

## 共情型领导如何影响员工工作幸福感\*

——基于认知-情感双路径机制

卫 武 黎金荣

(武汉大学经济与管理学院,湖北 武汉 430072)



**内容提要:**领导行为与员工工作幸福感关系研究备受关注。共情型领导以觉知员工处境、理解情绪及引起情感共鸣等方式加强与员工的关系连接,目前已发展成为一种新兴且有效的领导风格。然而,共情型领导研究现处于起步阶段,其对员工工作幸福感的影响机制缺乏较为全面的实证探讨。基于认知-情感个性系统理论视角,以关系认同、情绪耗竭为中介变量,以工作嵌入为调节变量,构建共情型领导对员工工作幸福感影响的被调节双中介模型,探索共情型领导对员工工作幸福感的作用机制。通过三阶段收集配对的 454 份有效样本数据实证分析发现:共情型领导对员工工作幸福感存在显著正向影响,关系认同和情绪耗竭在共情型领导和员工工作幸福感之间起双中介作用,工作嵌入在认知路径上正向调节共情型领导通过关系认同影响员工工作幸福感的间接效应,在情感路径上负向调节共情型领导通过情绪耗竭影响员工工作幸福感的间接效应。本研究揭示了中国情境下共情型领导促进员工工作幸福感的认知-情感双路径中介机制及边界条件,丰富了共情型领导本土化研究,为新时代组织管理者增强员工工作幸福感提供了管理启示。

**关键词:**共情型领导 关系认同 情绪耗竭 工作嵌入 工作幸福感

**中图分类号:**C933 **文献标志码:**A **文章编号:**1002-5766(2024)09-0069-19

## 一、引言

幸福感一直是组织行为学领域研究的热点之一。然而,在市场竞争加剧、技术迭代更新、组织变革等多重因素交织影响下,组织面临着愈发复杂和不确定的环境。这使得员工在工作中频繁出现情绪耗竭、焦虑、迷茫、倦怠等问题(Brown 和 Schockman, 2022)<sup>[1]</sup>。因此,如何适应这些变化,并有效提升员工工作幸福感,已成为新时代企业实现高质量发展的重要课题。以往研究表明,以人为本的领导行为是员工工作幸福感的重要因素(Inceoglu 等, 2018)<sup>[2]</sup>。通过领导共情关怀行为,给予员工足够的尊严与自由,构建以幸福和意义为核心的“有意义的管理”(孙五俊等, 2023)<sup>[3]</sup>,正逐渐受到学者们的广泛关注。

共情型领导(empathetic leadership)强调领导关注、识别并理解下属处境、情绪与情感需求,并采取行动支持下属(Kock 等, 2019<sup>[4]</sup>; Jian, 2022<sup>[5]</sup>)。这种新型领导风格与下属形成高质量的人际关系,从而营造良好的工作氛围,对工作绩效、工作创新和韧性具有促进作用(Kock 等, 2019<sup>[4]</sup>;

收稿日期:2023-11-27

\* 基金项目:国家自然科学基金项目“共情型领导的概念内涵、形成机制及其多层次影响效应研究:基于人工智能情境”(72472121);国家自然科学基金项目“新冠肺炎疫情对中小企业生存的影响:机制分析和对策研究”(72073102)。

作者简介:卫武,男,教授,博士生导师,管理学博士,研究领域为组织行为、战略管理和创新创业,电子邮箱:weiwumail@163.com;黎金荣,男,博士研究生,研究领域为组织行为、战略管理和创新创业,电子邮箱:lijinrong0805@126.com。通讯作者:卫武。

Regina, 2019<sup>[6]</sup>)。共情型领导运用共情能力与员工形成良好的人际互动,给予员工必要的情感和工作支持,缓解员工工作压力,进而提升员工工作幸福感。然而,目前对共情型领导的研究尚处于早期阶段,学者们正逐步将共情型领导作为一个独立的领导力变量进行深入研究(Bani-Melhem等, 2020)<sup>[7]</sup>。同时,共情型领导对工作幸福感的影响研究较为零散地采用认知视角或情感视角,尚未全面深入地揭示共情型领导如何影响员工工作幸福感(Raina, 2022)<sup>[8]</sup>。在积极心理学领域,系统性揭示领导行为如何影响员工整体工作幸福感的过程依然是一个容易被忽视的研究问题(Tuckey等, 2012<sup>[9]</sup>; Van Agteren, 2021<sup>[10]</sup>; 张兴贵等, 2024<sup>[11]</sup>)。尽管共情型领导这一概念由国外学者提出,但领导运用共情重视、理解员工发展需求,关注并激励团队成员,这些管理实践深深根植于中国传统文化之中,具有鲜明的中国特色。所以,结合时代背景与中国组织的传统文化根基,深入研究共情型领导对员工工作幸福感的影响机制,具有重要的理论与实践意义。

共情包括认知共情和情感共情两个维度(Davis, 1983)<sup>[12]</sup>,这暗含着共情型领导可能通过认知-情感双重中介机制促进员工工作幸福感。为打开共情型领导对员工工作幸福感的作用“黑箱”,本研究创新性地引入认知-情感个性系统理论(cognitive-affective personality system theory, CAPS)作为分析框架,探讨共情型领导对员工工作幸福感的作用机制。CAPS理论认为,外部情境特征激活个体紧密关联的认知-情感单元(cognitive-affective units, CAUs)从而间接影响行为,这本质上反映了认知因素与情感因素中介了情境特征影响个体行为的动态过程(Mischel和Shoda, 1995)<sup>[13]</sup>。一方面,关系认同存在于领导与员工互动关系中,描述员工对领导关系认知与信赖程度(Sluss和Ashforth, 2007)<sup>[14]</sup>,反映员工受到共情型领导互动支持的情境特征刺激后产生的理性认知,对员工工作幸福感、满意度等具有显著正向影响(Anzollitto和Cooper, 2022)<sup>[15]</sup>,刻画了共情型领导对员工工作幸福感的认知机制。另一方面,情绪耗竭是员工应对工作压力、挑战后而导致心理、情绪资源耗竭的状态(Maslach等, 2001)<sup>[16]</sup>,反映员工受到共情型领导互动支持的情境特征刺激后产生的情感反应,情绪耗竭被共情型领导缓解程度越高,越能提升员工的工作幸福感(Chen等, 2020<sup>[17]</sup>; 李朋波, 2022<sup>[18]</sup>),这体现了共情型领导对员工工作幸福感的情感机制。为此,本研究分别通过关系认同、情绪耗竭构建认知、情感两条中介路径,从而深入分析共情型领导影响员工工作幸福感的作用机制。

此外,当员工与领导进行共情互动时,对工作幸福感的感知具有主观性,这一过程可能还会受到个性化特征的影响(Fava和Guidi, 2020)<sup>[19]</sup>。工作嵌入作为重要的个性化特征,是促使员工保持现状的一种综合力量(Mitchell等, 2001)<sup>[20]</sup>。工作嵌入一方面体现了员工对联结、匹配、牺牲关键维度的理性认知(Oishi, 2010)<sup>[21]</sup>。高工作嵌入的员工更容易在与领导人际互动中强化自己对领导的期望、信念、目标和价值观等CAUs心理表征(Al-Ghazali, 2020<sup>[22]</sup>; Kiazad等, 2015<sup>[23]</sup>)。这种强化进一步促使员工对领导的关系身份持有更加积极的评价,并加强共情型领导对关系认同的促进作用,从而有助于提升工作幸福感(Fava和Guidi, 2020)<sup>[19]</sup>。另一方面,工作嵌入反映了员工对领导具有深厚的情感依附(Halbesleben和Wheeler, 2008)<sup>[24]</sup>。高工作嵌入的员工往往更倾向于“安于现状”,减少投入寻求改变的时间与精力,这使得他们与领导的情感联系更加稳固(Ng和Feldman, 2010<sup>[25]</sup>; Mischel和Shoda, 1995<sup>[13]</sup>)。同时,这类员工通常更愿意为共情型领导投入更多的情感性资源(付博等, 2023<sup>[26]</sup>; 王忠军等, 2011<sup>[27]</sup>)。然而,这种倾向可能会削弱共情型领导对情绪耗竭的缓解效果,最终降低工作幸福感。因此,从认知与情感角度看,工作嵌入在共情型领导对员工工作幸福感作用机制中可能发挥着双向的调节作用。

基于上述分析,本研究基于CAPS理论框架,整合认知与情感双重视角,将共情型领导作为前因,以关系认同、情绪耗竭分别为认知、情感中介路径,以工作嵌入作为调节变量,构建一个有调节

的双中介理论模型,试图解释共情型领导如何、为何以及何时影响员工工作幸福感的问题。本研究预期贡献主要体现在三方面:一是验证了共情型领导对员工工作幸福感的促进作用,为提升员工工作幸福感找到了新的领导行为方式,回应了丰富研究促进工作幸福感的领导行为(Inceoglu等,2018)<sup>[2]</sup>以及共情型领导风格影响效果的呼吁(Kock等,2019)<sup>[4]</sup>;二是基于CAPS理论视角,从认知、情感维度较为全面地探究共情型领导对员工工作幸福感的内在作用机制;三是识别具有个性化特征的工作嵌入变量对共情型领导作用效果的差异化影响,深入分析工作嵌入的调节作用,明确共情型领导对员工工作幸福感影响的边界条件,为共情型领导合理运用工作嵌入促进员工工作幸福感提供理论支撑。

## 二、理论基础及研究假设

### 1. 认知-情感个性系统理论

认知-情感个性系统理论(CAPS理论)聚焦探讨人与情境(物理情境、人际情境等)的关系,认为个体行为是情境与个性系统中的多个认知-情感单元(CAUs)交互作用的结果(Mischel和Shoda,1995)<sup>[13]</sup>。CAUs是复杂个体系统的基本单元,包括编码(encoding)、期望和信念(expectations and beliefs)、情感(affects)、目标和价值观(goals and values)、胜任力和自我调节计划(competencies and self-regulatory plans)五类心理表征。当情境刺激后,个体将会启动对情境信息的编码,并将自身的期望和信念、目标和价值观等与情境进行对比,从而形成特定情境下的认知和情感,进而影响后续的行为反应。这些CAUs的差异性将影响个体行为的差异性,是CAPS理论解释特定情境中个体行为产生的重要中介作用机制。

