

# VUCA 情境下领导意义给赋对员工主动性行为的影响

王娟娟<sup>1 2</sup>

(1. 河南大学 商学院, 河南 开封, 475001;

2. 北京交通大学清河职业技术学院 党建研究室, 北京, 100192)

**[摘要]** 领导意义给赋作为一种重要的信息线索, 对于塑造员工的态度和行为具有重要作用。基于社会信息加工理论, 通过问卷调查探讨了 VUCA 情境下领导意义给赋对员工主动性行为的影响机制, 研究发现: 领导意义给赋正向影响下属的主动性行为, 工作使命感及情感承诺在二者关系中发挥了中介作用。企业应加强领导的意义建构和沟通能力建设, 丰富不同情境下的领导意义给赋形式, 着力提升员工的情感承诺和工作使命感以激发他们的主动工作行为。

**[关键词]** 领导意义给赋; 主动性行为; 工作使命感; 情感承诺

**[中图分类号]** F272.92 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 2096-3300 (2022) 02-0034-07

## 一、引言

近年来, 随着商业环境易变性 (Volatility)、不确定性 (Uncertainty)、复杂性 (Complexity)、模糊性 (Ambiguity) 特征日益凸显 (以下简称 VUCA), 尤其是新冠肺炎疫情反复, 企业管理者越来越期望员工能够打破按部就班的工作模式, 主动发现和解决工作中的问题以帮助其应对环境挑战, 从而推动了员工主动性行为的研究。主动性行为是员工自发提出或实施旨在改变、改善环境或自身的一系列想法和行为<sup>[1]637</sup>, 具有一定的风险性和难以预测性。既有研究发现, 个体特质和领导风格是主动性行为的关键前因。个体特质层面探讨较多的是主动性人格, 它不仅对主动性行为具有直接影响, 还会通过塑造个体的角色广度自我效能、求职自我效能等对其产生间接促进作用。领导风格层面, 部分学者认为包容型领导给予了下属尊重、接纳、鼓励和包容, 令下属敢于主动迎接挑战和挫折<sup>[2]</sup>; 伦理型领导为

员工提供了成长关怀、心理支持和道德垂范, 从而对下属的主动性行为产生激励作用<sup>[3]</sup>; 精神型领导则提升了员工的心理资本和组织自尊, 诱发了他们主动作为的动机<sup>[4]</sup>。此外, 变革型领导、授权型领导、领导-成员交换等与主动性行为的关系也得到了讨论。然而, 已有研究大多是基于一般组织情境的考量, 甚少有人关注复杂情境下员工主动性行为的激励问题。随着环境 VUCA 特征的强化, 员工主动作为所伴随的风险也将进一步加大, 如何有效引导他们在这一情境下主动作为成为重要的管理实践议题。

社会信息加工理论认为, 个体的行为通常受其对社会环境信息解读结果的影响。当个体面对高度不确定、模糊和复杂的情境时, 可能会陷入工作意义和目标导向模糊的迷茫状态而无所适从, 所以需要依据社会信息来抉择自身行动。领导作为社会信息的权威发布者, 是引导员工冲破工作迷雾的关

收稿日期: 2022-03-07

基金项目: 北京市党校 (行政学院) 系统重点调研课题“VUCA 时代国企员工变革担当行为的生成路径及激励机制研究” (2021DXDY031)。

作者简介: 王娟娟 (1984-), 女, 河南开封人, 讲师, 博士, 研究方向: 组织行为与人力资源管理。

键力量,而他们针对组织情境的意义给赋或许能够对调整员工“意义缺失”的状态、重塑其对工作的认知、激发他们积极的工作态度和行为起到助推作用。

基于上述思路,遵循社会信息加工理论的核心逻辑,本文将探讨 VUCA 情境下领导意义给赋对员工主动性行为的影响效应,以及员工工作使命感(认知因素)与情感承诺(情感因素)在二者关系中的中介作用。研究一方面推进了领导意义给赋在个体层面影响效应的实证进展,丰富了主动性行为的前因和理论基础;另一方面,也突破了以往主要局限于一般组织情境的讨论,顺应了竞争环境的演进趋势和组织管理实践的现实需求,为组织在复杂情境下更加有效地激发员工潜能提供了依据。

## 二、理论基础与研究假设

### (一) 领导意义给赋与员工主动性行为

领导意义给赋是领导自上而下对组织成员的意义建构施加影响的过程,例如利用有说服力或唤起性的语言将自身建立的意义传递给下属,通过上下级之间的认知互动建立共同认知并引导下属作出合作行为<sup>[5]</sup>。知识管理者的知识管理意义给赋能够引导团队成员更加积极地参与知识共享<sup>[6]</sup>。因而,相较于变革型领导、授权型领导、包容型领导等其他领导行为,领导意义给赋更加强调在模糊、不确定性情境下利用意义沟通积极影响员工认知心理、认知结构和行为过程,从而促使他们自发地激励和引导自身工作<sup>[7]153</sup>。

