

# 任务紧迫时个体情感网络嵌入与团队情绪能力的关联机制研究

## ——基于家长式领导的调节作用

张敏, 张一力

(温州大学商学院, 浙江 温州 325035)

**摘要:**本研究从家长式领导行为切入,对情感网络中个体情绪资源整合为团队情绪管理能力的路径及策略进行探讨。借助情景实验,得到如下结论:情感网络中心性高的个体更能够推动团队情绪能力的提升,人情关系建立也能够对团队情绪能力的提升提供心理资本的支持,建立合作默契;仁慈领导在情感网络结构嵌入、关系嵌入与团队情绪能力的转化过程中起到了积极的推动作用,威权领导所起到的作用恰好相反。团队管理者既需要关注非正式情感网络中个体的角色定位,充分发挥核心成员的情感感召作用,也应该在管理实践中设计和谐、宽容的领导行为模式,提升团队情绪能力。

**关键词:**情感网络中心性;人情关系;家长式领导;团队情绪能力

**中图分类号:** C93

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1004-4892(2015)05-0074-09

任务紧迫是个体在项目执行过程中面临的时间限制以及由此产生的时间压力与情绪体验<sup>[1]</sup>,任务紧迫性会加大项目执行者的感知时间压力并产生消极情绪,进而对创新行为带来不利影响<sup>[2]</sup>。不确定竞争环境下实现项目创新既需要知识的碰撞,也伴随着情绪的产生和演化,特别是在任务紧迫情景下,组织对其成员情绪的觉察、理解、监控和调节能力,即团队情绪能力将成为提高团队创新绩效的重要保障,因而被认为是组织中最难掌控、也最具特质的核心竞争力<sup>[3]</sup>。迄今为止,尽管团队情绪能力对项目创新的促进作用得到了学术界的普遍认同,但相关的实证研究还较为缺乏。虽然学者们发现团队自治、外部资源整合以及项目经理掌控能力可以推动团队情绪能力的提高<sup>[4]</sup>,但已有成果还未能提炼出具有前瞻性的前因变量。由于团队情绪能力通过个体的关系网络嵌入并潜移默化地发生影响,个体情感网络嵌入与团队情绪能力提升之间的关联机理可能存在研究契机。本文认为对团队情绪能力的研究首先应关注如何将个体在情感网络中的情绪资源从团队层面进行系统整合,将个体情感网络中的嵌入特征视为团队情绪能力的前因变量,有益于尝试建立提升团队情绪能力的理论框架。

近期研究已经证实领导行为对团队创新产生重要影响,根植于传统文化的家长式领导常常是中国管理情景下较为普遍且有效的领导模式<sup>[5]</sup>;由于处于情感网络核心位置的个体往往可以利用他们所处的中心位置释放出更大的影响力<sup>[6]</sup>,而中国情景下的家长式领导者不仅愿意照顾和体谅员工,而且还能通过树立强大的权威来强化对员工的控制,通过影响情感网络中员工对关系嵌入及结构嵌入的判断,继而引发个体情绪的感染与扩散过程。如果能够挖掘出家长式领导将个体层面的心

收稿日期:2014-09-18

基金项目:国家自然科学基金青年基金资助项目(7140212;71273193);浙江省高等教育教学改革项目(jg2013151)

作者简介:张敏(1975-),女,湖北黄冈人,温州大学商学院副教授,博士;张一力(1966-),男,浙江温州人,温州大学商学院教授,博士。

理资本聚合为组织层面心理资本的实现路径,就能够揭示团队情绪能力的控制机理,并实现中国情景下领导力与团队情绪能力的协同。但令人遗憾的是,上述逻辑并未能得到验证。基于上述原因,本文试图结合领导理论与社会网络理论,借助情景实验,揭示家长式领导作为调节变量推动个体层面心理资本(源于个体情感网络嵌入)向组织层面心理资本(源于团队情绪能力)有效汇集的实现过程。本研究不仅具有较大的学术价值,而且对项目运行实践也具有显著的应用意义。

## 一、文献回顾及假设提出

### (一)情感网络嵌入与团队情绪能力

社会网络理论认为,团队成员嵌入于网络结构中,个体的情感及行为将受制于社会网络的结构特征和关系规范,并对个体及团队的绩效产生影响。组织内的社会网络一般被分为三类,情感网络、咨询网络和情报网络<sup>[7]</sup>,情绪被不断地甄别、获取、开发、扩散、利用和保留,个体也因此不同程度地嵌入于情感网络中,并积累更多的心理资本。情感网络引发的非理性思维逻辑将直接对团队情绪能力产生影响,而这种思维逻辑又受制于网络的结构嵌入与关系嵌入特征。情感网络的结构嵌入指情感网络中主体之间有无网络连带,包括连接性、中心性和层次性等特征,关系嵌入指情感网络中个体对他人需求或目标的重视程度、相互之间的信任程度以及信息共享程度<sup>[7]</sup>。项目团队中的情感交流有助于个体协调紧缺资源,且中心性高的个体所具有的影响力和权力能够帮助其获得更多的信息和机会。

