inclusive atmosphere were collected for the first time, and the data of team resilience and team identity were collected for the second time, with an interval of three weeks. The questionnaire of paradoxical leadership and team identity was completed by team members, and the questionnaire of inclusive climate and team resilience was completed by team leaders and team members. Finally, we collected 254 valid questionnaires from 60 teams in different industries, and conducted descriptive statistics, reliability and validity analysis, correlation analysis and structural equation model analysis to test the research hypothesis.

The results show that: (1) paradoxical leadership can positively predict team identification, inclusive climate and team resilience; (2) Inclusive climate and team resilience have a positively predictive effect on team identification; (3) Inclusive climate and team resilience play a mediating role between paradoxical leadership and team identification; (4) The path of inclusive climate - team resilience can play a chain mediating role in paradoxical leadership and team identification.

The results of this study reveal the importance of paradoxical leadership to team identification, which shows that paradoxical leadership can make the team more inclusive and flexible so that team members can find a sense of belonging. This research enrich the research on the effectiveness of paradoxical leadership. The research results in management practice enlighten that organizations should consider selecting and cultivating paradoxical leaders, and team leaders should also strive to promote team tolerance and flexibility, so that members and teams can effectively recover and cope with contradictions and adversity, which will help to enhance and develop team identity.

**Keywords:** Paradoxical leadership, Team identification, Inclusive climate, Team resilience

# 目录

内容摘要.....	5
ABSTRACT .....	6
<b>1 引言 .....</b>	<b>10</b>
1.1 研究背景.....	10
1.2 研究目的.....	13
1.3 研究意义.....	13
1.3.1 理论意义.....	13
1.3.2 实践意义.....	13
<b>2 文献综述.....</b>	<b>14</b>
2.1 悖论型领导.....	14
2.1.1 悖论型领导的起源.....	14
2.1.2 悖论型领导的概念和内涵.....	15
2.1.3 悖论型领导的结构和测量.....	16
2.1.4 悖论型领导的影响效应.....	17
2.2 团队认同.....	18
2.2.1 团队认同的概念.....	18
2.2.2 团队认同的结构和测量.....	19
2.2.3 团队认同的影响因素.....	21
2.3 包容性氛围.....	22
2.3.1 包容性氛围的概念.....	23
2.3.2 包容性氛围的结构和测量.....	23
2.3.3 包容性氛围的相关研究.....	24
2.4 团队弹性.....	26
2.4.1 团队弹性的概念.....	26
2.4.2 团队弹性的结构和测量.....	26
2.4.3 团队弹性的相关研究.....	28
2.5 自我分类理论.....	30
<b>3 研究假设与模型构建.....</b>	<b>31</b>
3.1 悖论型领导和团队认同.....	31

3.2 包容性氛围的中介作用 .....	32
3.3 团队弹性的中介作用 .....	34
<b>4 研究方法 .....</b>	<b>38</b>
4.1 研究设计与实施 .....	38
4.2 研究对象 .....	38
4.3 研究工具 .....	39
4.3.1 悖论型领导量表 .....	39
4.3.2 团队认同量表 .....	40
4.3.3 包容性氛围量表 .....	40
4.3.4 团队弹性量表 .....	41
4.3.5 控制变量 .....	41
4.4 统计处理 .....	41
<b>5 研究结果 .....</b>	<b>42</b>
5.1 团队数据聚合检验 .....	42
5.2 区分效度检验 .....	42
5.3 假设检验 .....	43
5.3.1 描述性统计和相关分析 .....	43
5.3.2 假设检验 .....	44
<b>6 讨论 .....</b>	<b>46</b>
6.1 研究结果讨论 .....	46
6.2 研究的理论和实践启示 .....	47
6.3 研究的不足和未来研究展望 .....	48
6.4 研究结论 .....	49
<b>参考文献 .....</b>	<b>51</b>
<b>附录 .....</b>	<b>58</b>
<b>致谢 .....</b>	<b>61</b>

# 1 引言

## 1.1 研究背景

人类科技的变革正以指数级的加速度发生着，致使我们身处在一个智能和创新大爆发的时代。在这样的时代背景下，包括全球化的新冠疫情在内的各类复杂因素使组织陷入日益复杂和竞争多变的商业环境中，并面对诸多不可避免的挑战和困境。这些外部困境和不确定性给组织内部提出了更多更难的要求，这些要求显著加剧了组织内部的矛盾和冲突。是追逐短期盈利以解燃眉之急，抑或遵循可持续发展战略走长远之路？是保持组织内部资源的竞争关系提高绩效，抑或培养合作精神？这些组织要素之间的矛盾与张力催生了组织悖论现象的产生，并且这些悖论现象已经成为当今组织管理中的新常态（Putnam et al., 2016）。鱼和熊掌不可兼得？我们可以看到在现实实践中，海尔通过“人单合一”来平衡员工追求的生产者利益最大化和用户追求的购买者性价比之间的矛盾；“灰度管理”作为华为的生命之树，在战略和人才管理上有的放矢、动态辩证，助力华为成为世界级的企业；日本丰田强调保持组织内部张力和紧张感的价值观，使得 50 年前濒临破产的企业如今走向辉煌。这些组织的领导无一例外地采用了悖论的视角来看到组织面临的矛盾和张力。相比传统的管理思想——以短期利益为优先，通过“二选一”（either-or）的选择策略解决组织中的悖论现象，为了组织更长期的利益，采用“两者都”（both-and）的悖论型领导在当下的组织环境中应运而生。中国自古有悖论思想的底蕴，道家的阴阳文化阐述了“阴”和“阳”之间看似对立而矛盾，但两者实则息息相关，阴阳之间可通过相互转化而达到和谐与平衡。悖论型领导正是这样接受和协调着组织悖论现象中相生相克的矛盾需求（Lewis, 2000）。随着时间的推移，矛盾因素持续存在，它们之间的张力相互关联（Smith & Lewis, 2011），悖论型领导采用一系列看相互对立却又相互关联的行为，来满足在工作环境中出现的竞争性需求（Zhang et al., 2015）。因此，从管理学角度来看，悖论型领导的出现对于当今时代下的组织和团队都具有积极的意义和重要的作用。

目前关于悖论型领导的研究尚处于起步阶段。涉及其影响效应的研究分为个体、团队和组织三个层次。悖论型领导对个体的影响包括熟练行为、适应行为、主动行为（Zhang, 2015）、建言行为（Li et al, 2020）、追随行为（Jia et al., 2018）、二元行为（王朝晖, 2018）、创造力（袁楚芹, 2019）、工作投入（杨柳, 2019）等。悖论型领导对于团队和组织的影响研究相对较少, 在仅有的研究中, 对于团队的影响有团队创新（罗瑾琮等, 2017; 金涛, 2009）、团队观点采择（Li et al., 2018）和团队敏捷性（Mammassis & Schmid, 2018）, 对于组织的影响有二元创新（付正茂, 2017）和战略敏捷性（Lewis, Andriopoulos & Smith, 2014）。从这些结果来看, 大多研究主要集中于悖论型领导对个体行为的影响, 关于悖论型领导对于个体认知和团队过程的影响及其作用机制的研究相对缺乏, 值得研究者们进行更广泛更深入的探索。

团队认同是个体基于团队成员身份, 对和团队之间“同一性”的感知, 它代表了个体对其所在团队的认同程度（Gundlach, Zivnuska & Stoner, 2006）。团队认同能够使个体感到自己和团队的命运交织在一起, 并与团队一起经历成败（Ashforth & Mael, 1992）。根据自我分类理论（Turner, 1981）, 团队认同的形成与发展和团队原型对于成员自我概念的构建密切相关。具体来说, 团队原型代表了团队规范, 反映了团队成员共享的群体特征。由于个体在自我分类的过程中是基于共享的团队特征来定义自己的社会身份, 使自己和团队原型保持一致性。因此, 团队原型对个体构建自我概念的影响越大, 个体的团队认同程度就越高, 该团队对于个体情感和价值上的意义也越大。而在这个自我分类的过程中, 个体会受到两个基本动机的引导——提升自尊和减少自我概念的不稳定性（Turner, 1981）。至此, 自我分类理论解释了团队现象和个体认知及行为间的联结关系。同时也为揭示了团队认同的认知过程, 为研究人员进一步探索影响团队认同的前因变量提供一条思路。

基于上述理论, Hogg（2001）在研究中进一步发现了团队认同和领导之间的关系及其作用机制, 并提出领导原型特征的概念。领导作为团队中共享成员身份的

一员，其领导特征越是接近团队原型，领导越是可以代表团队规范，并影响成员遵循团队规范中所定义的团队使命、目标、价值观，从而在提升团队认同的同时实现领导有效性。由此可见，团队领导影响团队认同的程度是决定其领导有效性的关键因素（Hogg, 2001）。既然领导能够影响团队认同，同时，悖论型领导对于当代组织也具有积极意义，那么悖论型领导对团队认同是否有影响？本研究对以往研究梳理后发现，理论界尚未关注悖论型领导和团队认同之间的关系。因此，本研究将就此展开探索。

本研究在回顾了以往悖论型领导的文献后，发现悖论型领导对于团队氛围及团队弹性影响的可能性。悖论型领导尊重并认可他人的价值，允许个性化并采用差异化管理，给予下属参与决策的机会（Zhang, 2015），这些领导行为有助于营造包容性的团队氛围。在具有包容性氛围的团队中，团队珍视成员的独特性并跨越其个体间的差异，给予每个成员参与决策和做出贡献的机会，使成员感到与团队相联系（Ferdman, 2014）。同时，悖论型领导会根据成员性格、能力和优势上的差异安排不同的工作任务，并认为可以从成员那里学习到不同的知识技能（Zhang, 2015），这正是领导擅用团队内部人力资源的体现。当团队在面临困境和挑战时，有效利用团队内部的人力资源会组合成为团队弹性显现的关键要素（Daniel et al., 2018），而团队弹性可以帮助团队从挫折、冲突、逆境或者其他威胁性的事件中反弹并恢复（West, Patera & Carsten, 2009）。结合自我分类理论的认知过程和动机，本研究认为在拥有包容性氛围的团队中，成员更容易感受到个人价值的体现和找到归属感，确认自己是团队的一员有助于增加个体自我概念的稳定性，即个体更容易了解自己的社会身份和预测自己的行为。同时，在拥有良好团队弹性的团队中，成员更容易在团队面临挫折和困境时表现出灵机应变和适应行为，与团队共同经历成败有助于增加个体与团队共享命运的感知。此外，团队良好的恢复力有助于减少困境本身带来的挫折感，同时增加逆风翻盘的成就感，使个体获得自我提升。综上所述，本研究认为包容性氛围产生的归属感和团队弹性产生的共同命运感都会是产生团队认同

的重要来源。因此，本研究将这两个变量作为团队环境因素和团队特征因素，分别加入悖论型领导和团队认同的关系中进行探索。

## 1.2 研究目的

基于悖论型领导和团队认同对于现代组织管理的重要意义，本研究旨在探索悖论型领导与团队认同之间的关系及其机制。同时，基于自我分类理论引入包容性氛围和团队弹性作为中介因素，构建了包含三个和一个个体变量的双中介模型。即本研究探索悖论型领导是否会通过团队层面的包容性氛围和团队弹性对个体层面的团队认同产生影响。

## 1.3 研究意义

### 1.3.1 理论意义

首先，目前有关悖论型领导结果变量的研究尚处于起步阶段，大多数研究主要聚焦在悖论型领导对个体行为以及创新创造的影响。此外，关于领导力和关系认同的研究也未具体到悖论型领导风格。因此，本研究从悖论型领导出发，探索对团队认同的影响因素，一方面丰富了悖论型领导的研究，另一方面拓展了领导力和团队认同的研究。

其次，关于悖论型领导和团队认同之间的作用机制，尚未有研究对其进行探讨。本研究关注领导、团队和个体之间的互动，引入包容性氛围和团队弹性两个团队层面变量作为中介，检验悖论型领导和团队认同之间从领导到团队再到成员的过程机制，进一步扩展了领导风格角度的团队认同促进机制以及悖论型领导的团队层面的影响机制的研究。

### 1.3.2 实践意义

在管理实践方面，面对动态多变的商业环境和日益激烈的竞争氛围，传统的领导理论已经不足以应付组织内部愈发复杂的需求所产生的冲突和矛盾。外部环境的不确定性给组织提出了更多更难的要求。同样，在团队工作模式盛行的今天，组织也对团队领导的决策能力、判断能力和影响力提出了更高的要求。而团队领导也希

望其成员的工作意义不仅限于和组织间的交换关系，并期待成员能与团队共系命运，以最大程度发挥团队人力资源的效用，帮助团队和组织获得积极产出。本研究通过对悖论型领导和团队认同的关系和作用机制的探索，帮助组织明确认识悖论型领导对于解决组织困境、发展积极的团队过程和影响成员的团队认同都具有重要的实践意义。其次，除了传统管理学关注的组织承诺和工作满意度之外，帮助组织发现团队认同对于组织和团队在评估成员的工作态度上的参考价值。本研究的结论有助于组织在选拔和培养团队领导时更有针对性；团队领导在面临团队成员多样化的情况时更有效地避免关系和任务冲突，并且在充分利用成员优势来实现团队目标的同时增强成员的归属感；增强团队的适应能力和灵机应变的能力，使成员感到与团队共享命运。这些都将有助于增强成员的团队认同，协助领导最大程度获得领导有效性，帮助组织在应对变化和困境时获得核心动力。