CAPS理论深入阐述了情境通过CAUs作用行为的动态交互动力机制。特定情境特征会激活或唤醒某些CAUs,这些被激活的CAUs将通过独特且稳定的关系网络结构影响其他CAUs,进而会发生连锁反应,激活其他相关联的CAUs,并最终导致具体行为的产生(于松梅和杨丽珠,2003)<sup>[28]</sup>。该理论同时指出,在相同情境下,不同个体的CAUs被激活与唤醒的程度存在差异。这源于CAUs的多样性与复杂性,导致在特定情境下并非所有CAUs都会被激活。然而,那些被激活的CAUs会形成独特且稳定的关系网络,可能会对其他CAUs产生激活或抑制的效果。此外,新的学习(new learning)、发展(development)以及生化变化(biochemical changes)是影响CAUs关系网络的关键因素(Mischel和Shoda,1995)<sup>[13]</sup>。因而,在“情境→认知情感→行为”这一作用链条中,影响CAUs之间关系的个性化特征因素将发挥调节作用(李黎飞等,2022)<sup>[29]</sup>。

综上,CAPS理论揭示了个体的行为或反应差异取决于情境特征(前因变量),也取决于CAUs(中介变量)及影响CAUs之间关系的个性化特征(调节变量),综合考虑了情境特征、个性化特征以及两者交互作用,能够动态、系统地解答特定情境(例如领导行为)下对个体行为或反应(例如员工工作幸福感)的内在影响机制问题。

### 2. 共情型领导与员工工作幸福感

工作幸福感是员工对工作的整体评价及感受(Sonnentag,2015)<sup>[30]</sup>,它既包括积极情感超过消极情感所带来的“快乐的幸福”,也包括工作给个体带来存在意义及自我价值实现的“意义的幸福”(Bartels等,2019)<sup>[31]</sup>。以往研究表明,工作幸福感是一个完整且全面的概念,涵盖了工作场所中的人际关系以及员工的内在感受两个维度(Bartels等,2019)<sup>[31]</sup>。其中,人际关系维度主要是指员工在工作场所中与领导、同事等相关群体的人际互动质量,体现了员工在职场中与他人关系的融洽程度;而内在感受维度则主要包括员工在工作中的价值追求和意义感,反映了个人通过工作实现个人发展和自我实现的需要。对于个体的总体工作幸福感而言,这两个维度都是不可或缺的。

共情型领导在工作中能够充分考虑员工的感受,并了解员工真实的处境进而采取关心、支持等措施提升员工积极的情感体验度,这一过程为员工创建了相互理解、共鸣的场景,员工将会对此进行编码及开展相应的意义建构活动(Jian, 2022)<sup>[5]</sup>。根据 CAPS 理论,共情型领导的情境特征影响员工的工作幸福感体验。具体而言:首先,共情型领导从员工角度思考问题,充分体验员工情感、情绪等心理需求,并据此提供支持。这一情境激发了员工的认知-情感单元。员工通过解码认为共情型领导通过上述方式与自己建立了积极的人际关系,减少在工作中的压力进而维持较为健康的身心状态,满足了自身在工作场所人际互动的需求,最终成为工作幸福感中人际关系维度的重要源泉。其次,共情型领导将在工作中为员工设置较高的工作期望目标(Choi等, 2017)<sup>[32]</sup>,并在关心与支持员工的过程中能够给予员工较多的鼓励与认可,因而提高员工组织归属感及工作成就感,满足工作幸福感自我实现的需要(Bartels等, 2019)<sup>[31]</sup>。最后,共情型领导能够给予员工较为积极的情感反应(Green等, 2013)<sup>[33]</sup>,员工因此受到共情型领导积极乐观的“情绪传染”,这激发了员工的互惠心理(刘琛琳等, 2023)<sup>[34]</sup>。员工由此将会调节自身情绪状态,对领导、身边同事及客户表现共情,更加积极地看待工作场所中的压力与挑战,有效减少工作场所中的情绪耗竭,进而促进员工在工作场所中产生工作幸福感。由此,本研究提出以下假设:

H<sub>1</sub>:共情型领导对员工工作幸福感有显著正向影响。

### 3.关系认同的中介作用

共情型领导的本质在于领导将共情融入并发展于领导与员工之间的双向动态关系中,其显著特点之一是基于对下属处境的觉知,重新体验下属经历,通过换位思考加强与下属的沟通和支持,营造关心员工的团队氛围,努力与员工建立相互信任、具有开放性、富有亲和力的关系连接,从而与下属形成“同呼吸、共命运、心连心”的利益共同体(李正东, 2022)<sup>[35]</sup>。而且,随着共情型领导与下属之间人际互动频率的增加,共情会进一步促进领导与下属形成较高质量的人际关系(Van Dijke等, 2020<sup>[36]</sup>; Haynie等, 2019<sup>[37]</sup>)。关系认同是衡量个体与个体之间在人际关系层面的认同程度(Sluss和 Ashforth, 2007)<sup>[14]</sup>。个体通过特定角色关系定义自己,并从角色和个人身份两个维度评价关系认同的程度。如果个体对另一个体的角色及个人身份评价积极时,关系认同得以产生(Zhang等, 2014)<sup>[38]</sup>。在 CAUs 作用下,被领导共情的员工通过高质量人际关系的传导,能够深切感受到领导真心实意为下属考虑,不仅关注员工的工作成果,更竭尽全力帮助下属解决工作上的难题。同时,员工在共情过程中能够发现与领导在兴趣、价值观、工作背景等方面的共通之处(Kock等, 2019)<sup>[4]</sup>,缩短了因与领导职位差异而造成的心理距离,使员工更愿意将领导的价值观和信念融入到自我概念中(Sluss和 Ashforth, 2007)<sup>[14]</sup>,员工对作为追随者的角色认知及自我身份持乐观积极的评价,从而在人际关系层面越来越认同领导的角色,进而重视与领导的关系质量并做出更多领导期待的行为(尹奎等, 2022)<sup>[39]</sup>。

工作幸福感是个体在工作场所表现积极的认知和情感态度(Choi等, 2017<sup>[32]</sup>;李朋波, 2022<sup>[18]</sup>)。关系认同代表员工对领导关系评价的认知机制,对员工工作幸福感具有促进作用。根据 CAPS 理论,共情型领导与员工之间形成高度的关系认同能够激活员工的认知单元,将深刻影响员工的态度和行为。具体而言,一方面,共情型领导与下属的关系认同越高表明他们之间建立了高质量的人际关系。员工乐于接受与共情型领导的关系,将以成为共情型领导追随者的角色而自豪,这种良好的人际关系互动进而提升员工的幸福状态(李朋波, 2022)<sup>[18]</sup>。另一方面,员工与共情型领导之间的关系认同,有助于员工及时发现工作上的挑战及困难,并寻求领导的有效支持。这种支持增强了员工对工作的积极认知,进而激发员工在工作中主动追求自我价值实现,最终获得工作幸福感(Ampofo等, 2017)<sup>[40]</sup>。根据上述分析,从认知角度看,可以推断,共情型领导通过强化与下属的关系认同,从而提升员工工作幸福感。由此,本研究提出

以下假设:

H<sub>2</sub>:关系认同在共情型领导与员工工作幸福感之间起中介作用。

#### 4. 情绪耗竭的中介作用

情绪耗竭描述的是员工为了应对挑战或解决问题过度使用心理和情绪资源,从而导致的情绪资源损耗状态(Grant等,2014)<sup>[41]</sup>。以往研究表明,领导风格是影响情绪耗竭的重要因素。对员工表现关怀、鼓励与引导的正向领导风格,通过减少工作压力、提高决策参与度等方式能够直接或间接缓解员工情绪耗竭(黄桂等,2021)<sup>[42]</sup>,具体表现在以下两个方面:一方面,共情型领导对下属情感有深刻理解,并为下属提供情感安全氛围,充分考虑下属情感需求,识别下属在工作中的情绪状态,从而满足员工被关心与被重视的心理需求(Avsec等,2021)<sup>[43]</sup>,因而可以直接降低情绪进一步损耗的可能性。另一方面,共情型领导能够对下属情感产生共鸣,这种共鸣源于领导对下属情绪的细致观察,并由此引发领导自身相似的情感体验(Abramson等,2020)<sup>[44]</sup>。基于上述情感共鸣,领导会结合下属的实际处境,采取实际行动来关心和支持下属,如合理安排下属工作、提供更多时间资源以及鼓励下属努力工作等。这些措施有效减轻下属在完成工作任务时所感知到的压力(宋琪和陈扬,2021)<sup>[45]</sup>,从而避免情绪耗竭的发生。

工作幸福感基于情感视角的内涵表现为积极情感超越消极情感并成为主导状态的情感体验,积极情感主导的状态具体包括快乐、兴奋、愉悦等(Khalil,2019)<sup>[46]</sup>。以往研究表明,情绪耗竭作为工作场所中典型的负面情绪表现,会导致工作幸福感降低等消极后果,在情境因素转化为工作态度过程中发挥中介作用(朱永跃等,2023)<sup>[47]</sup>。根据CAPS理论,共情型领导关注下属的情绪、情感需求,并为下属创建了充满心理安全感的人际互动情境,从而激活感受、情绪等相关的情感处理单元,并对下属的工作态度、行为产生影响。共情型领导通过与员工共情,获得员工的理解,进而影响员工的情绪与态度。换言之,在共情型领导的关怀支持下,员工能够缓解工作中的情绪耗竭带来的负面情绪体验。由此,员工在工作中产生更多的兴奋、热情、乐观等积极情绪,并减少焦虑、压力、迷茫等消极情绪(Kellett等,2002)<sup>[48]</sup>,从而获得较高的工作幸福感体验。结合上述分析,从情感角度看,可以推断,共情型领导能够在“领导-员工”人际关系互动与沟通中,有效地为员工提供、补充必需的心理与情绪资源,进而减缓情绪耗竭,最终提升员工工作幸福感。由此,本研究提出以下假设:

H<sub>3</sub>:情绪耗竭在共情型领导与员工工作幸福感之间起中介作用。

#### 5. 工作嵌入的调节作用

(1)工作嵌入在认知路径中的调节作用。工作嵌入衡量员工留在组织的一系列社会、经济、心理综合因素(Mitchell等,2001)<sup>[20]</sup>,包括联结(个体在组织和社区中与他人、机构联系的紧密程度)、匹配(个体与组织、社区的环境相容度、舒适度)、牺牲(离开当前组织、社区的损失程度)三个维度。当工作嵌入联结、匹配、牺牲任意一个维度具有较高水平时,员工不会轻易离开组织(Kiazad等,2015)<sup>[23]</sup>。根据CAPS理论,CAUs所处的关系网络也可能产生激活CAUs的效果。工作嵌入使员工与共情型领导的关系变得更加紧密,进而使员工更容易关注、感知领导的共情行为(Zhang等,2012)<sup>[49]</sup>,有助于员工与共情型领导建立稳定的互动关系(Ng和Feldman,2010)<sup>[25]</sup>,促进员工与共情型领导之间的深入交流和想法共享,员工对共情型领导的期望和信念、目标和价值观等CAUs心理表征得到进一步强化(Al-Ghazali,2020<sup>[22]</sup>;Kiazad等,2015<sup>[23]</sup>)。因此,关系认同中介单元的认知机制被激活(Zhang等,2012)<sup>[49]</sup>。基于这些分析,可以推测,工作嵌入在共情型领导对关系认同的作用机制中起到正向调节作用。具体而言,对于高嵌入的员工,他们积极将领导共情行为编码为利于自身发展的领导特征,在领导共情行为实施过程中更加主动地构建和维系更为紧密的人际关系,更加重视共情型领导的目标和价值观,努力通过认知-情感系统把自己

的工作目标、价值观调整到与领导一致(尹奎等,2022)<sup>[39]</sup>,使得理性认知在认知-情感交互过程中占据主导作用,因而高工作嵌入的员工对离开共情型领导及组织的损失认知更高,从而大大降低离开共情型领导的可能性,更期望与共情型领导保持高质量的人际关系以达到自身利益最大化的目的。反之,在低工作嵌入的条件下,员工与组织、领导的关系质量不稳定,抑制编码、目标和价值观、期望和信念等认知单元,将领导的共情行为情境特征视为与自己无关的活动,自身的期望和信念、工作目标和价值观与共情型领导具有差异性,离开共情型领导的损失认知较低,不能主动与共情型领导建立良性的人际互动关系,因而将削弱员工与共情型领导的关系认同程度。由此,本研究提出以下假设:

H<sub>4a</sub>:工作嵌入正向调节了共情型领导与关系认同之间的关系。

结合上述假设 H<sub>2</sub>和假设 H<sub>4a</sub>,本研究认为,共情型领导通过强化领导与员工的关系认同间接影响其工作幸福感,而这一影响的强弱将受到工作嵌入的调节作用。具体而言,高工作嵌入的员工更容易在共情型领导换位思考、将心比心等情境特征中加强自身与组织的“内部身份”认知(Oishi,2010)<sup>[21]</sup>,促进自身价值观与组织文化的一致性(吴论文等,2021)<sup>[50]</sup>,更易于激活关系认同的认知机制,与共情型领导产生良好的人际关系互动,形成工作支持氛围,避免工作认知上不自信、缺乏工作意义等负面状态,进而提升员工在工作场所的幸福体验。相反,低工作嵌入的员工难以与共情型领导形成相同的目标、价值观等认知,领导与员工的人际关系较为疏离,在组织中没有产生较强的认同感和归属感,从而导致员工的工作幸福感明显降低。由此,本研究提出以下假设:

H<sub>4b</sub>:工作嵌入正向调节关系认同在共情型领导与员工工作幸福感之间的中介作用,即工作嵌入程度越高,关系认同在共情型领导与员工工作幸福感之间的中介作用越强。

(2)工作嵌入在情感路径中的调节作用。工作嵌入反映个体与工作依恋程度,本质上是描述个体与工作、组织的关系网络联结状态(Mitchell等,2001)<sup>[20]</sup>。以往研究表明,工作嵌入对组织中的员工也会产生“阴暗面”的影响(Holtom等,2012)<sup>[51]</sup>。工作嵌入的“困住”属性使得员工难以离开领导和组织(李锡元和蔡瑶,2018)<sup>[52]</sup>,更加倾向于投入自身的心理和情绪资源取得高水平的业绩以回报共情型领导对自己的关怀与支持(付博等,2023)<sup>[26]</sup>。根据CAPS理论,CAUs所处的关系网络也可能会抑制其效果。工作嵌入通常会促使员工保持现状甚至更加保守,减少投入时间与精力改变当前环境,这种情况会进一步加固与领导的情感联系(Ng和Feldman,2010)<sup>[25]</sup>;Mischel和Shoda,1995<sup>[13]</sup>)。可以推测,工作嵌入的“困住”属性会进一步促使员工倾向于维持与共情型领导现有的情感联系,并对共情型领导产生更强的情感依附(万鹏宇等,2023)<sup>[53]</sup>,不愿或不敢尝试新的方式来改变这种情感联系(Mischel和Shoda,1995)<sup>[13]</sup>,从而抑制了处理情绪耗竭的有效情感机制。因此,工作嵌入在共情型领导对员工情绪耗竭的作用机制中发挥负向调节作用。

具体而言,高工作嵌入的员工往往对领导的共情关怀产生较强的依赖,更加重视与共情型领导建立起的紧密人际关系,并因此形成深厚的情感依附(Halbesleben和Wheeler,2008)<sup>[24]</sup>。这种深厚的情感依附使得情感反应在认知与情感交互过程中占据主导作用,由此产生深重的“愧疚感”“亏欠感”等心理负担,且难以从中脱离出来(李锐等,2012)<sup>[54]</sup>。为了缓解由此产生的情感压力,高工作嵌入的员工会主动增加感激等情感投入(付博等,2023)<sup>[26]</sup>,以此回报领导给予的情感共鸣(王忠军等,2011)<sup>[27]</sup>。同时,高工作嵌入的员工会承担更多的角色与责任,以维持与领导建立的和谐上下级关系(Bartels等,2019)<sup>[31]</sup>。然而,这一系列活动会消耗员工大量的精力与情绪能量(付博等,2023)<sup>[26]</sup>,最终导致员工陷入“越感受到共情越愧疚”的情绪耗竭负面循环,进而削弱了共情型领导在减缓情绪耗竭方面本应发挥的积极作用。相反,低工作嵌入的员工更容易从共情型领导的

情感依附中抽离出来,他们不过度依赖这种情感效应,也不容易产生“愧疚感”“亏欠感”等心理负担。在共情型领导支持下,员工处理情绪耗竭的情感机制得以激活,使他们能够以更积极、充满活力的认知-情感状态应对工作场所的情绪耗竭,进而表现出较低程度的情绪耗竭。由此,本研究提出以下假设:

H<sub>5a</sub>:工作嵌入负向调节共情型领导与情绪耗竭之间的关系。

结合上述假设 H<sub>3</sub> 和假设 H<sub>5a</sub>, 本研究认为, 共情型领导通过减轻员工的情绪耗竭从而间接影响其工作幸福感, 这一影响受到工作嵌入的负向调节。对于高工作嵌入的员工而言, 他们对共情型领导有着更加深厚的情感依附。这种依附不仅加重了处理情绪耗竭的情感机制负荷, 还促使员工更积极地承担更多的角色与工作职责, 以此回报共情型领导对他们个人的关注与关心。然而, 这种情况会导致高工作嵌入的员工难以从情绪耗竭的状态中迅速恢复, 且他们的情绪资源会遭受进一步损耗(Allen等, 2016)<sup>[55]</sup>。因此, 员工在情绪耗竭后体验的消极情感多于积极情感, 进而降低了员工的工作幸福感。相比之下, 对于低工作嵌入的员工而言, 处理情感耗竭的情感机制并没有受到领导共情行为的束缚, 能够以较低的情感压力将共情型领导的关心与支持及时转化为诸如兴奋、热情等积极情感(Mischel, 2004)<sup>[56]</sup>, 从而显著提升员工的工作幸福感。由此, 本研究提出以下假设:

H<sub>5b</sub>:工作嵌入负向调节共情型领导通过情绪耗竭影响员工工作幸福感的间接作用, 即工作嵌入程度越低, 情绪耗竭在共情型领导与员工工作幸福感之间的中介作用越强。

基于上述理论假设推导分析, 本研究构建了如图 1 所示的调节双中介模型<sup>①</sup>。

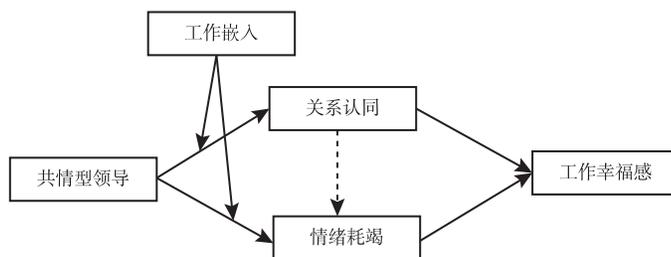


图1 研究理论模型

资料来源:作者整理

### 三、研究设计

#### 1. 样本与数据收集

本研究通过校友会、MBA 学员推荐等方式联系调研企业, 并结合调研企业意向进行双向选择, 最终选择在深圳市、武汉市、苏州市三个城市从事医药健康行业的高新技术企业。由于以推荐且以双向意向选择方式确定调研企业, 调研工作得到企业的大力支持。在企业负责人或企业人力资源部相关负责人同意后, 由企业提供含员工姓名、部门及直属上级的名单, 职业分布在研发、质检、财务等专业技术领域。本研究在此名单中随机选取调研样本, 并对调研样本进行编号以方便配对。为减少同源偏差对研究带来的偏差, 本研究选择三个时点纵向收集样本数据。在时点 1 向被试的员工发放控制变量、共情型领导变量问卷。两个月之后, 向在时点 1 填写过问卷的员工群体发放关系认同、情绪耗竭、工作嵌入变量问卷。两个月之后, 再向在时点 2 填写过问卷的员工群体发