情绪能力阐释了一种特殊的情绪动力学特征,包含激励、自由展示、愉悦、体验、和谐以及认同六个维度,揭示了个体与他人交往中的情绪感知、评价、理解和表达过程;组织也可借助过程控制和机制设计来唤醒、引导和控制情绪并形成可分享的组织情绪<sup>[4]</sup>;上述六个动力学维度共同推动了情绪能力的提升。情绪能力不仅能够促进信息和知识的交流,更有利于营造实现创新的情绪氛围。通过为员工提供情绪交流的通道,吸收和协调不同情绪来提高组织的工作效率并促进创新,帮助管理者及时、准确地评价和理解雇员的情绪,采用可行的方式来化解负面情绪并支持积极情绪。尽管已有研究开始关注团队情绪能力的前因和结果变量,但从个体的社会网络特征视角来审视两者相关性的研究还不多见。情感网络提供的工作之外的感情交流通道,有助于个体建立良好的社会关系并累积社会资本。本研究仅对社会网络中的情感网络及其嵌入特征(关系嵌入及结构嵌入)展开阐述。

由于情绪能力已经深深嵌入组织的各个层面,探索组织情绪能力影响因素的关键在于设计能够刻画和描述嵌入关系的核心变量。情感网络结构嵌入一般用程度中心性和中介中心性来衡量,个体在情感网络中的影响力和非正式权力控制范围越大,则程度中心性越高;个体在情感网络中占据操纵和控制情感信息的数量越多、可能性越大则中介中心性越高。处于情感网络的中心位置可以赢得更多的友谊和信任,可以运用强大的情感感召力来帮助团队个体达成默契并形成一致的情绪契约,降低创新带来的不安全感,形成鼓励创新并容忍失败的创新氛围。一旦个体掌控更多的情感交流通道,则能够有益于形成对创新价值观的一致认同。基于此,提出以下假设:

H1: 情感网络程度中心性高的个体有助于推动团队情绪能力提高;

H2: 情感网络中介中心性高的个体有助于推动团队情绪能力提高。

个体间情感交流的最终目的是建立和发展自己的人情关系网络,中国是典型的人情社会,人情是中国人维系长期良好社会关系的纽带,亲密社群的团结性也是建立在人情关系的基础之上<sup>[8]</sup>。国外学者更倾向于将人情视为关系资源,人情关系本身也构成了团队特有的资源和能力。人情是一种社会互动中的情绪反应,在某种情景下人情成为用来馈赠对方的一种资源,并逐渐形成社会网络

中与他人相处的社会规范<sup>[8]</sup>，人情交换成为情感网络构建的基本条件，情感性行动为社会资本的巩固和再生提供了支持。人情既是情感体验，也是一种人际交往的工具，中国人的人情交换是以情感相依而非理性计算为基础，实现情感相依的载体则为情感网络。人情作为社会交互的特殊资源，在某种程度上可以等同于关系的概念，对人情关系的重视程度越高意味着关系嵌入的程度越深。因此，本研究中选用人情关系来度量情感网络中的关系嵌入特性。人情关系不仅会影响创新过程中的人际交往，还将影响创新主体之间的知识结构和信任关系<sup>[9]</sup>。人情关系的建立依托于“互惠”和“同情”两个基本要素，建立人情网络能够在团队中营造相互信任、愉悦的积极体验，成员间的高度认同以及团队中自由展示的、公平的机会都有助于团队形成和谐的工作氛围，形成一致的价值观，最终有益于提高团队情绪能力。基于此，提出以下假设：

H3：情感网络中人情关系的建立有助于推动团队情绪能力提高。

## （二）家长式领导与团队情绪能力

根植于中国传统文化的家长式领导主要蕴含施恩、树德及立威三种领导风格<sup>[6]</sup>，分别对应仁慈领导、德行领导以及威权领导三个构面。借鉴一般的研究思路，本文将从权威领导与仁慈领导两方面<sup>[10]</sup>探讨家长式领导对团队情绪能力的作用机理。领导需要借助移情作用，使团队成员乐于接受改变；建立畅通的信息和情感交流通道以引导和鼓励成员自由的表达情感，促使团队在容忍个体情绪差异的同时帮助成员更好地理解他人的需求和情绪，提高团队运作效率并实现组织和谐<sup>[3]</sup>。家长式领导能够借助团队情绪能力的提升呈现出独特的杠杆效应。尽管很多研究都聚焦于家长式领导对组织和个体创新的影响，但对家长式领导在情绪层面的引导和控制作用还鲜有涉及。