## 2 文献综述

### 2.1 悖论型领导

#### 2.1.1 悖论型领导的起源

伴随商业环境的高速发展和不断变更，组织内引发多重要素间的张力。张力是产生悖论的潜在来源（Lewis, 2000）。Smith 和 Lewis（2011）将 360 篇组织悖论论文中提及的组织张力区分为由学习、归属、组织和绩效四个组织因素两两交叉组成的 6 类。还有更多学者将视线转向对于研究悖论现象及其处理方法，例如团队持续性和更新（Pinkse, 2018）、竞争与合作（Gnyawali et al., 2016; Raza-Ullah et al., 2014）、战略敏捷性（Lewis et al., 2014）、协作和控制（Sundaramurthy & Lewis, 2003）、组织与环境（Zhang et al., 2019）、改进现有产品和研发新产品（Pankaj, 1993）、研发和探索（Andriopoulos & Lewis, 2009）等。其中，研究者多将需求间产生的矛盾和张力描述为随时间推移且持续存在的问题，而非立刻需要解决的问题，并运用悖论思想来解读组织内跨层次间的矛盾和张力。于是，有研究者提出组织中的悖论是随着时间推移而持续存在的一组因素，且因素之间相互矛盾但又相互关联。

它们单独存在时看似逻辑又合理，但是并列存在时显得不协调且荒谬（Smith & Lewis, 2011）。

其实在中国，悖论思想由来已久，其渊源可以追溯到道家阴阳文化。就如《道德经》中所记载的“万物负阴而抱阳，冲气以为和”，直接揭示了“阴”和“阳”存在的对立关系，同时相互之间还有“一损俱损，一荣俱荣”的依存关系。阴阳哲学的实质就是保持阴阳双方的适度而达到和谐（刘刚等，2014）。由此可见，中国人相较之西方人更能够感知物体间之间的关系，更倾向于系统整体的思维习惯（于广涛，2007；Hedden et al., 2000; Ji et al., 2000; Masuda & Nisbett, 2001）。因此将悖论思想融入管理实践中，符合中国人的思维习惯。

针对组织内愈发复杂、突出和持久的矛盾，情境和权变理论作为传统的领导理论，强调在竞争需求中“非此即彼”的条件选择。这样的选择在短期内有利，但若为了实现长期绩效，领导者应该接受并协调相互矛盾的需求（Lewis, 2000）。悖论视角为领导者带来了管理有效性的新机遇（Zhang et al., 2015）。由此，我国学者首先将悖论思维结合领导行为研究，提出悖论型领导行为的概念 Paradoxical Leader Behavior（Zhang et al., 2015）。

### 2.1.2 悖论型领导的概念和内涵

目前，学术界对悖论型领导的相关研究还处于起步阶段，国内外研究人员对于悖论型领导的概念界定依然在探索中。Zhang 等（2015）率先从行为角度提出了悖论型领导行为（Paradoxical Leadership Behavior, PLB）的概念，用来描述当领导面临组织悖论时，随着时间推移所采取的看似相互竞争但又息息相关的行为。这类行为也是组织悖论情境下领导者的一种“兼而有之”的、动态且协同的方法策略。为了表述行为的两面性，Zhang 等（2015）通过一组“两者都”（both-and）术语来描述五个不同的行为维度：（1）自我与他人中心相结合（combining self-centeredness with other-centeredness）；（2）兼顾保持距离和保持亲密（maintaining both distance and closeness）；（3）统一标准对待下属，同时允许其

个性化 (treating subordinates uniformly, while allowing individualization) ; (4) 强化工作要求, 同时允许灵活性 (enforcing work requirements, while allowing flexibility) ; (5) 维持决策控制, 同时允许自主性 (maintaining decision control, while allowing autonomy) 。由此可见, 悖论式领导行为是通过时间和情境来分离悖论因素的二元性, 并将矛盾转化为互补, 以实现矛盾双方长期的动态平衡 (Smith & Lewis, 2011) 。悖论型领导需要保持 “始终不一致”, 在不同的目标、技能、项目上变通和变换努力方向与方式, 以实现独立目标 (Lewis, Andriopoulos & Smith, 2014) 。

### 2.1.3 悖论型领导的结构和测量

基于上述概念, 目前学术界使用的悖论型领导研究工具主要包括五个行为维度, 是由 Zhang 等人 (2015) 开发的针对基层领导者的悖论型领导行为量表 (Paradoxical Leader Behavior in People Management), 主要用于企业组织场景。体现了悖论里的两种因素相互联系又互补, 同时相对对立但又不绝对 (Zhang et al., 2015) 。该量表的五个行为维度共有 22 道题, 其中一部分题目来源于其他领导行为量表, 包括有谦卑型领导 (Owens et al., 2013) 、个性化关怀 (Bass & Avolio, 1995) 和授权型领导 (Srivastava et al., 2006) , 另一部分来源于通过访谈 28 位关键样本收集到的 96 个关键事件。开发者提供的量表各维度内部一致性系数均在 0.84 以上。

此外, 2019 年 Zhang 和 Han 发表了另一个悖论型领导的测量工具, 该量表主要是针对长期的组织发展的 CEO 悖论型领导量表 (PLB in long-term corporate development, Zhang & Han, 2019) 。该量表共 20 道题, 只包含四个行为维度, 分别是保持短期效率和长期发展 (maintaining both short-term efficiency and long-term development) 、保持组织稳定和灵活 (maintaining both organizational stability and flexibility) 、关注股东和利益相关方 (focusing on both shareholders and stakeholder communities) 和遵守和塑造环境中的集体力量 (conforming to and shaping collective

forces in the environment)。开发者提供的该量表中各分量表的内部一致性系数均在 0.84 以上。目前该量表尚未被广泛使用，是否能准确测量 CEO 的悖论型领导行为还需进一步验证。

#### 2.1.4 悖论型领导的影响效应

通过对悖论型领导影响效应的文献的回顾和梳理，发现相关研究尚处于起步阶段。其中，以悖论型领导对个体的影响研究居多，对团队及组织的研究相对较少，且大多研究都以中国社会为研究背景。多数的研究主要集中在悖论型领导和个体、团队、组织创新创造之间的关系，以及他们之间作用机制的研究。

在个体层面上，悖论型领导可以对个体行为产生影响作用。Zhang 等（2015）研究表明悖论型领导对下属行为有影响作用，主要表现在熟练行为、适应行为和主动行为三个方面。悖论型领导还能够通过有效整合和传递复杂信息，进而促进下属的追随行为（Jia et al., 2018）。悖论型领导对于个体的进步性建言和抑制性建言也有正向作用，而个体的自我效能感和心理安全调节了悖论型领导和其建言行为之间的影响程度（Li et al, 2020）。王朝晖（2018）在对酒店服务人员的研究中发现，从绩效和支持两个维度来研究悖论型领导对成员二元行为的影响，悖论型领导对成员的双元行为，即同时进行探索和利用活动有积极影响，这个研究结论也与 Kauppila 和 Tempelaar（2016）的实验结果相一致。其次，悖论型领导也被证明对个体创新有影响，汪佳和孙健敏（2019）提出悖论型领导可以通过影响成员的认知灵活性和工作重塑，从而促进员工创新。同年，袁楚芹（2019）也发现悖论型领导对于个体创造力有正向预测作用，情感承诺起到中介作用而环境不确定性起到调节作用，即环境不确定性越高，情感承诺对悖论型领导和个体创造力间的中介作用越强，反之则越弱。最后，悖论型领导还能够正向影响员工的工作投入，心理授权在这两者关系中起到部分中介作用，且工作复杂性在悖论型领导和心理授权的关系中起到调节作用（杨柳，2019）。同样，在 Tripathi（2017）的研究中也提到悖论型

领导通过预测挑战性压力源，进而促进下属对工作的自主和控制动机，从而增强下属的工作投入。

在团队层面上，一系列的研究表明悖论型领导对团队创新创造有积极影响和调节作用。悖论型领导能够有效提升团队活力水平从而激发团队创新，而团队活力在悖论型领导和团队创新中间起到完全中介作用，任务互依性和认知灵活性在作为情境边界条件在悖论型领导和团队活力之间起到调节作用（罗瑾琰等，2017）。悖论型领导还可以通过差异化的领导-成员交换关系为中介影响团队创造力（金涛，2009）。悖论型领导还能够通过对团队观点采择的正向作用来调节团队专业多样化和团队创新绩效之间的关系（Li et al., 2018）。此外，Mammassis 和 Schmid（2018）从理论角度提出悖论型领导在权利不对称的团队情境下，对开发性质的团队敏捷性有促进作用，该理论假设有待进一步的实证验证。

上述在团队层面上的影响结果同样在组织层面上被验证。悖论式领导对组织的双元创新也有显著的正向作用（付正茂，2017）。Lewis 等（2014）研究人员通过针对五家大型企业的实践案例研究后发现悖论型领导对组织的战略敏捷性具有积极影响作用。研究人员首先向五家企业的管理层领导展示和灌输了设置一个悖论型领导愿景和悖论型管理对于组织的重要性，在之后的多次回访和收集组织内外发布的各种咨询中研究人员发现，悖论型领导能够有效处理组织中稳定和灵活、承诺和改变、常规和新方法之间的矛盾，从而提升组织的战略敏捷性（Lewis, Andriopoulos & Smith, 2014）。

## 2.2 团队认同

### 2.2.1 团队认同的概念

团队认同起源于社会认同。社会认同是个体对自己属于某一社会群体的认识，以及作为该群体成员所具有的感情和价值的意义（Tajfel, 1978）。具体来说，每个个体都有获得和维持高自尊的需要，因此个体会做出对自己有利的社会分类，以此

来知觉自己和他人，内群体和外群体，同时依据这样的社会分类来构建自我概念，并形成积极的社会认同（Tajfel & Turner, 1978）。

此后，很多研究者将社会认同的概念和认知过程迁移至组织情境下进行探索（Ashforth & Mael, 1989 & 1992; Hogg & Terry, 2000; Abrams & Hogg, 2004; Miller & Allen, 2000）。Ashforth 和 Mael（1992）将组织认同视作一种特殊形式的社会认同，由于社会认同是对群体分类后归属感的感知，因此组织认同可以定义为个体通过特定组织中自己的成员身份来形成自我概念，同时个体从心理上感觉自己和团队的命运交织在一起，并且共同经历成功与失败。同样，Gundlach、Zivnuska 和 Stoner（2006）认为团队是社会群体的特殊形式，团队认同也是特殊形式的社会认同，是一个团队成员对一个特定团队组织的认同程度，它代表了一个个体层面的变量，代表了个体成员感知到与一个有组织性的特定团队之间的“同一性”。Abrams 和 Hogg（2004）在针对组织小规模团队的研究中提出一个社会团体中的成员共享一致的社会认同，他们用同样的方式认同自己来定义他们是谁，他们具有的共同特质和他们与其他外部团队的关系及区别，即团队成员是一组关于“我们”、“我们的”和“他们的”自我构建。由此可见在组织情境下，组织认同和团队认同的概念是一脉相承的，两者的机理和群体社会认同相一致，其差别在群体成员身份和认同对象上的不同。因此，本研究认为团队认同是团队成员对其成员身份的归属感，以及由这个成员身份带来的对与团队之间“同一性”的感知，代表成员个体层面的变量。

### 2.2.2 团队认同的结构和测量

由于团队认同是从社会认同的概念发展并延伸到组织管理领域中来的，因此 Tajfel（1981, P229 转引自 Van Dick, 2001）所描述的群体社会认同的三个成分也被很多研究人员迁移至团队认同的研究中，三个成分分别是认知、情感和评价。认知是个体对自己在特定团队中成员身份的认识；情感描述了个体对所在团队的情感依恋；评价是个体赋予所在团队的价值内涵。此外，也有学者在回顾了 Phinney

(1991) 和 Jackson (2002) 的研究后认为, 组织情境下的认同除了认知、情感和评价成分外, 还应该包括参与群体事务的行为上 (Van Dick, 2001 & 2005)。

关于团队认同的测量, 目前国际上尚未有达成共识的测量工具, 各研究人员针对自己的研究背景、研究目的和研究对象分别开发过一些测量组织和团队认同的量表。Mael 和 Tattrick (1992) 在其研究中使用 10 个条目的二维量表测量组织认同。其中 6 个条目和感知的共享经验维度有关, 另外 4 个条目与感知的共享特征有关。共享经验是指成员与组织共同经历的成功与失败, 而共享特征是指个体对于共享团队成员原型的特征和属性的感知。Ellemers 和 Kortekaas (1999) 在研究社会认同与团队特征之间的影响关系时使用了 10 个条目的三维度量表, 包括了团队自尊、自我分类和团队承诺。Miller 和 Allen (2000) 在对一系列组织认同的量表条目进行回顾和重测验后形成一份新的团队认同量表, 其包含三个维度成员身份 (3 个条目)、忠诚 (6 个条目) 和相似性 (3 个条目)。Doosje 和 Ellemers (1995) 和在针对心理学学生的实验中使用了 4 个条目量表来测量团队认同, 包括有“我认同其他心理学学生”; “我也把自己看作心理学学生”; “我很高兴成为心理学学生”; “我感到和心理学学生有强关联”。Ashforth 和 Mael (1992) 在一些列针对不同被试群体的实验中采用了自己开发的 6 个项目单维度组织认同量表。