<sup>①</sup> Mischel 和 Shoda(1995)<sup>[13]</sup>认为, 情感反应取决于认知结构, 认知结构对情感反应进行解释和标记, 两者密不可分。但限于研究的时间与精力, 为突出认知-情感双中介路径机制, 本研究不深入探究关系认同与情绪耗竭之间复杂的链式中介作用。因此, 在研究模型中, 本研究使用虚线表示认知变量(关系认同)与情感变量(情绪耗竭)的内在关联性。

放工作幸福感问卷。

三次时点的调查问卷回收情况如下:时点1共发放了问卷580份,剔除无效问卷后得到有效问卷498份,问卷回收率85.86%;根据时点1的填写情况,时点2共发放了问卷498份,剔除无效问卷后得到有效问卷469份,问卷回收率94.18%;根据时点2的填写情况,时点3共发放了问卷469份,剔除无效问卷后最终得到有效问卷454份,问卷回收率96.80%。三次数据收集由于参与被试的员工群体在多次沟通中逐步稳定,问卷回收率呈现上升趋势。在454份有效问卷中,人口统计学变量描述如下:年龄方面,25岁及以下占14.54%,26~30岁占比50.00%,31岁~35岁占20.92%,36~40岁占9.25%,41岁及以上占5.29%;性别方面看,男性占51.10%,女性占48.90%;教育程度方面,初中及以下占0.66%,高中占2.42%,大专占24.45%,本科占51.10%,硕士占20.71%,博士占0.66%;工作年限方面,2年以下占8.37%,2~5年占40.97%,6~10年占33.26%,11~15年占9.03%,16年及以上占8.37%。

## 2. 变量测量

本研究所使用的测量工具均参考国外成熟量表。测量量表先由3名精通英语且为组织行为研究方向的博士研究生通过“翻译-回译”方式形成中文量表,再由3名组织行为研究方向的教授进行指导、修正,使得测量量表的条目更贴近工作场所情境。本研究采用的量表均采用李克特6点量表进行测量。1~6表示“非常不同意”到“非常同意”。

(1)共情型领导。该变量的测量参考Kellert等(2006)<sup>[57]</sup>设计的互动共情量表,并对题项进行适当改编,例如加上“我们的领导”“我们”之类词语以增强领导力测量的情境性,共五个题项,代表性题项如“我们的领导能感受我们体会到的情感”“我们的领导让我们感到自己被理解”。该量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.948。

(2)关系认同。该变量的测量选用Walumbwa和Hartnell(2011)<sup>[58]</sup>编制的量表,共10个题项,代表性题项如“我和我的领导有着互惠互利的关系”“我领导的价值观与我自己的相一致”。该量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.951。

(3)情绪耗竭。该变量的测量采用Maslach和Jackson(1981)<sup>[59]</sup>开发的量表,共九个题项,代表性题项如“与人直接共事给我带来太多的压力”“工作使我感到筋疲力尽”。该量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.968。

(4)工作嵌入。该变量的测量使用Crossley等(2007)<sup>[60]</sup>开发的量表,共七个题项,代表性题项如“我很难离开这个组织”“我觉得我与这个组织紧紧的绑在一起”。该量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.946。

(5)工作幸福感。该变量的测量使用Bartels等(2019)<sup>[31]</sup>开发的工作场所幸福感量表,该量表整合了享乐主义与幸福主义内涵,分为人际关系和内在感受两个维度,共八个题项,人际关系维度代表性题项为“在我工作环境中,我感觉和周围的人很亲近”“在工作环境中,我会与他人保持联系”,内在感受维度代表性题项如“我在工作中精力充沛”“我觉得自己能够在工作中不断的发展”。该量表的Cronbach's  $\alpha$ 为0.943。

(6)控制变量。参照以往领导力与工作幸福感研究(Kaluza等,2020)<sup>[61]</sup>,本研究选取年龄、性别、教育程度、工作年限作为控制变量。

## 四、数据分析结果

### 1. 信度和效度分析

根据上述内部一致性信度数据,共情型领导、关系认同、情绪耗竭、工作嵌入、工作幸福感的Cronbach's  $\alpha$ 值均大于Hair等(2010)<sup>[62]</sup>提出的0.7标准,结果显示量表具有较好的信度。为进一步

分析本研究主要变量的聚合效度,本研究采用SPSS28.0统计软件测算组合信度(CR)及平均方差萃取量(AVE),结果如表1所示。根据表1,共情型领导、关系认同、情绪耗竭、工作嵌入、工作幸福感的CR值分别为0.960、0.959、0.972、0.982、0.953,均大于0.7标准。AVE值分别为0.829、0.701、0.780、0.889、0.716,均大于Hair等(2010)<sup>[62]</sup>提出的0.5标准。这表明,上述5个主要变量具有较好的内部一致性信度、组合信度及聚合效度。

表1 主要变量信度及聚合效度分析结果(N=454)

变量	组合信度(CR)	平均方差萃取量(AVE)
共情型领导	0.960	0.829
关系认同	0.959	0.701
情绪耗竭	0.972	0.780
工作嵌入	0.982	0.889
工作幸福感	0.953	0.716

## 2. 验证性因子分析

本研究运用Mplus8.3进行验证性因子分析。由于测量变量的观测条目较多,为提高各测量变量的共同度,本研究采用Landis(2000)<sup>[63]</sup>项目打包法检验共情型领导、关系认同、情绪耗竭、工作嵌入及工作幸福感五个变量之间的区分度,具体结果如表2所示。与其他模型相比,五因子模型的拟合指标较好( $\chi^2/df=1.437$ ,  $RMSEA=0.044$ ,  $CFI=0.987$ ,  $TLI=0.983$ ,  $SRMR=0.036$ )。这表明,本研究所测量的共情型领导、关系认同、情绪耗竭、工作嵌入及工作幸福感五个变量之间具有较好的区分度。

表2 验证性因子分析结果(N=454)

模型	因素	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2/\Delta df$	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
模型1	5因子:EL;JE;RI;EE;WB	96.285	67	1.437	—	0.044	0.987	0.983	0.036
模型2	4因子:EL+WB;RI;EE;JE	239.421	71	3.372	35.784	0.102	0.926	0.905	0.067
模型3	3因子:RI+JE+WB;EL;EE	442.496	74	5.980	49.459	0.148	0.838	0.801	0.090
模型4	3因子:RI+JE;EE+WB;EL	559.296	74	7.558	66.144	0.170	0.787	0.738	0.177
模型5	2因子:EL+RI+JE;EE+WB	868.328	76	11.425	85.783	0.214	0.652	0.584	0.199
模型6	2因子:EL+RI+EE+WB;JE	984.762	76	12.957	98.720	0.230	0.601	0.523	0.161
模型7	1因子:EL+RI+EE+JE+WB	1254.933	77	16.298	115.865	0.260	0.483	0.389	0.176

注:EL表示共情型领导;RI表示关系认同;EE表示情绪耗竭;JE表示工作嵌入;WB表示工作幸福感;“+”表示两个变量之间合并;模型2-模型6是在备选组合模型中拟合指标结果相对较好的代表性模型

## 3. 共同方法偏差检验

尽管本研究在不同时点收集数据,但所有变量的数据均来自员工自我报告,可能存在共同方法偏差的问题。为此,本研究采用Harman单因素检验法检验本研究可能存在的共同方法偏差问题。本研究将主要变量(共情型领导、关系认同、情绪耗竭、工作嵌入及工作幸福感)的所有题项进行未旋转探索因子分析。结果显示,第一个主成分变异解释量为26.693%,并没有达到很大比例。由此可知,本研究并不存在严重的共同方法偏差问题。

## 4. 描述性统计与相关性分析

从表3可以看出,在描述性统计方面,共情型领导、关系认同、情绪耗竭、工作嵌入、工作幸福感的均值分别为4.519、4.293、2.572、3.531、4.614;共情型领导、关系认同、情绪耗竭、工作嵌入、工作幸

幸福感的标准差分别为0.823、0.854、1.052、0.761、0.779。在相关性分析方面,共情型领导与关系认同( $r=0.617, p<0.01$ )、工作嵌入( $r=0.503, p<0.01$ )、工作幸福感( $r=0.611, p<0.01$ )显著正相关,与情绪耗竭显著负相关( $r=-0.301, p<0.01$ )。关系认同与工作嵌入( $r=0.393, p<0.01$ )、工作幸福感( $r=0.614, p<0.01$ )显著正相关,与情绪耗竭显著负相关( $r=-0.173, p<0.01$ )。情绪耗竭与工作幸福感显著负相关( $r=-0.321, p<0.01$ ),工作嵌入与工作幸福感显著正相关( $r=0.326, p<0.01$ )。上述数据分析结果初步符合研究预期,为后续研究假设检验提供了数据支撑。

表3 主要变量的描述性统计及相关性分析(N=454)

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 年龄 <sup>a</sup>	—								
2. 性别 <sup>b</sup>	-0.054	—							
3. 教育程度 <sup>c</sup>	0.033	0.036	—						
4. 工作年限 <sup>d</sup>	0.795**	-0.004	-0.028	—					
5. 共情型领导	0.041	-0.032	-0.064	0.078	—				
6. 关系认同	0.018	-0.094*	-0.078	0.054	0.617**	—			
7. 情绪耗竭	-0.027	-0.068	0.093*	-0.011	-0.301**	-0.173**	—		
8. 工作嵌入	0.100*	-0.046	0.042	0.123**	0.503**	0.393**	-0.032	—	
9. 工作幸福感	0.042	-0.009	-0.07	0.077	0.611**	0.614**	-0.321**	0.326**	—
均值	2.408	1.489	3.908	2.681	4.519	4.293	2.572	3.531	4.614
标准差	1.018	0.500	0.792	1.034	0.823	0.854	1.052	0.761	0.779

注:<sup>a</sup>在年龄方面,25岁及以下=1,26~30岁=2,31~35岁=3,36~40岁=4,41岁及以上=5;<sup>b</sup>在性别方面,男=1,女=2;<sup>c</sup>在教育程度方面,初中及以下=1,高中=2,大专=3,本科=4,硕士=5,博士=6;<sup>d</sup>在工作年限方面,2年以下=1,2~5年=2,6~10年=3,11~15年=4,16年及以上=5; \*\*表示  $p<0.01$ ; \*表示  $p<0.05$