虽然普通员工没有上级正式授予的权力，却有着可以调动其他员工支持或者反对正式领导的能力<sup>[11]</sup>，这种影响力在预测、调节成员情绪的过程中发挥着特殊的作用。当领导者展现出威权行为时，下属通常表现出敬畏与服从<sup>[4]</sup>，降低员工的内部动机。随着多元化文化的日益渗透，领导的威权行为将日益受到挑战，不利于领导与成员间展开互动，加大了预测和监控团队情绪的难度。仁慈领导对下属个人及其家庭的关怀和体谅宽容会激发团队成员的感恩与图报<sup>[6]</sup>，提升团队成员的心理安全感，增强团队内部的交流互动；通过为下属提供帮助、辅导和激励来换取下属的心理资源、回报心理或互惠知觉，有利于成员在自发或自觉的互动合作中感悟到对方真实的情绪体验，激发高强度的内部动机与自我激励，最终提升团队的情绪管理能力。由此，提出如下假设：

H4a：威权领导不利于推动团队情绪能力提高；

H4b：仁慈领导有助于推动团队情绪能力提高。

## （三）家长式领导在情感网络嵌入与团队情绪能力间的调节作用

团队中的非正式领导者往往可以利用他们的社会网络位置发挥出更大的影响力。非正式领导力与中心性程度有关，中心性程度越高意味着个体非正式领导力越强且越有可能扮演领导者角色。但是威权领导强调绝对的、不容挑战的权威，对下属进行严密控制，其表现出的专权控制、形象整饬、威慑行为和贬抑下属等行为极有可能引发下属的愤怒情绪<sup>[12]</sup>。在任务紧迫情形下，如果个体在情感网络中具有一定的影响力，或者处于情感网络的重要节点位置，一旦体验到负面情绪，其在情感网络中的中心位置将推动消极情绪加速扩散蔓延，使得整个团队的负面情绪变得难以协调和掌控。基于此，提出以下假设：

H5a：威权领导在情感网络程度中心性与团队情绪能力之间起到反向抑制作用；

H6a：威权领导在情感网络中介中心性与团队情绪能力之间起到反向抑制作用。

相比之下，仁慈领导对下属的关怀与激励加速了积极情绪的感染过程，推动了核心成员的情绪

示范效应。如果个体在情感网络中的影响力越大，所占据的操纵和控制情感信息的数量越多，任务紧迫情景下就越有能力快速协调成员的情绪并控制整个团队的情绪氛围。此外，仁慈领导能够推动成员更高效的展开情感交流互动，提高情感网络密度，而情感网络密度也被证实与创新绩效呈直接正相关。基于此，提出以下假设：

H5b：仁慈领导在情感网络程度中心性与团队情绪能力之间起到积极推动作用；

H6b：仁慈领导在情感网络中介中心性与团队情绪能力之间起到积极推动作用。

威权领导过于强调个体的权威，不仅阻碍成员间建立情感交流的通道，也无法维系人情关系；不仅会破坏人际和谐，触发人际冲突，而且不利于成员对领导产生积极的情感性信任和认知性信任，无益于组织承诺的形成<sup>[6]</sup>。威权领导在组织管理的过程中，下属只能被动执行，创造力被扼杀，人际关系紧张。因此，威权领导的推行，将进一步抑制团队合作中建立的人情关系，无法有效利用人情纽带迅速达成默契，情绪的调控能力面临瓶颈。

仁慈领导下的团队成员可以享有更多的沟通、协调、合作及创新机会，增加了彼此间的相互依赖性和协调性<sup>[6]</sup>。在团队成员情感交流密切的情况下，如果双方互惠程度较高，则合作双方更加愿意遵循平等、同步化的原则，积极配合对方完成任务；如果双方同情程度也较高，团队在工作中遇到的各类问题都将通过互帮互助的方式迅速协商并得以解决，形成成员对团队的组织承诺。因此，仁慈领导将进一步固化团队合作中建立的人情关系，推进人情关系所引致的责任和义务，使团队拥有更为突出和稳定的情绪控制能力。由此，提出如下假设：

H7a：威权领导在人情关系与团队情绪能力之间起到反向抑制作用；

H7b：仁慈领导在人情关系与团队情绪能力之间起到正向推动作用。

基于以上分析，本文的研究框架如图 1 所示。

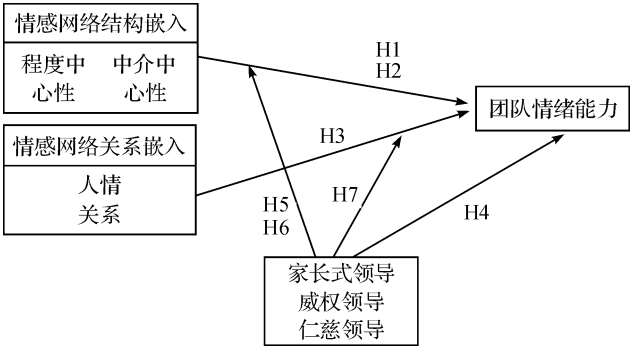


图 1 研究框架

## 二、实验设计与实施

由于个体情绪资源与团队情绪资源之间需要特定的控制策略才得以顺利转化，而家长式领导可能在实现心理资本从个体层面向组织层面聚集的过程中发挥重要作用。鉴于人情关系与各地的文化氛围直接相关且差异巨大，选择真实团队样本数据可能会导致较为严重的社会称许性偏差，无法准确获取最真实的情绪交流和体验资料。由于个体经历的工作事件会引发个体员工的情绪体验，进而影响员工的态度与行为，本研究将借助情景实验，在真实任务的实施过程中，对团队成员情感网络嵌入特征、家长式领导及团队情绪能力进行测评。