此外, 也有一些的研究者认为社会认同中的情感成分与情感承诺的结构相似, 因为情感承诺涉及到个体对集体的认同、卷入和情感依恋, 例如“把团队的问题视作自己的问题”和“感到自己是团队中的一员”此类内容 (Allen & Meyer, 1996; Ellemers et al., 1990; Bergami & Bagozzi, 2000)。而实证研究也发现二者确实高度关联, 例如, Van Knippenberg 和 Sleebos (2006) 的研究中发现情感承诺与组织认同呈高度相关。因此, 有研究者使用情感承诺量表作为认同研究的工具 (Van Der Vegt et al., 2005)。更有研究者指出, 组织认同的测量总是更侧重于认同的认知成分, 而没有包含情感成分, 这导致了一些研究中组织认同和其他变量的关系总是呈现弱相关或不显著 (Johnson, Morgeson & Hekman, 2012)。而 Johnson 等 (2012)

的研究发现，在组织情境下，情感认同与组织承诺、组织公民行为、组织参与有显著相关，而认知成分却与这些变量没有密切关系，情感成分才是团队认同中的核心要素。Johnson 等（2012）的研究结果也支持了上述使用情感承诺量表作为测量团队认同的工具。

### 2.2.3 团队认同的影响因素

通过对团队认同影响因素的文献回顾，本研究将其归纳分为领导因素、组织因素、个体因素三类。此外，由于 Sluss 和 Ashforth（2008）提出领导和成员之间的关系认同可以通过认知、情感和行为机制，和团队认同发生融合，即领导也可以间接影响到团队认同。因此在领导因素中还回顾了领导对关系认同的影响作用。

#### （1）领导因素

Hogg（2001）提出基于社会认同视角的领导原型特征，研究者认为领导原型代表团队特征的程度是决定了团队认同和领导有效性的关键因素。具体来说，团队成员是根据团队原型所表征的团队共享特征来进行自我概念的构建，团队原型代表了团队信念、目标和价值观等团队规范，团队成员通过用共享的团队规范来定义他们是谁，这也使得团队成员之间行为和态度发生同质化。因此，团队领导所携带的原型特征越显著，追随者越倾向于将团队领导视为团队规范的代表，信任其会帮助团队获得利益最大化，并在领导原型的基础上建立起团队认同（van Knippenberg & Hogg, 2003）。由此可见，团队领导可以通过领导原型特征对成员的团队认同产生影响。

此外，一些研究验证了领导风格对团队认同的影响，且团队认同在领导风格与其他变量之间起到中介作用，例如：团队认同能够在以团队为焦点的变革型领导行为和团队能效感之间起到中介作用（Wang & Howell, 2012）；在变革型领导和个体绩效中起到中介作用（Walumbwa & Hartnell, 2011）；在变革型领导和追随者授权中起到中介作用（Kark, Shamir & Chen, 2003）；在领导风格（交易型和变革型）

和领导自我牺牲中起到中介作用，且在变革型领导和自我牺牲的关系中更显著（Ruggieri & Abbate, 2013）。

另有一些研究揭示了领导和领导-下属关系认同的影响作用，例如关系认同在悖论型领导和酒店员工服务表现的关系中起到中介作用（She et al., 2020）；在变革型领导和组织公民行为中起到中介作用（Lsabel, Martinez & Matute, 2019）；在变革型领导和自我效能感中起到中介作用（Walumbwa & Hartnell, 2011）；在变革性领导和组织氛围中起到中介作用（Wang & Rode, 2012）；在道德型领导和员工创造力之间起到中介作用（Gu, Thomas & Wan, 2013）。

## （2）组织因素

Ashforth 和 Mael（1989）提出根据社会认同理论推测在组织情境下，影响认同的组织因素有群体独特性、群体声望、外群体显著性/竞争和与群体形成有关的传统因素。独特性是相较于其他群体，特定群体拥有的价值和实践上的独特性，使得群体能够有别于他人；群体声望是个人在进行内群体-外群体社会比；群体感知到的与其他群体的竞争性会使群体边界更清晰，群体价值和规范被强化，群体间的差异也会更明显；外群体显著性可以增强个体的内群体意识。传统因素包括有人际互动、共享目标或威胁、接近、相似性、喜欢、共同历史等。

## （3）个人因素

Ashforth 和 Mael（1992）影响认同的个人因素有群体身份、工作年限、参与同类别群体的数量、与群体领袖成员的关系、满意度、多愁善感的个性。其中参与同类别群体的数量是指根据社会认同理论，当个体拥有多个团队成员身份时，如果其中某一个成员相对显著，那么会在其他团队中的成员身份相互排斥，其他的成员身份会被弱化；与群体领袖成员的关系是指个体如果对团队典型成员的认同会促进其对整个团队的认同；满意度是指团队对于个体实现其个人目标的帮助程度；多愁善感是指个体从重温过去中获得快乐的倾向（Mael, 1988）。

## 2.3 包容性氛围

### 2.3.1 包容性氛围的概念

在西方，多元化组织会面临很多由性别、种族、宗教和文化差异等带来的与人口多样化相关的冲突和排斥。虽然有些国家通过立法来缓解和规避由于人口多样化带来的就业问题，但是在组织内部，如何使那些历史上的弱势群体工作稳定且有序发展，这个问题引起了研究人员的关注。这也成为组织情境下提出包容性概念的起源（Mor Barak, 1998; Nishii, 2009）。研究人员发现，在包容性组织中各种身份和类型的成员可以充分展示自我，并且作为有价值 and 正式的成员为集体作出贡献（Ferdman, 2017），他们被平等对待，并且参与核心决策（Nishii, 2013）。此外，包容性工作场所基于多元化的价值框架，它尊重其员工代表的所有文化观点，并不断地修改其价值和规范以适应其员工（Mor Barak et al., 2014）。随后，Ferdman（2014）对包容性概念的应用做了进一步的细分，通过组织、团队、领导力、氛围和实践活动等不同层面来分析和研究包容性，同时将它们也视作一个完整的系统。

其中，在回顾了针对包容性氛围的文献后，本研究发现理论界目前尚未对此概念形成统一的界定，但还是可以从研究者们的描述中发现一些共性。包容性氛围促进了组织员工对组织环境的感知和接纳，并且为每个员工都创设一个能够充分发挥其全部才能的组织环境（Mor Barak et al., 1998）。在包容性氛围中，我们应该跨越个体之间不同类型的差异，授予每个个体完全参与和贡献的权利，使他们不用放弃个体的独特性和其珍视的身份或重要的品质，就可以感受到与更大的集体相联系（Ferdman, 2014）。包容性氛围的特点是一个集体致力于整合多元文化认同并将其作为洞察力、技能和经验的来源（Nishii, 2013; Ely & Thomas, 2001）。综上所述，本研究认为包容性氛围的核心内容是成员的个性和差异能够被尊重，成员有机会展现自我，同时参与团队决策并作出贡献。

### 2.3.2 包容性氛围的结构和测量

目前学术界使用的量表包含三个维度，是由 Nishii（2013）开发的包容性氛围量表（Climate for Inclusive），适用于组织情境。Nishii（2013）在对多样性氛围的理论研究回顾后，结合包容性的概念化，通过演绎的方式产生了 15 个题目的量表。该量表包含的三个维度分别是雇佣公平、差异整合和决策兼容。雇佣公平是组织公平的基础。在实施就业实践和消除多样化带来偏见过程中，团队成员会感知到组织资源分配、尊重、顺从和权利与内群体成员的身份息息相关。所以一个公平的竞争环境是构建包容性氛围的首要一步。其次，在增加组织内的多样性代表和实施公平的雇佣实践外，包容性氛围改变了人际间的互动模式，即差异整合。差异整合反映了多元化组织对于其成员差异化的兼容和接受，反映了一种开放的集体期望和规范。在这样的开放性的组织文化下，团队成员可以形成和构建他们自己的自我概念和多重身份，而不会遭遇排斥或其他不必要的后果。最后，第三个维度是决策兼容，它反映了组织积极征求和整合成员不同视角的建议和想法的程度。在包容性氛围里，对团队中主流观点提出质疑不会被认为是一种挑衅，而相反这会是促进团队打破沉默，积极参与互动，使团队提升价值的一种途径。

### 2.3.3 包容性氛围的相关研究

#### （1）包容性氛围的构建

Nishii 和 Rich（2014）提出了组织获得包容性氛围的三步曲。首先，组织要通过公正的雇佣实践来建立一个公平的竞争环境，以避免组织长期因为一些团队身份与另一些不一致而陷入一种社会偏见和地位差异。地位平等是包容性建设的门槛。其次，组织和个体间要有相互交流和彼此了解的机会。因此第二步是组织实施整合战略，这包括了组织内所有的团队适应，而不仅限于那些历史上地位比较低的团队。这样，所有个体都可以保留其文化认同。在工作中表达个性、态度，将创造力融入到绩效中。最后，是决策环节的包容性。一个组织是否有能力通过增加劳动力的多样性来最大化组织的潜在受益，这取决于其征询不同视角的建议并整合入决策这个过程的有效性，其中不仅限于从传统上受青睐的成员，而意见要来自于所有的成

员。Mor Barak 等（2014）研究人员也在同年提出了一个包容性的工作场景建设有 4 个层级。首先是重视并利用团队中个体间的差异；其次与周边社区合作并作出贡献；再次是在更大环境中缓解弱势群体的需要；最后与跨越国籍和文化的边界，与更多个体、团队和组织一起合作。

## （2）包容性氛围的影响效应

包容性氛围在多样化团队中对团队积极产出、员工的工作满意度和创造力有影响作用。Mor Barak 等（2016）在其一项针对针对多元化与包容性氛围的元分析中也指出多样化代表充足是有效的人力资源管理策略，而多元化管理可以通过包容性氛围的中介作用对积极的团队产出产生影响。其次，在一项针对公共管理部门 LGBT 员工（女同性恋、双性恋和变性人）的研究中提到，美国人事管理办公室提出了一个包容性工作场所的综合实践，建议包括了公平、开放、合作、支持和授权五个维度。最终该研究发现在实践中，包容性有助于 LGBT 员工工作满意度和组织承诺的显著提升，其中除开放导向外，其他四个维度（公平、合作、支持和授权）都与工作满意度有显著正相关，其中授权导向与工作满意度的关系最为显著（Hyunkang Hur, 2020）。最后，国内也有学者许梅枝（2019）对包容性氛围和员工创造力的关系展开研究，并发现包容性氛围可以通过知识共享的中介作用对员工创造力产生影响，并且在 Nishii 提出的三个包容性氛围的维度中，决策兼容对员工创造力产生显著影响，而雇佣公平和差异整合在研究中没有表现出明显影响效应。

此外，包容性氛围可以在多样性和关系及任务冲突、信任氛围、中起到调节作用。Nishii（2013）在性别多样化的研究中发现，包容性氛围可以在性别多样化和关系冲突及任务冲突中起到调节作用，包容性氛围也可以在关系冲突及任务冲突和个体满意感中起到调节作用，更进一步的发现是当包容性氛围非常高亢时，关系冲突和满足感之间的负向关联就消失了。Downey 等（2014）的一项关于多样化实践、成员对包容性的感知、信任氛围和幸福感的研究中发现，包容性有效得调节了团队多样性和信任氛围之间的关系，进而影响成员幸福感。

## 2.4 团队弹性

### 2.4.1 团队弹性的概念

心理弹性最早受到物理学的启发，弹性的概念是“材料或物体有一种随外力作用而发生变形并随外力去除变形消失的特性”。后来，弹性一词被迁移运用到了各种学科领域，其中包括心理学。心理弹性的研究主要聚焦在个体层面，多数研究者都关注两个核心因素：逆境和积极适应。Luthar等（2000）将心理弹性定义为在重大逆境背景下，包含积极适应的动态过程。

近年来心理学研究者逐步将对弹性的关注从个体转向群体，相关的理论和实证研究都尚处于起步阶段，研究的领域主要有团队体育（Morgan et al., 2013; Yang et al., 2020）、商业组织（Meneghel et al., 2016）、干预措施（Bennett et al., 2010）等。通过对文献的回顾，本研究发现部分学者将团队弹性认为是一种能力，一种从失败、挫折、冲突或者任何对安乐有威胁的事件中反弹的团队能力（West, Patera & Carsten, 2009）。不同于将团队弹性视为一种能力，另一些学者认为团队弹性是一个随着时间推移而呈现出来的动态心理过程，通过个人、环境和团队多层面因素之间的交互而相互循环作用（Bowers et al., 2017; Kennedy & Landon, 2015），以团队共同经历和处理事件为核心，团队弹性保护团队免受共同遭遇的压力事件带来的潜在负面影响（Morgen et al., 2013）。除了能力和过程的观点外，还有研究者最新提出将心理弹性视作一种紧急状态 Emerge State（Maynard & Kennedy, 2016），认为团队弹性是一种通过动态的人与情境交互作用，随时间而产生的紧急状态（Podsakoff & MacKenzie, 2016）。更有研究人员进一步指出团队弹性是一系列紧急状态的集合（Gucciardi et al., 2018），或称之为二阶的紧急状态。团队弹性可能会在压力时期协调其他团队紧急状态和团队结果之间的关系，是团队中一系列其他紧急状态的集合结果（Bowers et al., 2017）。本研究采用了团队弹性视作一种能力，能够尽快使团队从逆境中恢复过来的能力。