### 5. 假设检验

(1) 主效应与中介效应检验。本研究运用 SPSS28.0 与 PROCESS3.5 宏程序检验共情型领导对工作幸福感影响的主效应、关系认同与情绪耗竭的双中介作用,结果如表4所示。根据表4中的模型2,在控制了年龄、性别、教育程度、工作年限后,共情型领导对工作幸福感具有显著正向影响( $\beta=0.574, p<0.001$ ),因此,假设 H<sub>1</sub> 得到验证。根据模型7,共情型领导对关系认同具有显著正向影响( $\beta=0.634, p<0.001$ ),且当共情型领导与关系认同同时放入模型3时,共情型领导对工作幸福感的影响程度有所降低,但仍具有显著性( $\beta=0.350, p<0.001$ ),关系认同对工作幸福感具有显著正向影响( $\beta=0.352, p<0.001$ )。因此,假设 H<sub>2</sub> 得到支持。此外,本研究通过 PROCESS3.5 宏程序进行 Bootstrap5000 次,设置 95% 的置信区间以检验共情型领导与工作幸福感的中介效应,结果如表5所示。根据表5,共情型领导对工作幸福感的直接效应值为 0.305,标准误差为 0.042,置信区间为 [0.222, 0.388],未包含 0,直接效应显著。关系认同在共情型领导与工作幸福感之间的间接效应值为 0.225,标准误差为 0.035,置信区间为 [0.161, 0.294],未包括 0,关系认同的间接效应显著。因此,进一步证实了共情型领导对工作幸福感主效应及关系认同在其中的中介作用。

表4 共情型领导对工作幸福感主效应、中介效应及调节效应回归分析结果(N=454)

变量	结果变量										
	工作幸福感				关系认同			情绪耗竭			
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9	模型10	模型11
年龄	-0.033	-0.009	0.002	-0.019	-0.009	-0.058	-0.031	-0.035	-0.078	-0.094	-0.095

续表 4

变量	结果变量										
	工作幸福感					关系认同			情绪耗竭		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11
性别	-0.014	0.017	0.062	-0.003	0.042	-0.163*	-0.129*	-0.147*	-0.16	-0.18	-0.138
教育程度	-0.064	-0.03	-0.017	-0.018	-0.004	-0.075	-0.037	-0.042	0.132*	0.109	0.088
工作年限	0.082	0.029	0.019	0.038	0.029	0.088	0.029	0.023	0.052	0.088	0.077
共情型领导		0.574***	0.350***	0.531***	0.305***		0.634***	0.606***		-0.385***	-0.522***
关系认同			0.352***		0.354***						
情绪耗竭				-0.111***	-0.114***						
工作嵌入								0.114***			0.227***
共情型领导× 工作嵌入								0.072***			-0.097***
R <sup>2</sup>	0.011	0.375	0.466	0.395	0.487	0.019	0.388	0.407	0.016	0.106	0.133
ΔR <sup>2</sup>	0.002	0.368	0.459	0.387	0.479	0.010	0.382	0.398	0.007	0.096	0.120
F	1.272	53.714***	65.028***	48.644***	60.556***	2.159	56.889***	43.776***	1.810	10.597***	9.79***

注：\*\*\*表示  $p < 0.001$ ；\*\*表示  $p < 0.01$ ；\*表示  $p < 0.05$

根据表 4 中的模型 10 和模型 4，共情型领导对情绪耗竭具有显著负向影响 ( $\beta = -0.385, p < 0.001$ )，且当共情型领导与情绪耗竭共同放入模型 4 时，共情型领导对工作幸福感的影响系数降低且具有显著性 ( $\beta = 0.531, p < 0.001$ )，情绪耗竭对工作幸福感具有显著负向影响 ( $\beta = -0.111, p < 0.001$ )。同时，如表 5 所示，运用 Bootstrap 方法检验的中介效应结果表明，情绪耗竭在共情型领导与工作幸福感之间的间接效应值为 0.044，标准误差为 0.015，置信区间为 [0.017, 0.077]，未包含 0，情绪耗竭的间接效应显著。因此，假设 H<sub>3</sub> 得到支持。

根据表 4 中的模型 5，当关系认同和情绪耗竭两个变量同时放入模型 2 时，关系认同对工作幸福感的影响显著 ( $\beta = 0.354, p < 0.001$ )，情绪耗竭对工作幸福感的影响也显著 ( $\beta = -0.114, p < 0.001$ )。同时，如表 5 所示，运用 Bootstrap 方法检验的中介效应结果显示，关系认同、情绪耗竭在共情型领导与工作幸福感之间的总间接效应值为 0.269，标准误差为 0.037，置信区间为 [0.201, 0.344]，未包含 0。这表明，在共情型领导影响员工工作幸福感的机制中，关系认同和情绪耗竭起到认知-情感双中介作用，进一步验证了假设 H<sub>2</sub> 和假设 H<sub>3</sub>。

表 5 Bootstrap 中介效应分析结果 (N=454)

路径	效应值	标准误差	95% 置信区间	
			下限	上限
直接效应	0.305	0.042	0.222	0.388
认知路径：共情型领导→关系认同→工作幸福感	0.225	0.035	0.161	0.294
情感路径：共情型领导→情绪耗竭→工作幸福感	0.044	0.015	0.017	0.077
总间接效应	0.269	0.037	0.201	0.344

(2)调节效应分析。为检验工作嵌入在共情型领导与关系认同之间的调节作用，本研究对共情型领导和工作嵌入两个变量进行中心化处理后构造乘积项，进而开展层级回归分析，结果如表 4 所示。

根据表4的模型8,共情型领导与工作嵌入的乘积项对关系认同产生显著正向影响( $\beta=0.072, p<0.001$ )。本研究进一步对工作嵌入的均值加减一个标准差,分别表示“高程度工作嵌入”与“低程度工作嵌入”,并通过计算简单斜率绘制了调节效应图,如图2所示。从图2可以看出,当工作嵌入程度较高时,共情型领导对关系认同的正向影响被强化;当工作嵌入程度较低时,这种正向影响则被弱化。由此,假设H<sub>4a</sub>得到支持。

为检验工作嵌入在共情型领导与情绪耗竭之间的调节作用,本研究对共情型领导和工作嵌入两个变量进行中心化处理构造乘积项,然后进行层级回归分析,结果如表4的模型11所示,共情型领导与工作嵌入的乘积项对情绪耗竭具有显著负向影响( $\beta=-0.097, p<0.001$ )。本研究进一步对工作嵌入的均值加减一个标准差,分别表示“高程度工作嵌入”与“低程度工作嵌入”,并通过计算简单斜率绘制了调节效应图,如图3所示。从图3可以看出,当工作嵌入程度较高时,共情型领导对情绪耗竭的负向影响被弱化;当工作嵌入程度较低时,这种负向影响则被强化。由此,假设H<sub>5a</sub>得到支持。

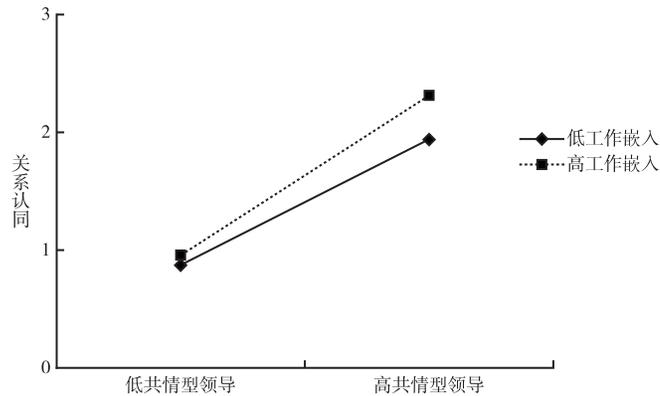


图2 工作嵌入对共情型领导与关系认同的调节作用

资料来源:作者整理

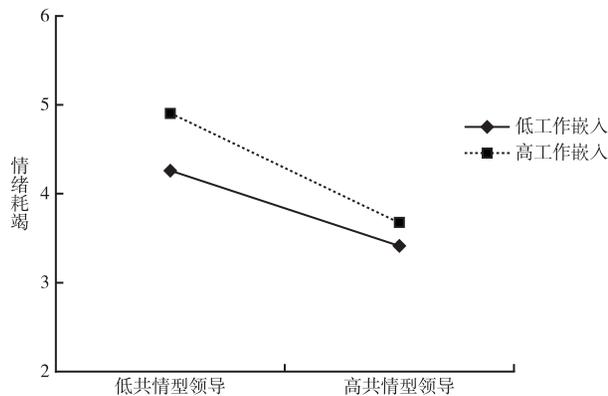


图3 工作嵌入对共情型领导与情绪耗竭的调节作用

资料来源:作者整理

(3)被调节的中介效应检验。本研究运用SPSS28.0与宏程序PROCESS3.5检验被调节的中介效应。设置95%置信区间,Bootstrap5000次。结果显示,共情型领导通过关系认同、情绪耗竭影响员工工作幸福感的被调节的中介效应值为0.018,标准误差为0.010,95%置信区间为[0.001, 0.041],未包括0,这说明了工作嵌入在共情型领导通过关系认同、情绪耗竭影响员工工作幸福感的双中介效应中发挥显著的调节作用。同时,本研究也基于上述方法检验了在不同程度工作嵌入下,共情型领导分别通过关系认同、情绪耗竭两个路径对工作幸福感产生的间接效应,结果如表6

所示。

在认知影响路径中,当员工工作嵌入较高时,共情型领导通过关系认同影响员工工作幸福感的间接效应显著(间接效应为0.250,标准误差为0.044,95%置信区间为[0.168,0.340],未包含0);当员工工作嵌入较低时,共情型领导通过关系认同影响员工工作幸福感的间接效应也显著(间接效应为0.184,标准误差为0.030,95%置信区间为[0.130,0.248],未包含0)。此外,工作嵌入高低组之间的效应差值显著(间接效应为0.066,标准误差为0.021,95%置信区间为[0.007,0.090],未包含0)。因此,假设H<sub>4b</sub>得到支持。