### （一）实验对象和步骤

大学生样本较少受到社会偏见、地域文化的影响，能够较为真实的获取实证数据，因而得到了一些学者的认同。本研究选择浙江和湖北两所高校商学院大二和大三学生为实验对象，以电子沙盘实训项目为实验内容，要求参与者按照预先设计的流程完成实训和关键变量的测评。具体实验步骤如下：

第一阶段：（1）实验参数设计。任务紧迫性是实验设计的基础条件，在实训过程中通过倒计时

的形式提醒学生每个运营阶段还余留的允许操作时间以控制实验条件；由于人情关系的建立需要较长时间的积累和磨合，在实验分组时，以学生所在班级为单位进行随机组合，确保组合后形成的团队成员已经建立起一定范围的情感网络，团队组建后由成员推选出一名同学担任团队负责人；为了对团队层面的情绪能力进行评估并引导团队成员间展开合作，实验要求成员独立完成公司的模拟经营任务，每位成员成绩汇总计入团队的总评得分。(2)实验预测试。2012 年 12 月对 89 名学生进行了实验初试，旨在检验实验设计是否具有可操作性，并对问卷数据进行初步的探索性分析。实验中要求每位学生独立完成 3 年的企业经营模拟操作，事先并未向被试告知实验意图，但确保每位学生理解实验的评分原则，并要求所有参与者积极展开互动。在所有操作结束后，以团队为单位，分别填写情感网络、人情关系、家长式领导和团队情绪能力的量表。由于对网络中心性的测度需要成员数据填写完整，问卷填写完毕并经由教师检查无误后，以小组为单位当场回收。

第二阶段：正式实验测试。2013 年 3 月至 6 月，开展正式实验，共 216 名同学参与，随机组合为 33 个团队，每个团队成员 8 名或 9 名。实验步骤与第一阶段实验完全相同。

## (二) 变量测量

(1)情感网络嵌入：本研究将情感网络视为对称网络，情感网络中心性的量表借鉴 Krackhardt<sup>[7]</sup>等学者的研究成果，共 3 个题项，问卷上罗列团队中所有成员的名单，被试只需根据题项选择除自己以外的其他成员；人情关系程度的测量借鉴 Cheung et al.<sup>[13]</sup>的研究成果，提炼了 6 个题项。(2)团队情绪能力：借鉴 Akgün<sup>[4]</sup>等学者的观点，共 18 个题项。(3)家长式领导：选用郑伯坝等<sup>[6]</sup>学者的量表进行测量，威权领导、仁慈领导分别对应 5 个题项。除了上述关键变量之外，任务复杂程度对情绪的控制能力可能产生影响，因此选取工作复杂度<sup>[2]</sup>作为控制变量，形成 5 个正式题项。上述所有问卷均采用 5 分制评定计分，1 表示“完全不符合”，5 表示“完全符合”。

## (三) 统计方法

本研究采用 Ucinet 6.0、Spss17.0 和 HLM5.04 进行模型建构和统计分析。第一阶段获得的数据借助 SPSS 软件进行探索性因子分析(EFA)。第二阶段正式施测的数据首先运用 Lisrel 8.30 软件逐一对照问卷中的变量行验证性因素分析(CFA)；然后运用 Ucinet 6.0 进行情感网络中心性特征值的计算，利用 Spss17.0 进行初步的相关性分析；最后利用 HLM5.04 进行二层线性模型的建构，检验任务紧迫下个体情感网络嵌入、家长式领导和团队情绪能力之间的交互作用机理。

# 三、实证结果分析

## (一) 信效度检验

对第一阶段获得的数据进行探索性因子分析(EFA)，KMO 值为 0.739，Bartlett 球形检验值为 2066.583， $P < 0.001$ ，说明样本适合做因子分析。正交旋转析出的四个因子，各因子载荷均大于 0.613，未出现交叉载荷题项，四个因子累计方差解释率达到 73.268%，分别对应人情关系、威权领导、仁慈领导和团队情绪能力，表明测量问卷具有初步研究效度。人情关系、威权领导、仁慈领导和团队情绪能力量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数分别为 0.792、0.921、0.916 和 0.757，均大于最低标准值 0.7，量表所测变量具有较好的信度。第一阶段实验发现被试学生能够正确理解实训规则和题项内容，实验情景的控制策略可行，实验量表具有一定信度和内容效度。

对第二阶段正式施测的样本( $n = 216$ )数据进行验证性因素分析(CFA)，人情关系问卷的单维度模型的各项拟合指数如下： $X^2/df = 2.713$ ，RMSEA = 0.0712，IFI = 0.935，CFI = 0.913，NFI = 0.912，NNFI = 0.931；家长式领导问卷的二维度模型的各项拟合指数如下： $X^2/df = 2.725$ ，RM-