### 2.4.2 团队弹性的结构和测量

由于团队弹性的概念尚未统一，相关研究的研究对象、研究背景、研究目的各不相同，因此学者们对于团队弹性的结构阐述也不尽相同。

Mallak（1998）在针对医疗卫生系统的研究中提出了组成团队弹性的6个因素：目标导向的方案寻找、规避/怀疑、批判性理解、角色依赖、来源依赖、资源获取。目标导向的方案寻求将团队愿景和目标产生的需求相结合，来指导寻求解决问题方案的创造性过程。回避帮助团队避开混乱局面，对新问题保持怀疑态度。批判性理解是关键因素，指有效地运用信息来进行批判性的理解，这将有助于团队更好地审时度势。角色依赖是指不仅要了解每个团队成员的角色，以及所有的角色是如何在团队中相互作用的。来源依赖强调多渠道的信息来源对团队弹性的重要性，若这些信息被合理删选及权衡利用，可以减少团队偏见。资源获得是指团队成员为完成工作可以获得其需要的资源，哪怕有些资源未经授权。

Morgen 等（2013）在针对体育团队背景下的团队弹性研究中，对团队弹性的结构提出了4个维度总计12个高阶主题和44低阶主题。4个维度分别是团队结构、掌握方法、社会资本和集体能效感。团队结构指在形成团队的规范和约定，涉及社会心理和生理，包括有团队规范和价值、正式结构、沟通渠道。掌握方法是指共享的态度和行为，以促进加强团队进步，包括有学习导向、有效的行为反馈和管理变革。社会资本是指团队内现存的高质量互动和关怀关系，包含了团队认同、亲社会互动和感知社会性支持。集体能效感是指团队对其胜任某任务的能力的共同信念。

近年来也有我国学者李珊丹（2015）基于互联网行业的团队弹性研究后，提出团队弹性的三维度结构：情景意识、适应能力和恢复能力。情景意识是指团队对于所在环境的认识、对风险的预见和评估、对资源的识别和利用、对机会的洞察和把握。适应能力是指团队在逆境和困难时，及时做出有效响应。恢复能力是指团队收到外界冲击和干扰后，恢复原有工作状态的能力。

此外, Fiksel (2003) 在讨论如何使得系统工程更加可持续发展的研究中, 将组织情境下的弹性划分为多样性、效率、适应性和凝聚力。这四个维度分别描述了鼓励经营战略的多元化、高效决策流程及资源生产率、团队学习和现金储备、独特团队文化和强大的合作伙伴。在 Mafabi 等 (2012) 针对乌干达公共行政组织的研究中, 弹性的测量包含了三个维度, 它们分别是组织适应、组织竞争和组织价值。

在团队弹性的测量方面, 目前尚未有被统一认可的有效量表。Mafabi 等 (2003) 采用了自己研究中提出的三维度结构, 基于现有的量表来组合形成其研究中用于测量团队弹性的 20 题量表。李珊丹 (2015 年) 基于其三维度团队弹性概念开发了一份包含 18 个条目, 采用 Likert7 点发计分的量表。三个维度包括情景意识、适应能力和恢复能力, 开发者提供的各维度内部一致性系数均在 0.89 以上。Kleij (2011) 在促进团队弹性的干预训练实验中, 通过测量任务绩效、恢复时间、适应度、感知弹性等变量来研究团队弹性, 其中感知弹性的测量采用基于 Woods (2006) 的定义: 识别、适应和处理意外干扰的弹性。Meneghel 和 Salanova (2016) 在其团队积极情绪对团队弹性的研究中使用了自己开发的 7 个条目量表, 该量表的选题均基于 Mallak's (1998) 对于组织弹性实践中所描述的原则。同时该量表是针对在组织环境中的团队而开发的, 同样采用 Likert7 点发计分法, 开发者提供的内部一致性系数为 0.83。

### 2.4.3 团队弹性的相关研究

关于弹性的研究主要都聚焦于个体层面, 团队层面的研究相对较少。针对团队弹性的影响因素, 主要有团队积极情绪和领导力, 此外涉及学习导向和工作需求。对于团队弹性的影响效应目前尚未有针对性研究。

#### (1) 团队弹性的影响因素

领导力对于影响团队过程和团队结果都是至关重要的 (Kozlowski & Ilgen, 2006)。Kleij (2011) 在一项模拟海军指挥和控制的干预训练研究中发现, 实施变革型领导行为和权变奖励结合的共享领导培训, 可以使团队弹性水平得到提高。

其中尤其对恢复时长和适应率有明显效果，对团队成员感知弹性上没有任何影响。同样在 Morgan 等（2015）针对英格兰精英体育团队的研究中也发现了在团队成立的早期阶段，组织刚经历变革，变革型领导通过向成员频繁得强调团队战略重点来影响团队弹性。随后，变革型领导和共享团队领导兼而有之并发展。共享团队领导通过影响团队成员，来积极调整他们的努力以确保团队在临挑战时完成团队任务。

集体的积极情绪，例如热情、乐观、满意、舒适和放松与团队弹性呈正相关。这项研究的发现也为提升团队弹性的干预实践提供理论基础（Meneghel & Salanova, 2016）。有关团队情绪的研究，国内也有研究人员发现高团队弹性水平的团队在积极和消极情绪下团队绩效的差异小于低团队弹性水平的团队（季学英，2018）。这个结论与团队弹性定义中涵盖的从“免于潜在的破坏性危害”这一核心观点相一致。

此外还有相关研究指出工作需求可能对团队弹性会起到调节作用，并且两者之间的关系呈倒U型，低工作需求水平的团队和高需求团队可能在团队弹性的表现上不如中等工作需求的团队（Meneghel & Salanova, 2016）。

## （2）团队弹性的 IMO 模型

输入-中介-输出-输入框架 Input-Mediator-Outcome-Input (IMOI) (Ilgen et al., 2005) 经过 Bowers 等（2017）优化改进后形成 IMO 模型，以此作为团队弹性相关研究的基础模型。在 IMO 模型中，输入 Input 是指个体、团队和组织各自现有的因素，这些因素塑造和约束个体之间的互动。中介 Mediator 是指通过团队成员之间的动态互动，使输入因素相互组合并转化为输出。与输入相似，中介也可以分为三个层面分别探讨。在团体和组织层面，弹性过程与团队成员的集体行为更加关系密切。输出 Outcome 代表团队成员间为相同目标互动后达成的有价值的成果。值得强调的是，团队弹性的输出都特指在特定的压力时期，且压力的强度足以中断原有的工作绩效（Bowers et al., 2017）。

之前就有研究人员将心理弹性视作一种紧急状态（Maynard & Kennedy, 2016）。而在 Bowers 等人（2017）的研究中，他们将团队弹性视作一组团队紧急

状态的组合，这个组合包括有团队凝聚力、集体效能、团队文化、共享心智模型、熟悉度和团队适应性。所以团队弹性在整个 IMO 模型中成为一个二阶紧急状态 Second order emerge state (Bowers et al., 2017)。这个概念模型体现了团队层面的变量之间复杂多层次的关系，同时很好地表征了团队弹性和其前因变量和结果变量之间的动态复杂性，具体如图 1 所示。

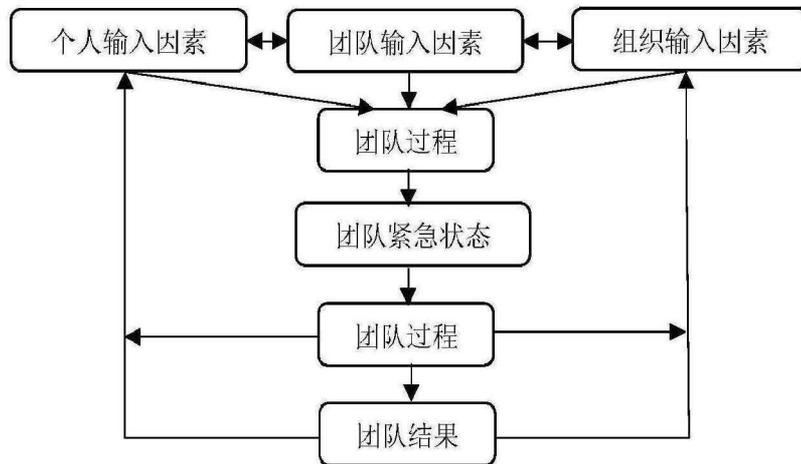


图 1 团队弹性的 IMO 模型

## 2.5 自我分类理论

Turner (1987) 提出了自我分类理论。该理论揭示了个体从独特的自我和属性转向团队共享的成员身份和与此身份相关的刻板特征的认知过程，这也是团队成员对自我进行重新定义的过程和将团队心理化的过程。具体来说，团队特征在社会分类时被表征为一个团队成员原型，它描述和规定了团队信念、目标和行为等团队规范。团队成员在进行自我分类时，会以团队原型的特征来看待和要求自己，使自己的行为及态度和团队原型保持一致。这一去人格化的过程就是从“我”到“我们”的转变，团队中的成员的行为和态度也会变得相同。其次，自我分类理论还认为个人特征与情境特征的交互作用会使社会分类和自我分类发生不同的结果，主要基于相对可获得性和匹配。相对可获得性是指具备某正特征的刺激物基于某个社会分类编码的准备程度，例如性别、国籍、职业等这些相对可获得性较高的刺激是比较容易识别的社会分类，它们通常与个体过去的经验和当前动机相关。匹配包括有规范

性匹配和比较性匹配。规范性匹配是指群体成员所表现出的行为与社会分类中所期望的角色行为相一致，例如学生不抽烟、老师不打人。比较性匹配是指在社会比较中存在的潜在差异。所以相对可获得性和匹配解释了在特定的情境下个体会采用哪种社会分类和自我分类。最后，自我分类理论指出自我分类的动机包括有自我提升及和自尊需要，以及减少自我概念的不稳定性。前者是人类最基本的心理动机，人们渴望提升自尊并从属于地位和声望较高的群体，获得评价较好的社会认同。而稳定的自我概念有助于个体认识自我，预测自己和他人的行为，有效开展社会活动计划。

自我分类理论已成为当今社会心理学的重要理论之一，该理论被广泛用于解释各类群体现象，例如合作和利他行为、集体行为、社会吸引等。并且对现代管理学也具有举足轻重的借鉴意义，Hogg 和 Terry（2000）认为在组织情境下，个体的自我认同和自我意识有一部分来自于组织和工作团队。甚至对更多个体来说，他们在组织和职业中获得的认同可能比从性别、年龄、种族和国籍中获得的认同更为重要和普遍。因此，研究者可以运用自我分类理论来研究组织情境下的凝聚力、领导力、工作团队、群体结构、收购及合并等问题（Hogg & Terry, 2000）。

### 3 研究假设与模型构建

#### 3.1 悖论型领导和团队认同

根据自我分类理论，团队共享的社会认同以团队原型为代表，而团队原型的特征会影响团队成员所构建的自我概念（Turner, 1981）。从社会认同角度出发分析领导力，领导过程是在团队领导共享的成员身份背景下发生的。作为团队成员的领导，特别是领导原型特征（Leader prototypicality）会对领导有效性起到关键的作用（Hogg, 2001）。团队领导所具备的原型特征越多越显著，那么与团队原型的匹配程度就越高，团队成员越有可能将领导视为团队规范的代表，信任其会为团队谋求利益最大化（van Knippenberg & Hogg, 2003），追随者也越是将领导原型特征来

定义自我概念并提升团队认同 (Hogg, 2001)。可见, 团队领导可以通过领导原型特征对成员的团队认同产生影响效应。

此外, 一些研究结果表明, 领导和关系认同 (领导和追随者之间) 有着密切关系, 并且关系认同在领导力和团队有效性之间起到中介作用。例如, 认同在悖论型领导和酒店员工服务表现的关系中起到中介作用 (She et al., 2020); 认同在变革型领导和组织公民行为中起到中介作用 (Lsabel, Martinez & Matute, 2019); 认同在变革型领导和自我能效感中起到中介作用 (Walumbwa & Hartnell, 2011)。一方面, 本研究认为由于悖论型领导概念的提出相对变革型领导较晚, 所以目前涉及变革型领导和认同的研究明显多于悖论型领导和认同的研究, 但依然说明领导风格和关系认同之间有一定的关联。因此, 悖论型领导和认同之间的关系值得进一步探讨。另一方面, Sluss 和 Ashforth (2008) 提出领导和成员之间的关系认同可以通过认知、情感和行为机制, 和团队认同发生融合。即认同在不同显著性之间可以进行泛化, 从关系认同到团队认同。同时, 团队成员之间工作的相互依赖程度, 即作业互依性成为调节关系认同和团队认同关系的重要变量。而本研究所考察的团队正是成员之间工作与任务紧密相关的团队。因此, 本研究提出:

假设 1: 悖论型领导可以正向预测团队认同。

### 3.2 包容性氛围的中介作用

#### (1) 悖论型领导和包容性氛围

悖论型领导在面对组织悖论现象, 即伴随时间推移而持续存在的相互矛盾又相互关联的因素时, 选择“两者都”的策略和行为以寻求矛盾因素间的长期动态平衡 (Smith & Lewis, 2011)。Zhang (2015) 针对悖论型领导的行为提出了五个维度的结构。其中三个维度分别描述了在面对团队决策和成员差异方面悖论型领导的表现。首先, 在控制决策的同时也允许团队成员享有合理的自主权, 这包括了授权他们去处理细节、管控特定工作的流程、为小事务做决策等。其次, 悖论型领导尊重每一个团队成员, 认为人无完人和每个人都有其价值所在, 承认各有所长而成员

之间可以相互学习。最后，悖论型领导会根据团队成员不同的性格和个人需求采用不同的沟通方式、管理方式、甚至布置不同的工作任务（Zhang et al., 2015）。由此可见，悖论型领导为团队成员构建了参与决策，充分发挥个体才能并为团队作出贡献的平台，也为团队孕育了一个包容性的氛围。在这样的氛围里，团队成员跨越个体之间的差异和不同，同时被授予完全参与决策和贡献的权利，成员不用放弃个体的独特性、个体身份或重要品质就可以感到与团队紧密联系（Ferdman, 2014）。由此可见悖论型领导带了差异整合和参与决策是和包容性氛围中两个维度不谋而合的（Nishii, 2013）。此外，根据自我分类理论，团队成员会效仿领导的团队原型特征，即悖论型领导的包容性行为，当团队中更多的成员都将包容性作为自己的行为标准时，这将有利于团队营造包容性氛围。因此，本研究提出：

假设 2：悖论型领导可以正向预测包容性氛围。

## （2）包容性氛围和团队认同

包容性氛围能使团队成员感到被尊重和平等对待，有展现自我才能和参与决策的机会，同时包容性氛围可以有效缓解成员之间的关系冲突和任务冲突，调节成员间的信任关系（Nishii, 2013; Downey et al., 2014）。因此，本研究推测包容性氛围有助于团队成员在团队中找到尊重、自我价值和归属感，并认定自己是团队中的一员而产生团队认同。

其次，组织氛围是一组成员在工作环境中可以感知到的且可衡量的组织特征（Litwin et al., 2001 转引自 Zhang et al., 2010）。工作团队中的每个成员一直身处于这样的氛围中，并感受到团队目标、价值观和信念等特征（Ellemers, 2004）。根据社会认同理论，团队成员出于高自尊的需要，会对社会比较中声望较高的团队特征给予积极的团队认同（Tajfel, 1981）。因此，本研究认为团队成员在积极的团队氛围更容易感知到积极的团队特征，从而对团队认同产生影响效应。虽然目前没有针对包容性氛围和团队认同的直接研究，但不少研究发现了其他积极的团队氛围和团队认同之间存在的相关性。沟通氛围与团队认同之间的关系相比与组织认同更为显

著 (Bartels et al., 2006)。我国学者张超 (2012) 在就公务员创新意愿的研究中发现, 组织氛围对组织认同有正向的预测作用且影响显著, 工作意义和团队合作的良好氛围使成员对自己所在的工作团队产生强烈的认同感。综上, 本研究认为包容性氛围作为积极团队氛围的一种, 也应该与团队认同存在相关。因此, 本研究提出:

假设 3: 包容性氛围可以正向预测团队认同。

### (3) 包容性氛围在悖论型领导和团队认同中的中介作用

悖论型领导面对复杂的问题和挑战, 他们擅长使用整体性的思维方式, 辩证地分析, 圆滑地处理。他们对团队成员的多样性给予尊重和个性化对待, 另团队成员充分展示自我, 发挥才华, 参与决策。而身为团队成员的个体无时无刻浸润在团队氛围的影响之下, 通过团队氛围来感知团队目的、规范、信仰和价值观等一些列团队特征, 从而对自我进行分类。悖论型领导构建的团队氛围是彼此尊重、自我展示、各取所长和群策群力, 是一个包容性氛围。每个成员作为独特的个体有个人独特性的需求, 也有群体归属感的需要。包容性氛围给了个体归属感, 个体会强烈感知到自己也是团队的一员, 自己的才能可以为团队做贡献, 自己能参与决策并影响到团队结果。由此团队成员会形成团队认同, 同时包容性氛围中体现的团队积极特征也会潜移默化影响着个体在团队中的自我概念形成, 团队成员也会将彼此尊重、自我展示和群策群力作为自己的行为规范再次强化团队的包容性氛围。因此, 本研究提出:

假设 4: 包容性氛围在悖论型领导和团队认同中起中介作用。

## 3.3 团队弹性的中介作用

### (1) 悖论型领导和团队弹性

目前, 理论和实证研究都尚未有直接证明悖论型领导和团队弹性之间的关系。但根据以往的研究表明, 悖论型领导和团队弹性在其内涵和结构上有多重相关。

首先, 以往的研究结果证明领导风格会对团队弹性会产生影响。Morgan 等 (2015) 在针对精英运动团队的定性研究中发现变革型领导通过强调团队战略重点

来影响团队弹性。同时，研究还发现共享团队领导通过影响成员积极调整自身的努力和成员间相互的积极影响来促进团队弹性的提高，以确保在面临挑战时完成团队任务，最终给广泛团队带来利益。Kleij (2011) 也在关于团队弹性的干扰训练中验证了由变革型领导行为和权变奖励相结合的共享领导训练后，团队弹性水平有所提高，这种能力帮助团队对突发的、预料之外的需求快速响应、给予反馈，让团队绩效的下滑程度降至最小。变革型领导对追随者表现出个性化关怀，即根据每个下属不同的个人需要、能力和愿望有区别得对待和培养，帮助下属成长 (Bass, 1986)。悖论型领导统一对待下属同时允许个性化，针对不同个性和需求的下属采用不同的管理方式 (Zhang et al., 2015)。因此，在针对下属个性化方面的交互方式，变革型领导和悖论型领导的方式不谋而合。此外，悖论型领导还表现出自我中心和他人中心，他们允许团队成员分享领导角色，愿意让成员处于聚光灯中心 (Zhang et al., 2015)。这种行为方式也与上述 Morgan 和 Kleij 的实验研究中涉及的共享领导有很大程度的吻合。因此，本研究推测悖论型领导也与团队弹性有正相关。

其次，悖论型领导对成员的建言行为和团队观点采择都能起到积极的极影响 (Li et al., 2018 & 2020)，帮助团队全面评估和接纳不同的观点，促使团队成员加强互动和交流。而沟通渠道正是影响团队弹性的重要因素，多种形式的沟通可使团队在面临压力情境时提升团队弹性，比如公开和诚实的沟通、频繁的沟通、积极的口头沟通、经常乐观地互动和遇到困境时保持幽默 (Morgan et al., 2015)。

最后，根据 Zhang 等人 (2015) 的研究中显示，悖论型领导给到下属等量的工作量，并且考虑每个个体的性格、能力和长处的各不相同，因此布置不同的任务；悖论型领导对自己的想法和信仰保持信心，同时他也承认可以从团队成员那里学习到新鲜和有用的知识技能。由此可见，悖论型领导能够辩证得对待团队成员在知识、技能、能力、其他特征上的个体差异，善用团队内部的人力资源。而当个体层面的这些因素作为输入与团队面临的任务、目标和环境相关时，这些因素，也就是团队内部的人力资源会组合成为团队弹性显现的关键要素 (Daniel et al., 2018)。人力

资本资源组合的过程表现为互补性和涌现性 (Polyhart, 2015), 根据团队面临逆境和挑战的具体情境不同, 不同的人力资本资源配置的组合会对团队弹性的产生不同的影响 (Daniel et al., 2018)。因此, 本研究提出:

假设 5: 悖论型领导可以正向预测团队弹性。

## (2) 团队弹性和团队认同

正如 West、Patera 和 Carsten (2009) 指出团队弹性会被证明是一种积极的团队水平能力。当团队面临潜在压力时, 团队弹性能帮助团队修复和反弹。那些能够在高负债情况下茁壮成长的团队, 或者在重大变化和重压下适应并随机应变的团队, 还有从负面经历中轻松恢复的团队, 他们都不太可能从有威胁的处境里经历潜在的破坏性影响 (West, Patera & Carsten, 2009)。因此, 研究者可以推测拥有良好团队弹性的团队, 更有可能从困境、挫折和失败中重新走向成功。一方面高团队弹性的团队在社会比较中会获得更高的地位和声望, 另一方面从逆境中恢复有助于减少挫折感, 而增加个体成就感。基于个体自我分类时对于提升自我和高自尊的动机, 团队成员更倾向于对这样的高团队弹性的团队更多团队认同。

虽然目前没有关于团队弹性和团队认同之间直接关系的文献, 但近年来有一些研究已经着手探索弹性和认同在个体及群体中的关系, 例如在家庭财务困境中, 家庭认同和家庭经济弹性的关系 (Stevenson et al., 2020); 针对残障人士由于污名化导致的心理生活质量的研究中, 讨论心理弹性和社会认同的作用。还有研究者指出弹性和认同是相辅相成的两个方面, 弹性可以有效帮助人们应对压力并减少负面情绪, 而社会认同可以促进幸福感和满意度 (Van Dick, Ketturat & Häusser, 2017)。这些研究证明弹性和认同的关系值得进一步探索。因此, 本研究提出:

假设 6: 团队弹性可以正向预测团队认同。

## (3) 团队弹性在悖论型领导和团队认同之间的中介关系

悖论型领导风格旨在为组织处理相互竞争但实则又息息相关的多重需求, 帮助组织管控长期存在的悖论现象。在组织外部和内部不确定性因素较多的情况下,

悖论型领导因此出现。他们具备整体性思维来判断和决策棘手难题，善于利用和分配人力资源来解决复杂问题。这些领导特征正是团队面临困境时，领导作为团队灵魂所需要优先具备的能力。这些能力可以使悖论型领导有效针对团队成员在知识、技能、能力、其他特征上的个体差异，分配任务并应对团队困境，而团队内部的人力资源组合是体现团队弹性的关键要素（Daniel et al., 2018）。因此，本研究推测悖论型领导带领的团队具有较高的团队弹性，能够更快从逆境中恢复常态。一方面，团队中的成员在和团队共同经历过破坏性威胁后，会更能体会到自己与团队共命运而提高团队认同。另一方面，由于成员对于积极社会认同的需求，因此，成功的团队在社会比较中得到的良好评价，会进一步促使团队成员提高团队认同。因此，本研究提出：

假设 7：团队弹性在悖论型领导和团队认同中起中介作用。

根据以上假设，本研究构建了由三个团队层面变量悖论式领导、包容性氛围、团队弹性和一个个体层面变量团队认同组成的跨层双中介模型。图 2 展示了该模型中各变量之间的关系。

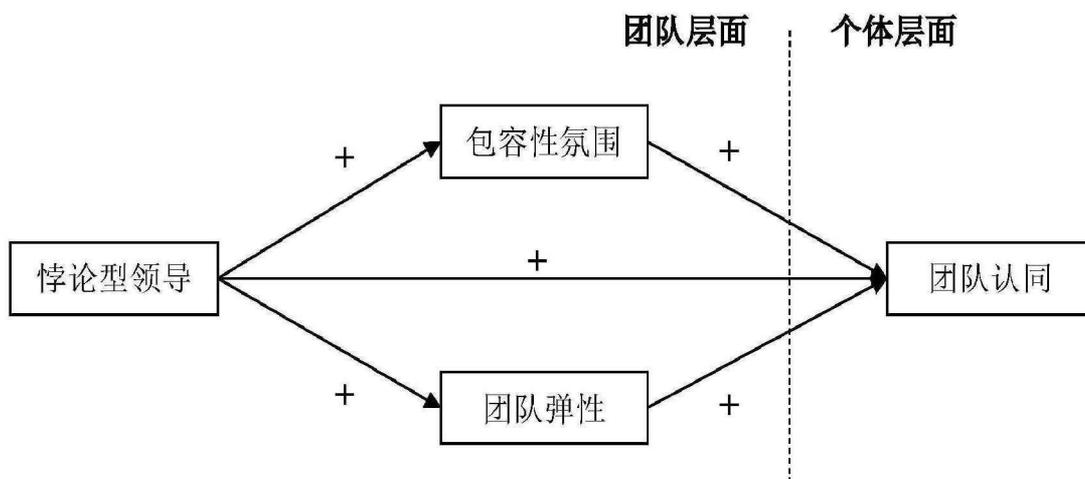


图 2 理论模型

## 4 研究方法

### 4.1 研究设计与实施

本研究采用跨时间的研究设计，分两时点发放问卷及收集研究数据。两次间隔时间为三周，统一使用问卷星给团队成员在线发放问卷。第一次收集的变量为悖论型领导、包容性氛围及人口学变量，其中悖论型领导由团队成员来填写，包容性氛围由领导和成员共同评估。第二次收集的变量为团队弹性和团队认同，其中团队弹性由团队成员和领导共同填写，团队认同由团队成员完成。本研究通过多时点、多来源的数据收集方式，以期降低共同方法偏差，提高数据的准确性。

研究者在正式施测之前要求所有被试阅读研究项目简介，包括研究目的和注意事项，并强调真实作答对于研究的重要性，以确保问卷数据的有效性和准确性。然后，被试通过扫描二维码访问在线问卷、填写并提交。每位被试都拥有唯一问卷编号（团队编号+手机末四位数字），并要求被试在填写问卷前输入其问卷编号，以确保两次问卷数据可以成功匹配。