在情感影响路径中,当员工工作嵌入较高时,共情型领导通过情绪耗竭影响工作幸福感的间接效应显著(间接效应为0.073,标准误差为0.025,95%置信区间为[0.030,0.130],未包含0);当员工工作嵌入较低时,共情型领导通过情绪耗竭影响工作幸福感的间接效应也显著(间接效应为0.046,标准误差为0.019,95%置信区间为[0.017,0.092],未包含0)。此外,高低组之间的效应差值显著(间接效应为0.027,标准误差为0.010,95%置信区间为[0.002,0.043],未包含0)。因此,假设H<sub>5b</sub>得到支持。

表6 被调节的中介效应检验结果(N=454)

调节变量取值	认知路径: 共情型领导→关系认同→工作幸福感			情感路径: 共情型领导→情绪耗竭→工作幸福感		
	间接效应	标准误差	95%置信区间	间接效应	标准误差	95%置信区间
高工作嵌入(均值+1标准差)	0.250	0.044	[0.168,0.340]	0.073	0.025	[0.030,0.130]
低工作嵌入(均值-1标准差)	0.184	0.030	[0.130,0.248]	0.046	0.019	[0.017,0.092]
高低组间接效应差值(Diff)	0.066	0.021	[0.007,0.090]	0.027	0.010	[0.002,0.043]

## 五、结论与讨论

### 1. 研究结论

本研究基于中国特色文化的情境,运用CAPS理论框架,整合了认知与情感视角,较为全面地探讨了共情型领导对员工工作幸福感的影响机制,并深入分析了认知路径中的关系认同、情感路径中的情绪耗竭的中介效应,以及工作嵌入在共情型领导对员工工作幸福感作用过程中发挥的调节效应,得出以下研究结论:(1)共情型领导关注员工情感、情绪需求并给予必要支持,形成良好的上下级人际互动关系,帮助员工在工作中找到自我实现的价值,能够正向影响员工工作幸福感。(2)共情型领导通过认知、情感两个中介路径促进员工工作幸福感。其中,在认知路径方面,共情型领导通过强化员工与领导的关系认同从而提升员工在工作中的幸福感体验;在情感路径方面,共情型领导通过减少员工的情绪耗竭进而增强员工工作幸福感。(3)工作嵌入不仅正向调节共情型领导与关系认同的关系,而且负向调节共情型领导与情绪耗竭的关系。(4)工作嵌入调节了共情型领导通过关系认同、情绪耗竭的双中介模型。对于工作嵌入程度越高的员工,共情型领导越能加强与员工的关系认同进而提升员工工作幸福感;对于工作嵌入程度越低的员工,共情型领导越能减缓情绪耗竭对员工工作幸福感的负向作用。

### 2. 理论贡献

第一,验证了共情型领导对员工工作幸福感具有显著正向影响。共情型领导与员工工作幸

幸福感存在积极影响还是消极影响,学者们仍存争议(Raina,2022)<sup>[8]</sup>。目前,共情型领导研究多围绕“领导共情行为”“组织共情关怀”等零散主题开展研究,对于管理者的共情行为的深入研究尚显不足(Scott等,2010)<sup>[64]</sup>,尤其在共情型领导与员工工作幸福感研究主题上缺乏聚焦。此外,中国企业在践行共情型领导上具有特色且有效的经验与智慧(李正东,2022<sup>[35]</sup>;颜志强等,2018<sup>[65]</sup>),也折射出丰富的人文关怀管理哲学思想。然而,共情型领导与中国化情境研究尚未得到中国国内学者的关注。本研究基于CAPS理论框架的分析及和纵向数据的实证研究,证实了共情型领导对员工工作幸福感具有显著的正向影响,拓展了共情型领导作为新兴领导风格在组织中的影响结果研究,引导中国学者重视并丰富中国共情型领导与员工工作幸福感的本土化研究,进一步回应了以往研究提出探索提升员工工作幸福感的领导风格及关注领导共情行为研究的呼吁(Tuckey等,2012<sup>[9]</sup>;Cooper等,2019<sup>[66]</sup>;Jian,2022<sup>[5]</sup>),为发展中国式管理理论与实践提供参考。

第二,基于CAPS理论视角探究共情型领导对工作幸福感的作用机制,生动地展示了认知单元和情感单元在共情型领导与员工工作幸福感作用机制中的动态关联过程,有效弥补了CAPS理论关于认知与情感简单罗列的缺陷(于松梅和杨丽珠,2003)<sup>[28]</sup>,拓展了CAPS理论在领导力研究中的应用场景。以往关于领导行为与员工工作幸福感研究集中运用资源保存理论、能力-动机-机会理论、社会认同理论等(Inceoglu等,2018)<sup>[2]</sup>,却未能从整体幸福感的认知、情感角度审视领导行为与工作幸福感之间的关系。事实上,工作幸福感代表着员工对工作的认知与情感评估,与共情型领导认知、情感内涵较为吻合,运用CAPS理论视角,本研究能够更全面地解答共情型领导“为何”以及“如何”提升员工工作幸福感的问题,为领导行为与员工工作幸福感研究提供了新的理论视角。

第三,构建了认知和情感双中介路径,揭示了共情型领导如何促进员工工作幸福感的内在中介机制。现有领导力与员工工作幸福感主题研究文献单一地以社会认知路径提升下属工作幸福感,很少关注情感路径的影响过程(Inceoglu等,2018)<sup>[2]</sup>。本研究基于CAPS崭新理论视角,全面分析共情型领导通过关系认同(认知)与情绪耗竭(情感)双路径影响员工工作幸福感的过程,有助于系统性增强领导力促进员工幸福感的解释力度,便于研究者从理论层面更好地理解和把握共情型领导对员工工作幸福感的影响机制。

第四,考察了工作嵌入这一具有个性化特征变量在共情型领导对员工工作幸福感双路径作用机制的边界条件,创新性地深入探讨了共情型领导何时能最大化增加员工工作幸福感,为企业管理者有效运用共情型领导风格提供了理论参考。以往研究较多集中基于资源保存理论、计划行为理论、社会资本理论等研究视角探索了工作嵌入的内在机理(吴论文等,2021)<sup>[50]</sup>,这些理论视角尚未较全面地结合认知、情感维度分析工作嵌入的“双刃剑”效应。本研究基于CAPS理论视角,将工作嵌入视为具有个性化的特征变量,探究工作嵌入在共情型领导与员工工作幸福感影响机制的调节作用。值得注意的是,虽然证实了工作嵌入在认知维度上加强员工与共情型领导的关系认同,从而促进员工工作幸福感,但在情感维度上,却在共情型领导情境中加剧了员工的情绪耗竭,从而降低员工工作幸福感,表明了在工作嵌入条件下,认知路径与情感路径具有互补效应,进一步回应了关于加强工作嵌入“双刃剑”效应的研究呼吁(Marasi等,2016)<sup>[67]</sup>。同时,这一研究解释了工作嵌入如何产生正面与负面的作用,也为组织管理者如何更好地运用工作嵌入提供了辩证的理论支撑。

### 3.管理启示

首先,打造以幸福感为导向的共情领导力。鉴于共情型领导对员工工作幸福感具有促进作用,组织中的人力资源管理部门需要重点培养管理者的共情领导力,以提升团队管理效能,可从以

下几方面着手:一是转变仅仅关注任务导向、结果导向的刚性管理思维,树立以人为本的全新管理理念,建立员工与企业共赢共发展的管理哲学观,充分尊重员工在组织及团队中的重要作用,努力构建具有幸福感导向的人力资源管理实践体系。二是管理者应该识别并努力展现共情型领导的关键行为,例如,摆脱以自我为中心,善于倾听员工心声,在工作中善于与员工换位思考,关注员工情感与情绪的变化及需求,激发员工积极性,使员工主动参与到管理活动中。三是多措并举提升共情领导力。组织可通过共情型领导风格工作坊、经验分享交流会、专题培训课等方式提升管理者的共情综合管理能力。

其次,努力增强管理者与员工的关系认同,助力员工缓解工作中的情绪耗竭。关系认同与情绪耗竭在共情型领导促进员工工作幸福感中发挥重要的中介作用,这意味着组织管理者需要重视、有效利用员工关系认同和情绪耗竭对共情领导力效能传递价值。一方面,管理者需要积极开展与员工的人际互动交流以加强员工对领导的信任感和认同感,例如,注重与员工的绩效反馈与辅导、公开表扬赞美员工、组织团队建设主题活动、鼓励员工对团队管理进行建言献策等;另一方面,管理者需关注下属在工作中由于压力、突发事件等对下属情绪的负面影响,整合内外部资源帮助员工摆脱情绪耗竭的困境,并注重营造和谐、奋进、愉悦的工作氛围,为员工提供宣泄工作压力的渠道与方法,有效减轻情绪耗竭对员工工作幸福感的消极影响。

最后,辩证认识工作嵌入的作用,合理发挥其在共情型领导促进员工工作幸福感过程中的调节效应。面对组织内外部环境的高度复杂性和不确定性,以及新生代员工进入职场所带来的挑战,管理者既需要看到工作嵌入积极的一面,也要认识到工作嵌入消极的一面,避免工作嵌入“过犹不及”的情况。具体而言:一是管理者需根据员工入司年限、家庭情况、工作绩效等维度识别团队中的员工状态,区分员工的工作嵌入程度,制定共情型领导差异化管理策略;二是管理者对于工作嵌入高的员工,密切关注员工在接受领导共情关怀后情绪状态的变化,在必要时,提供情绪情感咨询或帮助,以减轻员工对领导的愧疚感,并引导员工正确理解个体与组织之间以及上级与下级之间的平等关系;三是管理者对于工作嵌入低的员工,要进一步通过绩效辅导、工作任务分配、谈心谈话等方式拉近与员工的距离,增强员工与领导的关系认同,让员工在管理者共情过程中更深刻体验到高质量的上下级关系及组织支持,最终提升员工工作幸福感。