SEA = 0.0725, IFI = 0.917, CFI = 0.916, NFI = 0.912, NNFI = 0.909; 团队情绪问卷的六维度模型的各项拟合指数如下:  $X^2/df = 2.703$ , RMSEA = 0.0705, IFI = 0.931, CFI = 0.918, NFI = 0.926, NNFI = 0.912, 说明问卷具有较好的结构效度。人情关系、家长式领导和团队情绪能力的潜在变量的组合信度(CR)分别为 0.746、0.807 和 0.818, 大于 0.7 这一临界值; 三个变量的平均变异抽取量(AVE)分别为 0.589、0.682 和 0.705, 大于 0.5 这一临界值, 且三个变量的 AVE 大于两个因子间的相关系数的平方, 因而所有问卷均具有较好的收敛效度和区别效度。Harman 单因子检验结果表明未出现主导的单因子, 共同方法变异并不严重, 加之对数据进行了中心化处理, 能够有效避免同源偏差。通过计算各变量的方差膨胀因子(VIFs), 所有变量的 VIFs 均低于 10 这一上限, 说明多重共线性问题并不明显。

由于团队情绪能力以及六个维度均具有较好的信度和效度水平, 所以用单一测量指标来代表多重测量指标是可行的。因此, 本文在团队情绪能力的测量模式上, 我们按照现有研究的一般做法, 对团队情绪能力各维度上的题项做单一化处理, 以一阶各因素的测量题项得分的均值作为该因素的值, 再以一阶因素作为二阶变量的多重测量指标。此外, 对团队情绪能力的考察针对每一个团队展开, 而实验中是通过团队成员的回答来获取的, 只有通过内部一致性检验的个体数据才能汇聚为团队层次的资料。方差分析(ANOVA)显示 33 个小组间的团队情绪能力存在显著性差异, 在此基础上对个体层面的团队情绪能力进行内部一致性系数的计算,  $r_{wg(EC)} = 0.79$ , 大于 0.70 的标准值;  $ICC(1) = 0.21$ , 小于临界值 0.5;  $ICC(2) = 0.75$ , 大于临界值 0.7, 说明个体对团队情绪能力的感知在团队内具有足够的一致性, 因而将每个成员的量表得分的平均值作为团队情绪能力的观测值。

(二)描述性统计及相关性分析

运用 Ucinet 6.0 进行情感网络中心性特征值的计算, 团队情绪能力取个体层面的数据, 利用 Spss17.0 进行初步的相关性分析。团队情绪能力与情感网络程度中心性的正向相关性显著, H1 初步通过检验; 团队情绪能力与仁慈领导和威权领导的相关系数分别为 0.439 和 -0.219, 且关系显著, H4a 和 H4b 基本得到检验。威权领导过于显示个人权威, 在执行任务时会给成员带来压力, 不利于团队形成一致的情绪认知; 而仁慈领导表现出对下属的理解和支持将帮助团队成员形成愉悦而和谐的情绪体验与情绪分享平台, 推动团队情绪能力的提升。

表 1 描述性统计与相关性分析结果

变量	1	2	3	4	5	6
情感网络程度中心性	—					
情感网络中介中心性	0.034	—				
人情关系	0.065	0.082	—			
仁慈领导	0.153	0.161	0.148	—		
威权领导	0.151	0.136	0.153		—	
团队情绪能力	0.235 **	0.166	0.136	0.439 **	-0.219 **	—
M	4.113	4.127	3.842	3.676	3.267	3.985
SD	0.843	0.897	0.699	0.798	0.562	0.737

注: “\*\*”、“\*” 分别表示在1%、5%水平上显著,下同。

(三)多层线性模型检验

利用 HLM 软件对情感网络程度中心性、情感网络中介中心性、人情关系和家长式领导对团队情绪能力的作用规律进行分析。其中, TC 代表任务复杂度, DC 和 MC 分别代表情感网络的程度中心性和中介中心性, RQ 代表人情关系, EC 代表团队情绪能力。 $\alpha^2$  为水平为 1 时的残差,  $\mu_{0j}$  为截距残差,  $\mu_{1j}$  和  $\mu_{2j}$  为斜率残差, 解释方差 = (原始残差 - 条件残差)/原始残差。在表 2 中, 将任务复