所有参与问卷填写的被试都会得到一定金额的被试费用以及应部分团队领导的要求会提供一份团队层面的评估简报。本研究也通过了华东师范大学伦理委员的审核批准，确保被试的隐私和问卷的保密性。被试在问卷前言部分可以了解到其信息隐私保障的情况，确保被试能够放心如实地作答。研究者在回收所有被试问卷后，剔除有严重缺失和随意作答等无效问卷，并采用 SPSS22.0 及 Mplus7.0 软件对数据结果进行分析。

### 4.2 研究对象

本研究采用便利取样的方法，以上海为主从各行各业的组织中抽取不同的团队被试参与本研究。为了确保研究结果的准确性，本研究招募的被试团队需满足以下条件：（1）团队规模至少 3 人以上但不超过 12 人；（2）团队成员在工作上需要有一定的关联；（3）所有被试必须有 1 年及以上在本团队的工作经验；（4）每个团队主要由一个团队领导负责支持团队工作。基于上述条件，本次研究共回收

61 个团队 307 份问卷，剔除不符合条件的问卷后剩余有效问卷共计 60 个团队 254 份。最终，总体有效问卷的回收率为 82.7%。

表 1 人口学描述分析 (N=254)

变量	类别	N	占比
性别	男	127	50.00%
	女	127	50.00%
企业性质	国有企业	54	21.26%
	外资企业	78	30.70%
	合资企业	14	5.51%
	民营企业	108	42.52%
团队性质	职能部门为主	133	52.36%
	项目制为主	61	24.02%
	两者相当	60	23.62%
工作年限	1-3 年	56	22.05%
	4-6 年	40	15.75%
	7-10 年	74	29.13%
	11-32 年	84	33.07%

本次 254 名被试样本在人口学数据的统计上比较分布平均，具有一定的代表性。其中男女的性别比例各占到 50%。企业性质涉及国有企业、外资企业、合资企业和民营企业。52.36%的团队性质以职能部门为主，项目制的团队占比 24.02%，剩余的 23.62%的团队同时涉及到职能部门工作和项目合作。团队规模的平均人数为 5.39，标准差 2.18，人数范围 3-10 人。被试的平均工作年限为 9.4 年，标准差 6.56；工作年限范围为 1-32 年，有将近 62.20%的被试工作年限在 6 年以上，表明大多数被试都拥有一定的团队工作经验，确保了样本的有效性。被试的具体信息见表 1。

## 4.3 研究工具

### 4.3.1 悖论型领导量表

本研究选用 Zhang 等 (2015) 开发的测量悖论型领导行为量表的中文版。该量表氛围 5 个评估维度：自我中心与他人中心相结合；同时保持距离和保持亲密；统一标准对待下属，同时允许其个性化；强化工作要求，同时允许灵活性；维持决策控制，同时允许自主性。量表共有 22 个题目，采用里克特 5 级评分，1 分代表非常

不符合，5分代表非常符合。代表性的题目有“公平分配工作任务，但分配时也会结合个体的强项和能力”；“对自己的思想观点自信，但也承认他们身上有值得学习的地方”；“对工作有很高的要求，但也允许下属犯错误”等。本研究中该量表内部一致性系数为0.94，5个维度的内部一致性系数分别为自我与他人中心相结合为0.93；兼顾保持距离和保持亲密为0.77；统一标准对待下属，同时允许其个性化为0.88；强化工作要求，同时允许灵活性为0.83；维持决策控制，同时允许自主性0.83；都具有良好的信度。

#### 4.3.2 团队认同量表

本研究选用 Van Der Veegt 等（2005）在其研究中使用的团队认同量表。该量表的题目选自 Allen 和 Meyer（1990）的情感承诺量表中4个高负荷因素的题目用于测量团队认同。如前所述，一些研究者认为社会认同中的情感成分与情感承诺的结构相似（Ellemers et al., 1990; Bergami & Bagozzi, 2000），甚至认同的情感成分在组织情境下与组织公民行为、组织承诺、组织参与之间有显著相关，并且相比认知成分，情感认同才是团队认同在组织情境下产生影响作用的核心因素（Johnson, Morgeson & Hekman, 2012）。因此，本研究认为可以参考 Van Der Veegt 等（2005）在其研究中使用的量表作为团队认同的研究工具。本研究采用里克特5级评分，1分代表非常不符合，5分代表非常符合。量表题目包括有“对自己的团队有情感依恋”、“对团队有强烈的归属感”、“把团队的问题视作自己的问题”和“感到自己是团队中的一员”。本研究中该量表内部一致性系数为0.96，具有良好的信度。

#### 4.3.3 包容性氛围量表

本研究选用 Nishii（2013）开发的包容性氛围量表的中文版（许梅枝，张向前，2018）。该量表由差异整合、决策兼容和雇佣公平三个维度组成。量表共有15个题目，采用里克特5级评分，1分代表非常不符合，5分代表非常符合。代表性的题目有“团队成员常常平等地分享观点、相互学习”；“团队领导践行这样的理念，不同角色、登记和职能的员工投入应当都被重视，这样才有能提高解决问题的能

力”；“团队为所有成员表达不满意提供安全的渠道”。本研究中该量表内部一致性系数为 0.93，具有良好的信度。

#### 4.3.4 团队弹性量表

本研究选用 Meneghel 和 Salanova (2016) 在其团队积极情绪和团队弹性的研究中开发的测量团队弹性的量表。该量表的选题均基于 Mallak's (1998) 针对组织弹性的实践研究中描述的原则，包括有目标导向的方案寻找、规避/怀疑、批判性理解、角色依赖、来源依赖和资源获取。量表是基于组织情境下开发的，共有 7 个题目，采用里克特 5 级评分，1 分代表非常不符合，5 分代表非常符合。所有 7 个题目都以“当面临困境时，我们的团队……”作为情境展开讨论。该量表的代表题目有“用积极的方式适应变化，并且变得更强大来战胜困境”；“确定能获得资源（咨询、情感支持、财力资源和实际援助）来攻克危机和困难”和“即使某些团队成员缺席也能将工作做好”等。团队总得分越高代表该团队的团队弹性表现越好。本研究中该量表内部一致性系数为 0.93，具有良好的信度。

#### 4.3.5 控制变量

本研究在团队层面控制了企业性质、团队性质和团队规模，在个体层面控制了成员工作年限和性别。根据 Hellriegel、Slocum 和 Woodman (2001) 指出团队成员想要面对面的交流，那么合适的团队规模至多为 12 人。超过 12 人的团队在对领导的要求、领导的指挥、成员对领导指挥的容忍性、成员心理障碍、规程序的使用和作出决定的时间等六个维度上的影响都比 12 人以下的团队更高更大。因此本研究选用的团队规模均在 3 至 12 人之间。

### 4.4 统计处理

本研究采用 SPSS22.0 软件对原始数据进行录入和整理。首先，由于本研究通过团队成员个体的感知来测量团队层面变量，所有变量均为员工评价，所以在进行统计处理前，先对悖论型领导、包容性氛围、团队弹性和团队认同这四个团队层面变量进行了零模型检验和聚合检验。其次，在统计处理阶段使用 SPSS22.0 对数据进

行了描述性统计、信度检验和相关分析，同时通过 Mplus7.0 软件对研究中的问卷进行区分效度检验。最后，在假设检验阶段，通过 Mplus7.0 建构多水平结构方程模型来对本研究的假设模型进行检验。

## 5 研究结果

### 5.1 团队数据聚合检验

本研究中悖论型领导、包容性氛围、团队弹性均是由个体层面的变量聚合到团队层面，因此在构建多水平模型前需要考察组内相关（Intra class correlation, ICC）及组内一致性（Within-group agreement, Rwg）来确定数据是否支持聚合到团队层面（Bliese, 2000）。结果发现个体内变量团队认同的 ICC(1)为 0.143，大于 0.12 的统计学标准（Lebreton & Senter, 2008）。个体间方差不可忽略不计，因此可以采用多水平研究模型对本研究的假设进行检验。

此外，本研究通过 SPSS22.0 软件计算发现，悖论型领导 Rwg 的均值为 0.98，包容性氛围 Rwg 的均值为 0.97，团队弹性 Rwg 的均值为 0.96，均达到了统计学上可接受的水平（James, Demaree & Wolf, 1993）。

最后，本研究通过单因素方差分析发现，悖论型领导在不同团队间的差异显著（ $F=2.256, p<0.001$ ），包容性氛围在不同团队间的差异显著（ $F=3.40, p<0.001$ ），团队弹性在不同团队间的差异显著（ $F=5.954, p<0.001$ ）。综上所述，本研究中所使用的三个团队层面变量聚合指标良好，因此可以认为将数据从个体层面聚合至团队层面是有效的。

### 5.2 区分效度检验

本研究使用 Mplus7.0 对研究数据进行多水平验证性因素分析（Confirmatory factor analysis）来检验相关变量的结构效度。模型分析前，将包容性氛围和悖论型领导按维度打包（吴艳，温忠麟，2011），其余变量不打包处理。模型分析结果发现，包含悖论型领导、包容性氛围、团队弹性、团队认同的四因子模型拟合良好（ $\chi^2=114.10, df=89, RMSEA=0.05, CFI=0.98, TLI=0.98, \text{组间 SRMR}=0.01$ ，组

内 SRMR=0.06，各项指标均达到可接受范围。同时，为检验不同变量之间的区分效度，本研究还将团队层面的变量进行合并分别构建了其他竞争模型作为对比。结果显示，其余两种竞争模型拟合度未达到良好水平，且均明显低于四因子模型，具体见表 2。这表明，本研究共同方法偏差影响不显著（周浩，龙立荣，2004）。综上，本研究研究变量区分效度良好。

表 2 验证性因素分析结果

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	TLI	SRMR (组间/组内)
四因子模型	114.10	89	1.28	0.05	0.98	0.98	0.01/0.06
三因子模型	320.79	91	3.53	0.14	0.85	0.82	0.01/0.14
二因子模型	356.64	92	3.88	0.15	0.83	0.79	0.01/0.11

注：N=254，四因子（悖论型领导，包容性氛围，团队弹性，团队认同）；三因子（悖论型领导及包容性氛围合并为单因子，团队弹性和团队认同分别为单因子）；二因子（悖论型领导、包容性氛围及团队弹性合并为单因子，团队认同为单因子）

## 5.3 假设检验

### 5.3.1 描述性统计和相关分析

本研究中所使用的变量的均值、标准差和相关系数如表 3 所示。结果发现，在团队层面，悖论型领导与包容性氛围存在显著正相关（ $r=0.58$ ， $p<0.01$ ）；悖论型领导与团队弹性呈显著正相关（ $r=0.74$ ， $p<0.01$ ）；有趣的是，包容性氛围与团队弹性呈高度正相关关系（ $r=0.80$ ， $p<0.01$ ）。悖论型领导、包容性氛围、团队弹性与团队规模均不相关。因此，本研究还将尝试构建以包容性氛围与团队弹性为多重中介的模型来探索悖论型领导与团队认同之间关系的机制。而在在个体层面，团队认同与所有人口学变量均不相关。综上所述，各团队层面变量之间均存在显著的正相关关系，为进一步论证研究假设奠定了基础。

表 3 各变量相关系数

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
个体层面 (N=254)						
1. 性别	-	-				
2. 团队性质	-	-	-0.13*			
3. 工作年限	9.44	6.56	-0.24**	0.06		
4. 团队认同	4.09	0.74	-0.03	-0.05	0.07	
团队层面 (N=60)						
1. 企业性质	-	-				
2. 团队规模	5.39	2.18	-0.21			
3. 悖论型领导	4.17	0.44	0.02	-0.03		
4. 包容性氛围	4.01	0.52	0.01	0.02	0.58**	
5. 团队弹性	4.04	0.50	-0.01	-0.08	0.74**	0.80**

注: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

### 5.3.2 假设检验

本研究使用 Mplus7.0 建立多水平结构方程模型进行假设检验。其中, 性别、企业性质、团队性质、工作年限和团队规模将作为控制变量纳入方程。由于本研究是为了探索领导通过团队对个人的影响, 因此在结构模型中只关注团队水平的结果。另外, 从相关分析中可以发现, 包容性氛围和团队弹性的相关系数为 0.80, 高相关, 因此除假设模型外, 本研究还增加了包容性氛围到团队弹性的路径。结构模型路径图见图 3。

图 3 结果表明, 悖论型领导到团队认同总效应为 0.61, 95%的置信区间为[0.28, 0.93], 不包含 0, 总效应显著, 支持假设 1。悖论型领导到包容性氛围的路径系数为 0.71 ( $p < 0.01$ ), 说明悖论型领导正向预测包容性氛围, 支持假设 2。包容性氛围到团队认同的路径系数为 0.68 ( $p < 0.01$ ), 说明包容性氛围正向预测团队认同, 支持假设 3。悖论型领导到团队弹性的路径系数为 0.90 ( $p < 0.01$ ), 说明悖论型领导正向预测团队弹性, 支持假设 5。团队弹性到团队认同的路径系数为 0.36 ( $p < 0.01$ ), 说明团队弹性正向与团队认同, 支持假设 6。此外, 根据中介模型的

检验结果，包容性氛围和团队弹性的间接效应分别为 0.50 和 0.29，95%的置信区间分别为[0.29, 0.71]和[0.10, 0.49]，不包含 0，间接效应显著，支持假设 4 和假设 7。