#### 4. 研究不足与展望

本研究虽然在探究共情型领导对员工工作幸福感的作用机制上取得一定的研究结果,但也存在一定的研究局限性,需要在后续的研究中加以改进。首先,本研究采用多阶段方式收集研究数据,数据均源于员工自我报告。虽然本研究已通过匿名方式收集数据,并采用Harman单因子检验同源偏差不严重,但由于数据源于员工自我报告,仍存在社会期许效应的可能性,对数据统计分析造成一定的误差,后续可考虑采用领导与员工评价相结合的方式收集数据,从而提升研究数据客观性。其次,本研究虽然从认知与情感两个维度探究共情型领导影响员工工作幸福感的中介机制,但CAPS理论指出,情感反应取决于认知结构,且与认知因素紧密相连,两者共同对个体行为产生影响(Mischel和Shoda, 1995)<sup>[13]</sup>。这意味着本研究模型涉及的认知与情感变量有可能存在复杂的相互作用。然而,本研究通过数据检验了关系认同、情绪耗竭之间的链式中介作用与调节作用,数据结果并不支持这一假设。后续研究可通过收集更多数据进一步分析和验证关系认同与情绪耗竭之间的相互作用,以期拓展共情型领导的影响因素研究,为管理者在实践中如何合理运用共情型领导风格提供理论参考。再次,本研究选取了关系认同、情绪耗竭作为表征认知与情感机制的变量,难免以偏概全。例如,有研究指出,员工基于领导身份与行为产生的领导认同(supervisor identification)能够激发积极的情感体验(Ashforth等, 2016<sup>[68]</sup>;宋萌和

董玉杰,2021<sup>[69]</sup>)。因此,可以合理推测领导认同在共情型领导影响员工工作幸福感过程中,是一个合适的中介变量。未来研究可以进一步挖掘其它可能的认知与情感中介变量,从而更全面揭示 CAPS 理论视角下共情型领导对员工工作幸福感的作用路径。最后,本研究数据收集局限于中国国内 3 个城市的医药健康行业,没有在其他地域及行业收集数据,可能会对研究结论的适用性造成影响,后续的研究可以拓展样本的地域、行业范围,以进一步提高研究结论的适用范围。

## 参考文献

- [1] Brown, N., and H.E.Schockman. Forging a Roadmap for Post-Pandemic Global Leadership: A Preliminary Empirical Study of Citizen Perspectives[A]. In Leadership after COVID-19: Working Together Toward A Sustainable Future[M]. Cham: Springer International Publishing, 2022.
- [2] Inceoglu, I., G.Thomas, C.Chu, D.Plans, and A.Gerbasi. Leadership Behavior and Employee Well-Being: An Integrated Review and A Future Research Agenda[J]. The Leadership Quarterly, 2018, 29, (1): 179-202.
- [3] 孙五俊,姜媛,方平. 目标冲突能否有益幸福? 意义寻求与体验的链式中介作用[J]. 上海: 心理科学, 2023, (6): 1391-1398.
- [4] Kock, N., M.Mayfield, J.Mayfield, S.Sexton, and L.M.De La Garza. Empathetic leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance[J]. Journal of Leadership & Organizational Studies, 2019, 26, (2): 217-236.
- [5] Jian, G. From Empathic Leader to Empathic Leadership Practice: An Extension to Relational Leadership Theory [J]. Human Relations, 2022, 75, (5): 931-955.
- [6] Regina, E. Worker's Resilience: The Exigency for Empathic Leadership[J]. European Journal of Business and Management, 2019, 11, (17): 96-99.
- [7] Bani-Melhem, S., M.F.Shamsudin, R.M.Abukhait, and S. Quratulain. Paranoid Personality and Frontline Employee's Proactive Work Behaviours: A Moderated Mediation Model of Empathetic Leadership and Perceived Psychological Safety [J]. Journal of Service Theory and Practice, 2020, 31, (1): 113-135.
- [8] Raina, R. Moving Crisis to Opportunities: A Corporate Perspective on the Impact of Compassionate Empathic Behaviour on the Well-Being of Employees[J]. International Journal of Global Business and Competitiveness, 2022, 17, (2): 239-255.
- [9] Tuckey, M.R., A.B.Bakker, and M.F.Dollard. Empowering Leaders Optimize Working Conditions for Engagement: A Multilevel Study[J]. Journal of Occupational Health Psychology, 2012, 17, (1): 15-27.
- [10] Van Agteren, J., M.Iasiello, L.Lo, J.Bartholomaeus, Z.Kopsaftis, M.Carey, and M.Kyrios. A Systematic Review and Meta-analysis of Psychological Interventions to Improve Mental Wellbeing[J]. Nature Human Behaviour, 2021, 5, (5): 631-652.
- [11] 张兴贵,彭坚,戴雪明,何泳彤. 员工幸福感的文献计量研究与整合框架[J]. 武汉: 管理学报, 2024, (3): 464-474.
- [12] Davis, M.H. Measuring Individual Differences in Empathy: Evidence for A Multidimensional Approach[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1983, 44, (1): 113-126.
- [13] Mischel, W., and Y.A.Shoda. A Cognitive-Affective System Theory of Personality: Reconceptualizing Situations, Dispositions, Dynamics, and Invariance in Personality Structure[J]. Psychological Review, 1995, 102, (2): 246-268.
- [14] Sluss, D.M., and B.E.Ashforth. Relational Identity and Identification: Defining Ourselves through Work Relationships [J]. Academy of Management Review, 2007, 32, (1): 9-32.
- [15] Anzollitto, P., and D.Cooper. Loyalties Divided or Identities as Resources? The Role of External Relational Identification in Facilitating Socialization[J]. Management Decision, 2022, 60, (6): 1702-1718.
- [16] Maslach, C., W.B.Schaufeli, and M.P.Leiter. Job Burnout[J]. Annual Review of Psychology, 2001, 52, (1): 397-422.
- [17] Chen, Y., F.Zhang, Y.Wang, and J.Zheng. Work-Family Conflict, Emotional Responses, Workplace Deviance, and Well-Being among Construction Professionals: A Sequential Mediation Model[J]. International Journal of Environmental Research and Public Health, 2020, 17, (18): 1-19.
- [18] 李朋波. 职场负面八卦如何影响员工工作幸福感——基于认知-情感系统理论[J]. 南昌: 当代财经, 2022, (8): 76-87.
- [19] Fava, G.A., and J.Guidi. The Pursuit of Euthymia[J]. World Psychiatry, 2020, 19, (1): 40-50.
- [20] Mitchell, T.R., B.C.Holtom, T.W.Lee, C.J.Sablynski, and M.Erez. Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover[J]. Academy of Management Journal, 2001, 44, (6): 1102-1121.

- [21] Oishi, S. The Psychology of Residential Mobility: Implications for the Self, Social Relationships, and Well-Being[J]. *Perspectives on Psychological Science*, 2010, 5, (1): 5-21.
- [22] Al-Ghazali, B.M. Transformational Leadership, Career Adaptability, Job Embeddedness and Perceived Career Success: A Serial Mediation Model[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2020, 41, (8): 993-1013.
- [23] Kiazad, K., B.C. Holtom, P.W. Hom, and A. Newman. Job Embeddedness: A Multifoci Theoretical Extension[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100, (3): 641-659.
- [24] Halbesleben, J.R.B., and A.R. Wheeler. The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave[J]. *Work & Stress*, 2008, 22, (3): 242-256.
- [25] Ng, T. W., and D. C. Feldman. The Impact of Job Embeddedness on Innovation-Related Behaviors [J]. *Human Resource Management*, 2010, 49, (6): 1067-1087.
- [26] 付博, 梁潇杰, 杨朦晰. 上下级关系对下属工作幸福感的“双刃剑”效应[J]. *武汉: 管理学报*, 2023, (1): 66-75.
- [27] 王忠军, 龙立荣, 刘丽丹. 组织中主管-下属关系的运作机制与效果[J]. *北京: 心理学报*, 2011, (7): 798-809.
- [28] 于松梅, 杨丽珠. 米契尔认知情感的个性系统理论述评[J]. *北京: 心理科学进展*, 2003, (2): 197-201.
- [29] 李黎飞, 卫旭华, 程德俊. 职场负面八卦对被八卦员工行为的影响: 基于认知-情感人格系统理论的元分析[J]. *北京: 心理科学进展*, 2022, (12): 2681-2695.
- [30] Sonnentag S. Dynamics of Well-Being[J]. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015, 2, (1): 261-293.
- [31] Bartels, A.L., S.J. Peterson, and C.S. Reina. Understanding Well-Being at Work: Development and Validation of the Eudaimonic Workplace Well-Being Scale[J]. *PloS One*, 2019, 14, (4): 1-21.
- [32] Choi, S.B., T.B.H. Tran, and S.W. Kang. Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit[J]. *Journal of Happiness Studies*, 2017, 18: 1877-1901.
- [33] Green, A. E., E. A. Miller, and G. A. Aarons. Transformational Leadership Moderates the Relationship between Emotional Exhaustion and Turnover Intention among Community Mental Health Providers[J]. *Community Mental Health Journal*, 2013, 49: 373-379.
- [34] 刘琛琳, 郑晓明, 李丽源. 组织管理中的共情研究述评与展望[J]. *北京: 中国人力资源开发*, 2023, (7): 64-80.
- [35] 李正东. 数字化转型中领导共情对员工创新绩效的影响研究——一个有调节的双中介模型[J]. *杭州: 财经论丛*, 2022, (2): 89-100.
- [36] Van Dijke, J., I. Van Nistelrooij, P. Bos, and J. Duyndam. Towards a Relational Conceptualization of Empathy [J]. *Nursing Philosophy*, 2020, 21, (3): 1-9.
- [37] Haynie, J. J., J. Baur, J. N. Harris, S. G. Harris, and K. N. Moates. When Caring Leaders Are Constrained: The Impact of LMX Differentiation on Leader Empathic Concern in Predicting Discretionary Work Behaviors [J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2019, 26, (1): 5-17.
- [38] Zhang, S., G. Chen, X. P. Chen, D. Liu, and M. D. Johnson. Relational Versus Collective Identification within Workgroups: Conceptualization, Measurement Development, and Nomological Network Building[J]. *Journal of Management*, 2014, 40, (6): 1700-1731.
- [39] 尹奎, 赵景, 侯楠, 聂琦. 员工授权期望与领导授权行为一致性的影响效应: 基于关系认同理论[J]. *杭州: 管理工程学报*, 2022, (5): 75-85.
- [40] Ampofo, E.T., A. Coetzer, and P. Poisat. Relationships between Job Embeddedness and Employees' Life Satisfaction[J]. *Employee Relations*, 2017, 39, (7): 951-966.
- [41] Grant, A. M., J. M. Berg, and D. M. Cable. Job Titles as Identity Badges: How Self-Reflective Titles Can Reduce Emotional Exhaustion[J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57, (4): 1201-1225.
- [42] 黄桂, 欧霞, 林鹏锦, 付春光. 组织中情绪耗竭问题研究[J]. *广州: 学术研究*, 2021, (5): 100-107.
- [43] Avsec, A., G. Zager Kocjan, and T. Kavcic. COVID-19 Lockdown Distress, but not the Infection Concerns, Shape Psychological Functioning During the Pandemic: The Mediating Role of Basic Psychological Needs[J]. *Scandinavian Journal of Psychology*, 2021, 62, (5): 717-724.
- [44] Abramson, L., F. Uzefovsky, V. Toccaceli, and A. Knafo-Noam. The Genetic and Environmental Origins of Emotional and Cognitive Empathy: Review and Meta-Analyses of Twin Studies[J]. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 2020, 114: 113-133.
- [45] 宋琪, 陈扬. 需求和接受的授权型领导匹配对下属工作结果的影响: 情绪耗竭的中介作用[J]. *北京: 心理学报*, 2021, (8): 890-903.
- [46] Khalil, E.L. Wellbeing and Happiness[J]. *The Journal of Value Inquiry*, 2019, 53, (4): 627-652.