杂度作为关键控制变量纳入多层线性模型分析，在模型 M2 中，任务复杂度对团队情绪能力具有显著的负作用( $\gamma_{10} = -0.29, P < 0.05$ )，控制变量解释方差为 0.16；在模型 M3 中，同时纳入情感网络程度中心性和任务复杂度后，任务复杂度对团队情绪能力依然具有显著的负作用( $\gamma_{20} = -0.23, P < 0.05$ )，情感网络程度中心性对团队情绪能力产生显著的促进作用( $\gamma_{10} = 0.36, P < 0.05$ )，情感网络程度中心性解释的方差为 0.20，H1 得到检验。与之相似，在模型 M4、M5、M6、M7 中依次纳入情感网络中介中心性、人情关系以及仁慈领导、威权领导等变量之后，发现上述前三个变量对团队情绪能力均具有较为显著的促进作用，对应的  $\gamma_{10}$  分别为 0.31、0.39、0.42，能够解释的方差分别为 0.23、0.22、0.26；而威权领导对团队情绪能力具有较为显著的抑制作用，对应的  $\gamma_{10}$  为  $-0.31$ ，能够解释的方差为 0.32，说明在控制任务复杂度之后，情感网络中介中心性、人情关系以及仁慈领导对团队情绪能力产生积极影响，而威权领导对团队情绪能力产生消极影响。H2、H3、H4a 和 H4b 得到检验。表 3 中，仁慈领导在情感网络程度中心性、情感网络中介中心性、人情关系三个变量与团队情绪能力的关系中均起到正向的调节作用， $\gamma_{11}$  分别为 0.36、0.38 和 0.45 ( $P < 0.05$ )，威权领导在情感网络程度中心性、情感网络中介中心性、人情关系三个变量与团队情绪能力的关系中均起到负向的调节作用， $\gamma_{11}$  分别为  $-0.39$ 、 $-0.42$  和  $-0.48$  ( $P < 0.05$ )，H5a、H5b、H6a、H6b、H7a、H7b 均得到检验。借助相关性分析和多层线性模型分析，研究假设基本得到证实。处于团队情感网络中心的个体在团队情绪能力的建设过程中将发挥重要作用，个体在情感网络中的程度中心性与中介中心性越高越有助于推动团队情绪能力提高，团队内部人情关系的建立也能够推动团队情绪能力的提升。然而，家长式领导的介入在团队情绪能力构建的过程中起到了双刃剑的作用，一方面，威权领导不利于推动团队情绪能力，在情感网络中心性与团队情绪能力之间起到反向抑制作用；另一方面，仁慈领导有助于推动团队情绪能力提高，在情感网络中心性与团队情绪能力之间起到正向推动作用。此外，威权领导不利于同理心的表达，难以逾越信任危机，而仁慈领导更能够营造团队情绪演化过程中的积极氛围。

表 2 情感网络嵌入、分布式领导与团队情绪能力的关系检验

因变量	模型	参数估计							解释方差
		$\gamma_{00}$	$\gamma_{10}$	$\gamma_{20}$	$\alpha^2$	$\mu_{0j}$	$\mu_{1j}$	$\mu_{2j}$	
团队情绪能力	M1:零模型	1.89 **			0.77	0.26 **			
	$L_1:EC_{ij} = B_{0f} + r_y; L_2:B_{0f} = \gamma_{00} + \mu_{0f}$								
	M2:任务复杂度→团队情绪能力	1.89 **	-0.29 **		0.65	0.27 **	0.16 **		0.16
	$L_1:EC_{ij} = B_{0f} + B_{1f}(TC_{1y}) + r_y$								
	$L_2:B_{0f} = \gamma_{00} + \mu_{0f}; B_{1f} = \gamma_{10} + \mu_{1f}$								
	M3:程度中心性、任务复杂度→团队情绪能力	1.89 **	0.36 **	-0.23 **	0.52	0.21 **	0.07 **	0.11 **	0.20
	$L_1:EC_{ij} = B_{0f} + B_{1f}(DC_{1y}) + B_{2f}(TC_{2y}) + r_y$								
	$L_2:B_{0f} = \gamma_{00} + \mu_{0f}; B_{1f} = \gamma_{10} + \mu_{1f}; B_{2f} = \gamma_{20} + \mu_{2f}$								
	M4:中介中心性、任务复杂度→团队情绪能力	1.89 **	0.31 **	-0.20 **	0.50	0.23 **	0.09 **	0.12 **	0.23
	$L_1:EC_{ij} = B_{0f} + B_{1f}(MC_{1y}) + B_{2f}(TC_{2y}) + r_y$								
	$L_2:B_{0f} = \gamma_{00} + \mu_{0f}; B_{1f} = \gamma_{10} + \mu_{1f}; B_{2f} = \gamma_{20} + \mu_{2f}$								
	M5:人情关系、任务复杂度→团队情绪能力	1.89 **	0.39 **	-0.18 **	0.51	0.25 **	0.08 **	0.13 **	0.22
	$L_1:EC_{ij} = B_{0f} + B_{1f}(RQ_{1y}) + B_{2f}(TC_{2y}) + r_y$								
	$L_2:B_{0f} = \gamma_{00} + \mu_{0f}; B_{1f} = \gamma_{10} + \mu_{1f}; B_{2f} = \gamma_{20} + \mu_{2f}$								
	M6:仁慈领导、任务复杂度→团队情绪能力	1.89 **	0.42 **	-0.16 **	0.48	0.22 **	0.07 **	0.15 **	0.26
	$L_1:EC_{ij} = B_{0f} + B_{1f}(EC_{1y}) + B_{2f}(TC_{2y}) + r_y$								
	$L_2:B_{0f} = \gamma_{00} + \mu_{0f}; B_{1f} = \gamma_{10} + \mu_{1f}; B_{2f} = \gamma_{20} + \mu_{2f}$								
	M7:威权领导、任务复杂度→团队情绪能力	1.89 **	-0.31 **	-0.21 **	0.45	0.27 **	0.08 **	0.17 **	0.32
	$L_1:EC_{ij} = B_{0f} + B_{1f}(EC_{1y}) + B_{2f}(TC_{2y}) + r_y$								
	$L_2:B_{0f} = \gamma_{00} + \mu_{0f}; B_{1f} = \gamma_{10} + \mu_{1f}; B_{2f} = \gamma_{20} + \mu_{2f}$								