此外，图 3 的结果也显示增加的包容性氛围到团队弹性这条路径的系数为 0.60 ( $p<0.01$ )，因此，进一步检验了以包容性氛围和团队弹性为中介的链式中介效应。结果表明，链式中介的间接效应值为 0.14，95%置信区间为[0.04, 0.24]，不包含 0，说明包容性氛围到团队弹性的链式中介效应显著。

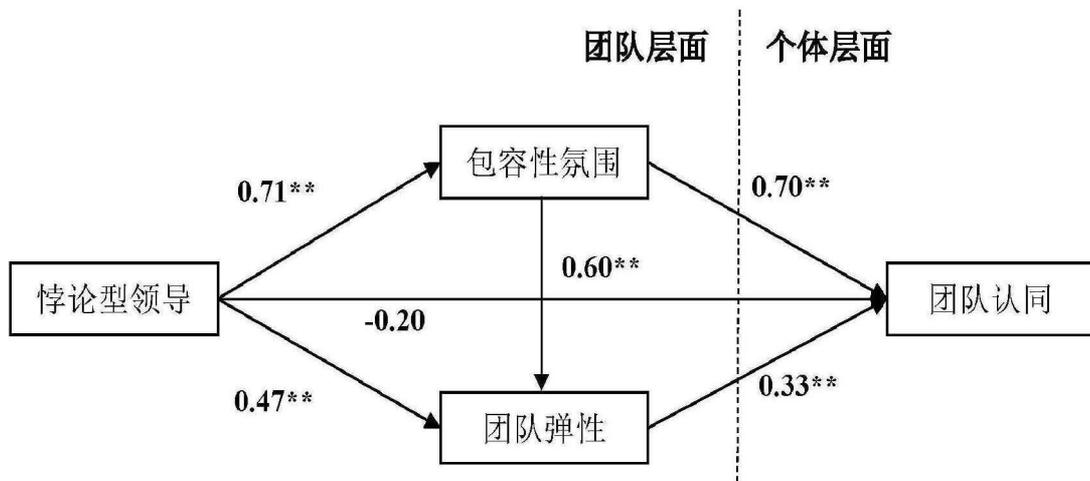


图 3 结构模型路径图

注：\* $p<0.05$ ，\*\* $p<0.01$

综上所述，假设检验的结果如表 5 所示。

表 5 假设检验结果

假设	内容	结果
假设 1	悖论型领导能够正向预测团队认同	验证
假设 2	悖论型领导能够正向预测包容性氛围	验证
假设 3	包容性氛围能够正向预测团队认同	验证
假设 4	包容性氛围在悖论型领导和团队认同中起中介作用	验证
假设 5	悖论型领导能够正向预测团队弹性	验证
假设 6	团队弹性能够正向预测团队认同	验证
假设 7	团队弹性在悖论型领导和团队认同中起中介作用	验证

## 6 讨论

### 6.1 研究结果讨论

本研究旨在探索悖论型领导和团队认同的关系，并进一步探究两者之间的作用机制。从自我分类视角出发，分析包容性氛围和团队弹性在上述关系中的中介作用。通过采用跨时间的研究设计，分两时点收集不同行业的组织团队问卷数据，使用相关统计方法对数据进行了分析。研究结果验证了悖论型领导可以通过包容性氛围和团队弹性来对团队认同产生影响。

对研究结果进一步分析，悖论型领导能够正向预测团队认同。悖论型领导具有较强思维能力、先进的管理能力、圆滑的处事方式，这些领导才能和品质会有效促进成员提升自我并形成积极的自我概念，从而提升成员对领导的认同，进而泛化为对团队的认同（Sluss & Ashforth, 2008）。另一方面，悖论型领导这种领导风格形成于组织需要处理多重既矛盾又关联的需求的背景之下，悖论型领导的使命就是带领团队迎接挑战，克服困难，实现团队目标，帮助组织屹立于复杂多变和竞争激烈的商业环境中，本研究认为在悖论型领导带领下的团队更容易获得成功，并提升团队的社会声望和获得积极的社会评价，这些因素都有助于成员提高团队认同。

其次，研究结果显示悖论型领导可以通过包容性氛围进而预测团队认同。悖论型领导的管理方式和行为能够使成员感到自我价值被尊重和接纳，在团队中拥有和其他成员同等的机会和可能，自己的特殊性和才华都可以有展现的舞台。根据自我分类理论，领导的这种包容性的行为也会促使团队中其他成员产生类似的效仿行为，从而在整个团队中营造出包容性氛围。这样的氛围可以使成员感到自己是团队中的一员，同时与其他团队成员产生密切的情感依恋，因此找到归属感而产生团队认同。同时，团队成员的才能和付出被团队认可也能使其获得高自尊而产生团队认同。

再次，研究结果还显示悖论型领导还可以通过团队弹性来预测团队认同。领导在面临问题时给出的反应是决定组织命运的核心因素（Quinn, 1988），即当整个团队在面临逆境、挫折甚至失败时，悖论型领导能够运用整体性的思维从多重需求里

及时拆解和判断问题，也能够利用成员在性格、能力、需求上的优势制定应对方针，进而推动积极有效的措施来调整团队的心理状态和行为方向。由此可见，悖论型领导是通过个人能力协调和整合团队资源以促进团队恢复力和活力来响应外界状况。一个面对逆境有弹性的团队更有可能克服困难并恢复常态。团队中的成员在这个过程中，会因为与团队一起战胜了挑战而获得成就感，也会因为与团队一起共同经历而获得情感上的依恋，因此而促进了成员的团队认同。

最后，研究结果还额外发现了悖论型领导可以通过包容性氛围-团队弹性的路径预测团队认同。本研究认为出现这个结果可能因为包容性氛围的团队将成员的多样化视作团队洞察力、技能和经验的重要来源（Nishii, 2013）。包容性氛围除了尊重和容纳由于成员多元化导致的个体间差异外，还将这些差异所代表的人力资源视作实现团队目标的重要资源。人力资源组合的概念与 Gucciardi 等（2018）研究人员提出的团队弹性产生的概念模型密切相关。团队弹性是通过团队中人力资源的组合而产生的，具体是指团队成员协调和利用各自显著的人力资源，而逆境触发了人力资源组合的激活，以促进团队弹性的产生（Gucciardi et al., 2018）。因此，本研究认为悖论型领导正是尊重和包容成员的个体差异，使得成员的特色和优势得到保留和展现成为团队弹性的重要来源，帮助团队从逆境中恢复常态的经历促使成员提升了团队认同。

## 6.2 研究的理论和实践启示

本研究通过对悖论型领导和团队认同关系的探索，为工业与组织心理学做出了一些贡献。首先，将对悖论型领导结果变量的研究扩展到了个体认知和团队层面，丰富了该领域的研究内容。同时，本研究证实了悖论型领导对团队认同具有积极的影响作用，拓展了领导风格和认同之间关系的研究。其次，目前理论界没有研究涉及悖论型领导和团队认同之间的作用机制的讨论，本研究关注领导-团队-成员的互动，从自我分类视角出发，本研究结果发现悖论型领导可以通过为营造包容性的团队氛围来增加成员的个人价值感和归属感；或通过提升团队在面对困境时团队弹性

来增加成员的成就感和与团队的共同命运感；甚至通过团队的包容性氛围来提升团队弹性，进而促进成员的团队认同，这为未来学者研究悖论型领导及团队认同提供了新的视角。

本研究对组织管理在实践中的应用也具有一定启示意义。首先，本研究的结论揭示了悖论型领导对于组织的重要性，悖论型领导的思维方式和管理能力有助于成员产生团队认同，以及团队实现目标，从而为组织的生存和发展添砖加瓦。因此，组织可以通过对领导的选拔、培养和考评来增加悖论型领导在组织团队中的占比和领导悖论思维的运用。其次，本研究的结论还有助于领导重新认识团队认同对于组织和团队的意义。在传统组织管理中，组织承诺被用来考察员工的留任意愿，而组织承诺更多是基于员工和组织的交换关系。不同的是，团队认同强调的是个体以团队成员的身份与团队共享命运，是成员与团队的“同一性”。团队认同会激发成员的团队使命感，把团队的事作为自己的事，心甘情愿为实现团队目标而努力。最后，本研究结果还启示团队领导要重视培养团队的包容性氛围和团队弹性，他们不仅通过归属感和成就感对成员的团队认同有影响作用，而且包容性氛围和团队弹性还可以使团队成员的才能和优势得到充分展示，并成为团队重要的人力资源组合，为团队战胜挑战和困难，获得积极的团队产生提供重要基础。

### 6.3 研究的不足和未来研究展望

首先，本研究在针对团队认同进行文献回顾时发现，各研究中团队认同概念的结构不尽相同。有些研究使用身份、忠诚和相似性的三维度量表测量团队认同（Miller & Allen, 2000），有的研究使用自尊，自我分类和团队承诺维度测量认为（Ellemers & Kortekaas, 1999）。而本研究采用了情感承诺量表测量团队认同中的情感成分。因为一些研究者认为这两个概念具有相似的结构（Allen & Meyer, 1996; Ellemers et al., 1990; Bergami & Bagozzi, 2000），并且情感成分才是团队认同中的核心维度（Johnson, Morgeson & Hekman, 2012）。鉴于目前理论界对于团队认同的结构尚未达成一致，因此本研究认为未来可以采用不同维度的认同量表对本研究结果

进行再次验证。除此之外，对于悖论型领导的测量主要集中在行为层面，如果未来学术界有针对悖论型领导心理层面的量表，例如认知风格、情绪特征、意志品质等，研究人员可以再次对本研究理论模型进行验证。

其次，未来研究可以将情境因素纳入考虑，进一步完善本研究的理论框架。本研究在回顾文献时发现在中国情境下，受集体主义思想的影响，包容性氛围可能是把双刃剑（许梅枝，2018）。由于集体主义过多得重视团队整体的绩效考评，而忽略个体在其中的贡献，从而导致社会堕化现象的产生（李晓丽，阎力，2011）。本研究认为社会堕化可能会影响团队中个体才能的展现，进而当团队面临困难时，团队人力资源组合的激发可能会得到抑制。因此，本研究认为未来研究可以进一步探索包容性氛围的调节机制并完善模型的边界条件，同时也可以在未来研究中将包容性氛围直接作为悖论型领导和团队认同关系中的调节变量进行研究。

再次，针对被试在完成问卷时可能存在的社会赞许性反应，本研究在线上问卷的指导语中向被试承诺保密性并解释了测评目的和要求，但是依旧难免被试会存在一定的社会赞许倾向。因此，未来研究可以考虑融入 360 度评价技术，获得来自悖论型领导上级、同级、下级对其的评价信息；可以安排施测者当面指导被试理解指导语，以强调客观作答对于研究的重要性；可以增加实验法、访谈法、观察法等研究方法，来避免或降低社会赞许性反应，同时增加本研究中理论模型的说服力。

最后，本项研究是以团队为单位作为施测对象，相较于个人被试难度更高。由于受到人脉和资金的限制，本研究最终只收集到 60 个团队的有效数据，且都来自于上海这个一线城市，样本总量对于数据统计分析来说相对较小。未来研究可以扩大团队所在的城市范围，同时增加团队样本总量；并细分团队性质，例如销售团队、研发团队、客服团队等不同团队职能来进一步验证本研究的结果。

## 6.4 研究结论

本研究的结果表明，悖论型领导是包容性氛围和团队弹性和团队认同的积极预测因素，悖论型领导有益于包容性氛围的建构以及团队弹性的提升，进而能有效地

促进团队认同。本研究为探讨悖论型领导的影响效应提供了新的实证依据，也进一步帮助组织认识到悖论型领导对于促进团队认同的重要意义。此外，研究结果也启示组织应该招聘和培养悖论型领导，提醒领导者养成和使用悖论行为，从而为团队带来更包容性的氛围更强的恢复力，以提升成员的团队认同。

## 参考文献

- 胡月琴, & 甘怡群. (2008). 青少年心理韧性量表的编制和效度验证. *心理学报*, 40(008), 902-912. 金涛. (2017). *团队悖论式领导与创造力关系研究*. 博士学位论文. 南京大学.
- 李姗姗. (2015). *团队弹性与团队绩效的关系研究——基于互联网行业项目团队的调查与实证*. 硕士学位论文. 浙江工商大学.
- 刘刚, 吕文静, & 雷云. (2014). 现代企业管理中阴阳学说新述. *北京工商大学学报*, 6.
- 迈克安戈尔, & 田国秀. (2006). 建构高危青少年的抗逆力叙事. *首都师范大学学报*, 173(6), 2-6.
- 许梅枝, & 张向前. (2019). 包容型氛围对员工创造力的跨层次影响研究——以知识共享为中介. *科技进步与对策*, 35(05).
- 许渭生. (2002). 心理弹性结构及其要素分析. *陕西师范大学学报*, 29(4)
- 席居哲, 桑标, & 左志红. (2008). 心理弹性 Resilience 研究的回顾与展望. *心理科学*, 31(4), 995-998.
- 杨柳. (2019). 悖论型领导对员工工作投入的影响:有调节的中介模型. *心理科学*, v.42; No.239(03), 136-142.
- 于广涛, 富萍萍, & 刘军. (2007). 阴阳调和: 中国人的价值取向与价值观结构. *南大商学评论*, 15.
- 于肖楠, & 张建新. (2005). 韧性(resilience)——在压力下复原和成长的心理机制. *心理科学进展*, 13(5), 658-665.
- 袁楚芹. (2019). *悖论式领导对个体及团队多层面创造力的影响效应研究*. 博士学位论文. 华南理工大学.
- 曾守锤, & 李其维. (2003). 儿童心理弹性发展的研究综述. *心理科学*, 26(6), 1091-1094.
- 周碧岚. (2004). 复原力研究的进展和方向. *求索*, 10
- 周浩, & 龙立荣. (2004). 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 12(6), 942-942.
- 张姝玥, 王芳, & 许燕. (2009). 受灾情况和复原力对地震灾区中小学生创伤后应激反应的影响. *心理学进展*, 17(3), 556-561.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.