- [47]朱永跃,王世贤,欧阳晨慧.职业污名对产业工人工匠精神的影响:基于认知和情感的双路径研究[J].上海:系统管理学报,2023,(3):605-616.
- [48]Kellelt, J. B., R. H. Humphrey, and R. G. Sleeth. Empathy and Complex Task Performance: Two Routes to Leadership [J]. The Leadership Quarterly, 2002, 13, (5): 523-544.
- [49]Zhang, M., D. D. Fried, and R. W. Griffeth. A Review of Job Embeddedness: Conceptual, Measurement Issues, and Directions for Future Research [J]. Human Resource Management Review, 2012, 22, (3): 220-231.
- [50]吴论文,杨付,田慧欣,裴玉蓉.工作嵌入的影响结果及其理论解释[J].北京:心理科学进展,2021,(5):906-920.
- [51]Holton, B. C., J. P. Burton, and C. D. Crossley. How Negative Affectivity Moderates the Relationship between Shocks, Embeddedness and Worker Behaviors [J]. Journal of Vocational Behavior, 2012, 80, (2): 434-443.
- [52]李锡元,蔡瑶.威权领导与员工的时间侵占:工作嵌入负面影响的研究[J].杭州:商业经济与管理,2018,(1):37-48.
- [53]万鹏宇,郑俊巍,张振铎.勿让亲密成为负担:上下级情感关系对员工突破性创新的双刃剑作用[J].上海:心理科学,2023,(5):1156-1163.
- [54]李锐,凌文铨,柳士顺.传统价值观、上下属关系与员工沉默行为——一项本土文化情境下的实证探索[J].北京:管理世界,2012,(3):127-140,150.
- [55]Allen, D. G., V. Peltokorpi, and A. L. Rubenstein. When “Embedded” Means “Stuck”: Moderating Effects of Job Embeddedness in Adverse Work Environments [J]. Journal of Applied Psychology, 2016, 101, (12): 1670-1686.
- [56]Mischel, W. Toward An Integrative Model for CBT: Encompassing Behavior, Cognition, Affect, and Process [J]. Behavior Therapy, 2004, 35, (1): 185-203.
- [57]Kellelt, J. B., R. H. Humphrey, and R. G. Sleeth. Empathy and the Emergence of Task and Relations Leaders [J]. The Leadership Quarterly, 2006, 17, (2): 146-162.
- [58]Walumbwa, F. O., and C. A. Hartnell. Understanding Transformational Leadership-Employee Performance Links: The Role of Relational Identification and Self-Efficacy [J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2011, 84, (1): 153-172.
- [59]Maslach, C., and S. E. Jackson. The Measurement of Experienced Burnout [J]. Journal of Organizational Behavior, 1981, 2, (2): 99-113.
- [60]Crossley, C. D., R. J. Bennett, S. M. Jex, and J. L. Burnfield. Development of A Global Measure of Job Embeddedness and Integration into A Traditional Model of Voluntary Turnover [J]. Journal of Applied Psychology, 2007, 92, (4): 1031-1042.
- [61]Kaluza, A. J., D. Boer, C. Buengeler, and R. Van Dick. Leadership Behaviour and Leader Self-Reported Well-Being: A Review, Integration and Meta-Analytic Examination [J]. Work & Stress, 2020, 34, (1): 34-56.
- [62]Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson. Multivariate Data Analysis [M]. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010.
- [63]Landis, R. S., D. J. Beal, and P. E. Tesluk. A Comparison of Approaches to Forming Composite Measures in Structural Equation Models [J]. Organizational Research Methods, 2000, 3, (2): 186-207.
- [64]Scott, B. A., J. A. Colquitt, E. L. Paddock, and T. A. Judge. A Daily Investigation of the Role of Manager Empathy on Employee Well-Being [J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2010, 113, (2): 127-140.
- [65]颜志强,苏金龙,苏彦捷.共情与同情:词源,概念和测量[J].天津:心理与行为研究,2018,(4):433-440.
- [66]Cooper, B., J. Wang, T. Bartram, and F. L. Cooke. Well-Being-Oriented Human Resource Management Practices and Employee Performance in the Chinese Banking Sector: The Role of Social Climate and Resilience [J]. Human Resource Management, 2019, 58, (1): 85-97.
- [67]Marasi, S., S. S. Cox, and R. J. Bennett. Job Embeddedness: Is It Always A good Thing? [J]. Journal of Managerial Psychology, 2016, 31, (1): 141-153.
- [68]Ashforth, B. E., B. S. Schinoff, and K. M. Rogers. “I Identify with Her,” “I Identify with Him”: Unpacking the Dynamics of Personal Identification in Organizations [J]. Academy of Management Review, 2016, 41, (1): 28-60.
- [69]宋萌,董玉杰.真实型领导与员工幸福感:多重中介比较及边界条件[J].南昌:当代财经,2021,(12):90-100.

## How does Empathetic Leadership Affect Employees' Workplace Well-Being: Based on the Cognitive-Affective Dual Pathway Mechanism

WEI Wu, LI Jin-rong

(School of Economics and Management, Wuhan University, Wuhan, Hubei, 430072, China)

**Abstract:** Research on the relationship between prosocial leadership behaviors and employees' workplace well-being has received considerable attention. Empathetic leadership has emerged as an effective leadership style that strengthens relationships with employees by demonstrating awareness of their situations, understanding their emotions, and evoking emotional resonance. However, research on empathetic leadership is still in its infancy, and there has been no comprehensive empirical exploration of its impact on employees' workplace well-being. To address this gap, a moderated dual mediating model based on cognitive-affective personality system theory was constructed. This model considers relational identification and emotional exhaustion as mediating variables and job embeddedness as a moderating variable, with the aim of uncovering the underlying mechanism and the boundary conditions of the relationship between empathetic leadership and employees' workplace well-being.

To test these hypotheses, we designed a three-wave longitudinal data collection design, with samples from high-tech firms engaged in the pharmaceutical and healthcare industries in three cities: Shenzhen, Wuhan, and Suzhou. At Time 1, we measured empathetic leadership and control variables. Two months later, at Time 2, we measured relational identification, emotional exhaustion, and job embeddedness. After another two months, we measured employees' workplace well-being at Time 3. After three stages of longitudinal data matching, we ended up with 454 valid samples. We used hierarchical regression analysis and bootstrapping method to test the research hypotheses on Mplus 7.0 software.

Through three-wave data analysis using SPSS 20.0 and Mplus 7.0, we found the following research results: (1) Empathetic leadership had a significantly positive effect on employees' workplace well-being; (2) Empathetic leadership promoted employees' workplace well-being through dual mediating pathways: a cognitive pathway and an affective pathway. Specifically, empathetic leadership not only enhanced employees' relational identification (cognitive pathway), but also reduced their emotional exhaustion (affective pathway), thereby promoting employees' workplace well-being; (3) Job embeddedness positively moderated the relationship between empathetic leadership and relational identification, and negatively moderated the relationship between empathetic leadership and emotional exhaustion; (4) Job embeddedness also positively moderated the indirect effect of empathetic leadership on employees' workplace well-being through relational identification on the cognitive pathway, and negatively moderates the indirect effect of empathetic leadership on employees' workplace well-being through emotional exhaustion on the affective pathway. When employees had higher job embeddedness, empathetic leadership strengthened their relational identification, thus promoting employees' workplace well-being. However, when employees had lower job embeddedness, empathetic leadership alleviated their emotional exhaustion, thereby enhancing employees' workplace well-being.

Our findings confirm that empathetic leadership has a significant positive effect on employees' workplace well-being. Based on the cognitive-affective personality system theory, we have constructed a dual pathway of cognitive and affective mediation, which comprehensively reveals the mechanism of empathetic leadership on employees' workplace well-being. This research extends the understanding of empathetic leadership as an emerging leadership style in organizations. In addition, we have identified the boundary condition of the dual pathway mechanism of empathetic leadership on employees' workplace well-being. In terms of practical implications, our research suggests that managers should adopt an empathetic leadership style to enhance employees' workplace well-being in organizations. By focusing on strengthening employees' relational identification and reducing their emotional exhaustion, managers can develop targeted strategies to improve employees' workplace well-being, taking into account their job embeddedness.

**Key Words:** empathetic leadership; relational identification; emotional exhaustion; job embeddedness; workplace well-being

**JEL Classification:** D23, M12, M54

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2024.09.004

(责任编辑:舟 山)