表 3 仁慈领导对团队情绪能力的调节作用模型

模型	参数估计							
	$\gamma_{00}$	$\gamma_{01}$	$\gamma_{10}$	$\gamma_{11}$	$\alpha^2$	$\mu_{0j}$	$\mu_{1j}$	$\mu_{2j}$
M1:								
$L_1: EC_{ij} = B_{0j} + B_{1j}(DC_{1ij}) + r_{ij}$	2.58 *	0.09	0.23	-0.36 **	0.40	0.31 **	0.18 **	0.08 **
$L_2: B_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(DL_{ij}) + \mu_{0j}; B_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}(DL_{ij}) + \mu_{1j}$								
M2:								
$L_1: EC_{ij} = B_{0j} + B_{1j}(MC_{1ij}) + r_{ij}$	2.37 *	0.07	0.19	0.38 **	0.42	0.37 **	0.12 **	0.11 **
$L_2: B_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(DL_{ij}) + \mu_{0j}; B_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}(DL_{ij}) + \mu_{1j}$								
M3:								
$L_1: EC_{ij} = B_{0j} + B_{1j}(RQ_{1ij}) + r_{ij}$	3.31 *	0.112	0.21	0.45 **	0.53 **	0.38 **	0.21 **	0.15 **
$L_2: B_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(DL_{ij}) + \mu_{0j}; B_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}(DL_{ij}) + \mu_{1j}$								

表 4 威权领导对团队情绪能力的调节作用模型

模型	参数估计							
	$\gamma_{00}$	$\gamma_{01}$	$\gamma_{10}$	$\gamma_{11}$	$\alpha^2$	$\mu_{0j}$	$\mu_{1j}$	$\mu_{2j}$
M1:								
$L_1: EC_{ij} = B_{0j} + B_{1j}(DC_{1ij}) + r_{ij}$	1.87 *	0.10	0.25	-0.39 **	0.38	0.35 **	0.17 **	0.06 **
$L_2: B_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(DL_{ij}) + \mu_{0j}; B_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}(DL_{ij}) + \mu_{1j}$								
M2:								
$L_1: EC_{ij} = B_{0j} + B_{1j}(MC_{1ij}) + r_{ij}$	1.96 *	0.08	0.22	-0.42 **	0.41	0.38 **	0.15 **	0.09 **
$L_2: B_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(DL_{ij}) + \mu_{0j}; B_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}(DL_{ij}) + \mu_{1j}$								
M3:								
$L_1: EC_{ij} = B_{0j} + B_{1j}(RQ_{1ij}) + r_{ij}$	2.19 *	0.09	0.22	-0.48 **	0.46	0.41 **	0.23 **	0.12 **
$L_2: B_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(DL_{ij}) + \mu_{0j}; B_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}(DL_{ij}) + \mu_{1j}$								

四、结论与启示

本研究从社会网络的视角，对情感网络中个体情绪资源整合为团队情绪管理能力的路径及基本策略进行了探讨。借助情景实验，模拟了任务紧迫性下情感网络中个体情绪的识别和利用策略，特别是归纳出家长式领导在团队层面对个体情绪的感悟、理解、监控以及调节作用，得到如下结论：（1）在情感网络中中心性高的个体更能够推动团队情绪能力的提升，因为其拥有更高的情绪感召力并能够为情绪感染传递积极的正能量；（2）情感网络中的人情关系建立也能够对团队情绪能力的提升提供心理资本的支持以及合作的默契；（3）家长式领导中的仁慈领导则成为个体层面心理资本聚合为组织层面心理资本的基本实施策略，而威权领导则为团队情绪注入负能量，影响了团队整体的情绪调控能力。作为一种动态的领导行为，家长式领导的不同维度在情感网络结构嵌入、关系嵌入与团队情绪能力的转化过程中起到了截然不同的作用。