- Barak, M. E. M., & Daya, P. (2014). Fostering inclusion from the inside out to create an inclusive workplace. *The Professional Practice Series*, 391.
- Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(2), 173-190.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership.
- Bennett, J. B., Aden, C. A., Broome, K., Mitchell, K., and Rigdon, W. D. (2010). Team resilience for young restaurant workers: research-to-practice adaptation and assessment. *J. Occup. Health Psychol.* 15:223.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-577.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis.
- Bowers, C., Kreutzer, C., Cannon-Bowers, J., & Lamb, J. (2017). Team resilience as a second-order emergent state: A theoretical model and research directions. *Frontiers in Psychology*, 8: 1360.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Cicero, L., Pierro, A., & van Knippenberg, D. (2007). Leader group prototypicality and job satisfaction: The moderating role of job stress and team identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(3), 165.
- Choi, I., Koo, M., & Choi, J. A. 2007. Individual differences in analytic versus holistic thinking. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33: 691-705.
- Daniel, F., Monique, C., Nikos, N., et al (2018). The emergence of team resilience: A multilevel conceptual modal of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 729-768
- Doosje, B., Ellemers, N., & Spears, R. (1995). Perceived intragroup variability as a function of group status and identification. *Journal of experimental social psychology*, 31(5), 410-436.
- Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35-44.

- Ellemers, N., Kortekaas, P., & Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European journal of social psychology*, 29(2-3), 371-389.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263.
- Ferdman, B. M., & Deane, B. (2014). Diversity at work: The practice of inclusion.
- Fiksel, J. (2003). Designing resilient, sustainable systems. *Environmental science & technology*, 37(23), 5330-5333
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. *European psychologist*, 18, 12-23.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18, 12-23.
- Gannon, M. J. (2007). *Paradoxes of culture and globalization*. Sage.
- Ghemawat, P., & Ricart Costa, J. E. I. (1993). The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic management journal*, 14(S2), 59-73.
- Gnyawali, D. R., Madhavan, R., He, J., & Bengtsson, M. (2016). The competition-cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 53, 7-18.
- Gundlach, M., Zivnuska, S., & Stoner, J. (2006). Understanding the relationship between individualism-collectivism and team performance through an integration of social identity theory and the social relations model. *Human relations*, 59(12), 1603-1632.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational behavior and Human decision processes*, 102(1), 22-41.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (2001). *Organizational Behavior*
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review*, 25(1), 121-140.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184-200.
- Hur, H. (2020). The role of inclusive work environment practices in promoting LGBT employee job satisfaction and commitment. *Public Money & Management*, 40(6), 426-436
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of applied psychology*, 78(2), 306.

- Jia, J., Yan, J., Cai, Y., & Liu, Y. (2018). Paradoxical leadership incongruence and Chinese individuals' followership behaviors: moderation effects of hierarchical culture and perceived strength of human resource management system. *Asian Business & Management*, 17(5), 313-338.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., & Hekman, D. R. (2012). Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1142-1167.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, 88(2), 246.
- Kennedy, D. M., Landon, L. B., & Maynard, M. T. (2016). Extending the conversation: Employee resilience at the team level. *Industrial and Organizational Psychology*, 9, 466-475.
- Kossek, E. E., & Perrigino, M. B. (2016). Resilience: A review using a grounded integrated occupational approach. *The Academy of Management Annals*, 10, 729 -797.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- Lavine, M. (2014). Paradoxical leadership and the competing values framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 189-205.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational research methods*, 11(4), 815-852.
- Leung, K., Tong, K. K., & Lind, E. A. (2007). Realpolitik versus fair process: Moderating effects of group identification on acceptance of political decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(3), 476.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- Li, X., Xue, Y., Liang, H., & Yan, D. (2020). The Impact of Paradoxical Leadership on Employee Voice Behavior: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 11, 2408.
- Li, Q., She, Z., & Yang, B. (2018). Promoting innovative performance in multidisciplinary teams: The roles of paradoxical leadership and team perspective taking. *Frontiers in psychology*, 9, 1083.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71, 543-562.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.

- Mafabi, S., Munene, J., & Ntayi, J. (2012). Knowledge management and organisational resilience: Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals. *Journal of Strategy and Management*.
- Mallak, L. A. (1998). Measuring resilience in health care provider organizations. *Health manpower management*.
- Mallak, L. (1998), "Putting organizational resilience process to work", *Industrial Management*, Vol. 40 No. 6, pp. 8-14.
- Masuda, T., & Nisbett, R. E. (2001). Attending holistically versus analytically: comparing the context sensitivity of Japanese and Americans. *Journal of personality and social psychology*, 81(5), 922.
- Maynard, M. T., & Kennedy, D. M. (2016). Team adaptation and resilience: What do we know and what can be applied to long-duration isolated, confined, and extreme contexts. *Houston, TX: National Aeronautics and Space Administration*.
- Meneghel, I., Martínez, I.M., & Salanova, M. (2016). Job-related antecedents of team resilience and improved team performance. *Personnel Review*, 45, 505-522.
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I.M. (2016). Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies*, 7, 239-255.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management communication quarterly*, 13(4), 626-658.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104.
- Morgan, P. B., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2015). Understanding team resilience in the world's best athletes: A case study of a rugby union World Cup winning team. *Psychology of sport and exercise*, 16, 91-100.
- Morgan, P. B., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Defining and characterising team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14, 549-559.
- Nisbett, R. E., Peng, K., Choi, I., & Norenzayan, A. (2001). Culture and systems of thought: Holistic versus analytic cognition. *Psychological Review*, 108(2), 291-310.
- Nishii, L. H., & Rich, R. E. (2014). Creating inclusive climates in diverse organizations. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 1, 330-363.

- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412.
- Pinkse, J., Vernay, A. L., & D'Ippolito, B. (2018). An organisational perspective on the cluster paradox: Exploring how members of a cluster manage the tension between continuity and renewal. *Research Policy*, 47(3), 674-685.
- Platow, M. J., & van Knippenberg, D. (2001). A social identity analysis of leadership endorsement: The effects of leader ingroup prototypicality and distributive intergroup fairness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(11), 1508-1519.
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources!. *Journal of management*, 40(2), 371-398.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioural, and social sciences. *Organizational Research Methods*, 19, 159-203.
- Ruggieri, S., & Abbate, C. S. (2013). Leadership style, self-sacrifice, and team identification. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(7), 1171-1178.
- She, Z., Li, Q., Yang, B., & Yang, B. (2020). Paradoxical leadership and hospitality employees' service performance: The role of leader identification and need for cognitive closure. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102524.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19, 807-823.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. W. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28(3), 397-415
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56(65).

- Waldman, D.A., & Bowen, D.E.(2016). Learning to be a paradox-savvy leader. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 316-327
- Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 153-172.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O., & Tissington, P. A. (2005). To be (long) or not to be (long): Social identification in organizational contexts. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 131(3), 189-218.
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283.
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 171-204.
- Van Dick, R., Ketturat, C., Häusser, J. A., & Mojzisch, A. (2017). Two sides of the same coin and two routes for improvement: Integrating resilience and the social identity approach to well-being and ill-health. *Health psychology open*, 4(2), 2055102917719564.
- Van der Kleij, R., Molenaar, D., & Schraagen, J. M. (2011, September). Making teams more resilient: Effects of shared transformational leadership training on resilience. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting* (Vol. 55, No. 1, pp. 2158-2162). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 571-584.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.
- Wang, X. H. F., & Howell, J. M. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 775-790.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.
- Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189.

## 附录

附录中提供本研究中使用悖论型领导、团队认同和包容性氛围的量表测题。团队弹性仅提供量表的部分测题。若有研究人员希望使用该量表，请根据参考文献与原作者联系，以获得申请使用。

### 悖论型领导量表

1. 我的领导对全体下属使用公平一致，但又有个性化的管理方式。
2. 我的领导平等对待所有下属，但也会考虑他们的个性和个人情况。
3. 我的领导平等地管理下属，但考虑他们的个体需要。
4. 我的领导公平分配工作任务，但分配时也会结合个体的强项和能力。
5. 我的领导与下属平等一致的沟通，但又根据不同个人情况采用不同沟通方式。
6. 我的领导有强烈的领导控制欲，但也允许他人参与决策。
7. 我的领导喜欢成为人群的焦点，但也允许他人分享光芒。
8. 我的领导要别人尊重，但也尊重别人。
9. 我的领导固执己见，但也能意识到他人观点的价值。
10. 我的领导对自己的思想观点自信，但也承认他人身上有值得学习的地方。
11. 我的领导抓大放小，控制主要问题，让下属处理细节。
12. 我的领导为下属做最终决策，但让下属自己操作具体工作过程。
13. 我的领导对重大问题进行决策，把相对次要的问题委托给下属。
14. 我的领导掌握全局控制权，但给下属适当的自主权。
15. 我的领导工作上强调统一，但也允许例外。
16. 我的领导阐明工作要求，但也不是对所有细节都做要求。
17. 我的领导工作高标准要求，但也允许下属犯错误。
18. 我的领导工作高标准要求，但不是吹毛求疵。
19. 我的领导保持上下级的职级差异，但也不会摆领导架子。

20. 我的领导与下属保持距离，但不会对下属漠不关心。
21. 我的领导保持上下级的职级差异，但不会欺凌下属。
22. 我的领导在工作中与下属保持距离，但也会对下属和蔼可亲。

#### 团队认同量表

1. 我对团队有情感依恋。
2. 我对团队有强烈的归属感。
3. 我把团队的问题视作自己的问题。
4. 我感到自己是团队中的一员。

#### 包容性氛围量表

1. 部门的晋升程序是公正的。
2. 部门的绩效评估流程是公正的。
3. 部门为所有员工的职业发展作出投资。
4. 部门的员工收入是“按劳分配”。
5. 部门为员工表达不满意提供安全的渠道。
6. 部门积极寻求员工输入。
7. 部门都会认真考虑任何人提出的有关工作改进的想法。
8. 部门运用员工的观点对实际工作进行重新思考或定义。
9. 高层管理者践行这样的理念，不同角色、等级和职能的员工投入应当都被重视，这样才能提高解决问题的能力。
10. “无威胁的环境”是部门的文化特征，在此员工可以展现他们的真实自我。
11. 部门倡导工作-生活平衡的工作观。
12. 部门重视员工的尊严，而非把他们当作完成任务的工具。
13. 在部门中，员工常常平等地分享观点、互相学习。

14. 在团队文化中，员工欣赏和尊重每个人在工作中的差异性。

15. 在团队投入资源以确保员工能够有效解决冲突。

#### 团队弹性量表

1. 当面临困境时，我们团队对不确定性没有害怕，并且相信可以处理好它。

2. 当面临困境时，我们团队给予彼此支持。

3. 当面临困境时，即使某些团队成员缺席，我们也能将工作做好。

## 致谢

终于“熬”到了写致谢的环节了，这将为我整整5年华师大的求学经历画上句号。说“熬”是因为毫不夸张地说，在这5年中为了准备国考和华师大校考，包括后来在寻找被试和写论文的事情上，我付出了之前从入小学到本科毕业加在一起都没有过的努力和勤奋。但是在“熬”上加了引号是因为在这5年里我的收获远远大于经历的难熬时刻，我太感激这段经历带给我的个人成长。最初因为个人的兴趣爱好和对权威的景仰，让我选择了华师大，开启了这段旅程。感谢华师大课程班的老师们专业的授课为我开启了心理学世界的大门，准备学校16门国考和校考的经历也让我获得了自主学习和归纳总结的能力。特别感谢孟慧教授，您的严谨治学、一丝不苟、认真负责给您的学生们指了一条正确做事的明路。包括孟教授在深夜和节假日依然会因为我的论文赶期而加班给我提出修改意见或者解答我的困惑，我真心感到特别的敬仰和感谢。此外，也非常感谢徐智豪博士在我准备学位论文的全程中都给予了我支持，有问必答地帮助非心理学科班出身的我。还要感谢很多在被试阶段帮助我的亲朋好友，没有你们就没有我的学位论文。很多朋友都动用了私人的关系为我找被试团队，在中间起到桥梁作用，不厌其烦地一次次地帮我核实完成情况。最后还要感谢乔老师，从在招生到答辩的过程中，乔老师都展示出了她非凡的耐心和细心，重复解答大家的各种疑问，同样令我敬佩。以上感谢的，还有可能遗漏的，在我整个求学过程中给予我直接帮助和默默支持的老师、同学、家人和朋友，我也祝福真诚和认真的你们一生平安喜乐。