本研究致力于构建个体情绪资本向团队情绪资本汇聚整合的管理策略并探讨个体层面心理资本与团队层面心理资本转化互动的基本条件，对项目管理实践具有深刻的启示：（1）任务紧迫已经成为企业运营的一般情景，团队情绪管理能力的提升与团队成员的情感感召力以及团队组织结构中的领导行为紧密相关，团队情绪管理能力逐渐成为不确定竞争环境下企业核心竞争能力的重要来源，而充分发挥情感网络核心成员的情绪感染作用并适时实施仁慈管理、容错管理将成为提高团队情绪管理能力的基本策略；（2）作为情感网络中个体间关系嵌入的基本表现形式，人情关系的搭建在提升团队情绪管理能力方面发挥了重要作用，互惠原则和同理心促使成员能够在体验、协同、激励等方面快速达成一致认同，仁慈领导则为互惠原则的实施和同理心的升华提供了开放的渠道和平台，威权领导在情绪资源激发和传递过程中的负面作用也再次验证当今多元化融合背景下的专权管理行为已经成为组织发展的桎梏；（3）领导行为与情感网络优化将成为提升团队情绪能力的基本举措。作为团队管理者，既需要关注非正式的情感网络中个体的角色定位，充分发挥核心成员的情感感召作用，也应该在管理实践中体现宽容、和谐的领导艺术，尤其要重视契约型管理制度的有序推进形



式, 使之与情感网络中的社会规范深度融合。借助关系与契约的对话, 有效识别团队情感网络中的核心节点, 判断核心节点的情绪动力学特征, 挖掘核心成员在团队情绪构建过程中的潜在推动作用, 通过领导行为与情感网络结构的设计来提升团队情绪能力, 为组织创新绩效的改善提供心理资本的重要保障。鉴于实验研究方法和样本数量的局限性, 本研究未能获得更具说服力的面板数据以实现对团队情绪能力与家长式领导的动态测度。后续研究将进一步挖掘可能存在的潜在控制变量和影响因素, 完善实验情景的设计方法, 获得更为真实的样本数据, 挖掘更具说服力的研究结论。

参考文献:

[1] Zakay D. Attention and duration judgment [J]. *Psychology Francaise*, 2005, (50): 65-79.  
 [2] 张敏. 任务紧迫性下项目创新行为实验研究——基于情绪的调节作用 [J]. *科学学研究*, 2012, 30(10): 1593-1600.  
 [3] Rhee S. Y. Group emotions and group outcomes: The role of group-member interactions [J]. *Research on Managing Groups and Teams*, 2007, (10): 65-95.  
 [4] Akgün A. E., Keskin H., Byrne J. Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis [J]. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2009, 26(3): 103-130.  
 [5] Cheng B. S., Boer D., Chou L. F., et al. Paternalistic leadership in four East Asian societies generalizability and cultural differences of the triad model [J]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2014, 45(1): 82-90.  
 [6] 郑伯坝, 周丽芳, 黄敏萍. 家长式领导的三元模式: 中国大陆企业组织的证据 [J]. *本土心理学*, 2003, (19): 209-250.  
 [7] Krackhardt D. The strength of strong ties: The importance of philos in organizations [A]. *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action* [C]. Boston: Harvard Business School Press, 1992, 216-239.  
 [8] Cardon P. W. A model of face practices in Chinese business culture: Implications for western businesspersons [J]. *Thunderbird International Business Review*, 2009, (51): 19-37.  
 [9] Leung K., Chen Z., Zhou F. The role of relational orientation as measured by face and renqing in innovative behavior in China: An indigenous analysis [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2012, 31(1): 105-126.  
 [10] 王双龙, 周海华. 家长式领导对个人创新行为的影响机理研究 [J]. *软科学*, 2013, 27(12): 53-57.  
 [11] Burt R. S. The contingent value of social capital [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, (42): 339-365.  
 [12] 吴宗佑, 徐玮伶, 郑伯坝. 怒不可遏或忍气吞声华人企业中主管威权领导行为与部属愤怒情绪反应的关系 [J]. *本土心理学研究*, 2002, (18): 13-50.  
 [13] Cheung F., Fan W. The Chinese personality assessment inventory as a culturally relevant personality measure in applied settings [J]. *Social and Personality Psychology Compass*, 2008, (2): 74-89.

# Effect of Emotional Network Embeddedness on Team’s Emotional Capability under Task Urgency ——Moderating Role of Paternalistic Leadership

ZHANG Min, ZHANG Yi-li  
(Business School, Wenzhou University, Wenzhou 32035, China)

**Abstract:** This study investigates the relationship between emotional network embeddedness of team members and team’s emotional capability through situational experiment simulated task urgency. The results show that, centrality of emotional network is positively related to team’s emotional capability, Renqing has a positive impact on team’s emotional capability because of its special benefits of repaying favors and showing empathy. Further, this study empirically shows that paternalistic leadership moderates the relationship between emotional network embeddedness of team members and team’s emotional capability. In terms of managerial implications, this study suggests that project managers should pay close attention to team members’ emotional network embeddedness characteristics to utilize the prominent emotional contagion effect. Project managers should also promote benevolent leadership among team members to ensure a synergic atmosphere. This study offers valuable insights and suggestions as to how to raise the levels of emotional capability in project management.

**Key words:** centrality of emotional network; renqing; paternalistic leadership; team’s emotional capability

(责任编辑: 闻 毓)