主动性行为的实施受个体、环境等多种因素的驱动,而直接领导的引导和支持对其有重要的影响,领导对 VUCA 情境的意义给赋能够对下属主动性行为起到一定的激励作用。一方面领导意义给赋通过向员工传递组织情境“是什么”,弥补了员工对 VUCA 情境的认知局限,促进其形成对组织的积极评价以及对情境应对结果的正面预期,从而降低对主动性行为风险的担忧,增强实施主动性行为的信心和意愿;另一方面领导对工作意义的沟通蕴含着对组织成员的期望,有助于在组织内部塑造共同愿景和一致追求,促使员工为了实现共同目标而主动作为。因此,对于员工而言,VUCA 情境下的领导意义给赋发挥着“定心丸”和助推器的作用,从而

为他们实施主动性行为提供了心理保障和动力来源。提出假设:

H1: 领导意义给赋对下属主动性行为具有正向影响。

### (二) 领导意义给赋、工作使命感与主动性行为

使命感被引入职业心理学和管理学领域后逐渐发展为工作使命感。Dik<sup>[8]</sup>等认为,工作使命感是一种以他人的价值观和目标为导向从事某种工作,从而体验到的义务感与意义感。员工工作使命感与领导因素密切相关。

根据社会信息加工理论,面对环境的不确定、模糊和复杂性,人们需要从外界获得新的信息来帮助自身理清对情境的解释,以便让自己的认知和行为有据可依。领导意义给赋是源于领导对不确定情境的解读而向下属开展的意义沟通活动,强调对员工开展有关个体工作价值、目标及其与组织目标一致性的宣传引导。一方面能够帮助下属迅速明晰当前组织情境和需求,使他们深刻认识自身工作在组织应对情境挑战中所发挥的作用;另一方面也为员工提供了心理指引,有助于他们重塑自身的工作价值观,产生更高的自我价值感和组织召唤体验,从而形成对工作使命的积极评价。因此,不确定情境下领导意义给赋水平越高,越能激发起下属对工作的积极体验和工作使命的强烈认同。提出假设:

H2: 领导意义给赋对工作使命感具有正向影响。

工作使命感在抑制亲组织非伦理行为,减少工作倦怠,促进员工建言、工作投入和组织承诺等方面发挥着积极作用,是个体积极工作行为的重要推动力量。具有较高工作使命感的员工会将工作视作自身生命意义的一部分,将创造工作价值看成是个人价值的实现途径,认为做好本职工作是组织成员的基本义务,尤其当组织面临复杂情境时,强烈的工作使命感促使他们积极地向组织靠拢,主动履行角色内职责以帮助组织应对挑战;不仅如此,他们更愿意主动承担角色外任务,例如为组织建言献策。因而,在工作使命的召唤下,员工更有可能实施主动性行为帮助组织改善现状。

社会信息加工理论认为,个体周围的社会信息

为其提供了解读工作环境的线索,员工对组织信息的解读则进一步影响了他们随后的行为。领导意义给赋作为员工获得组织情境信息的主要来源,对员工解读工作职责要求和工作价值起到了积极的引导和暗示作用;同时意义给赋的实现载体(如有说服力的语言)又具有一定的鼓舞、动员和激励属性,有助于唤起员工的奉献意识,增强工作使命感,令他们愿意为帮助组织应对特殊情境而付出更多的努力。已有研究表明,领导意义给赋通过影响员工的重要感知进而对员工行为产生影响,激励他们自发地引导自身工作并主动参与团队管理<sup>[9]</sup>。因此,VUCA情境下的领导意义给赋能够激发员工的工作使命感,进而促使他们实施更多的主动性行为。提出假设:

H3: 领导意义给赋能够通过工作使命感对下属主动性行为产生正向影响。

### (三) 领导意义给赋、情感承诺与主动性行为

组织承诺是员工与组织之间的心理连接,包括情感承诺、持续承诺和规范承诺三个维度,其中情感承诺是其核心维度之一,指的是员工对组织的认同、参与和情感依附,强烈的情感承诺能够促使员工认同、内化组织的目标和价值观。相较于其他两种承诺,情感承诺是通过与领导和团队互动等工作经历发展而来的,更可能受领导行为的影响。此外,中国人广受“患难见真情”的传统文化的熏陶,当组织面临挑战时,在领导的鼓舞动员下,潜藏于个体的公民精神很容易被唤醒,从而令他们产生强烈的组织认同和情感依恋。基于此,选取情感承诺单一维度探讨不确定情境下领导意义给赋行为对下属主动性行为的影响。

具体而言,领导意义给赋是一个复杂的过程,不仅包括情境信息传递、工作意义沟通,也蕴含着对下属的愿景引导和情感支持,并以此推动对员工认知的管理和行为启发<sup>[7]158</sup>。由此可见,不确定情境下的领导意义给赋表达了对下属的殷切期望,有助于唤起个体他人危难之时“君子施予援手”的道德情怀,使他们体验到与组织之间更高的情感联系,从而愿意抛开个人利益帮助组织应对挑战。此外,领导意义给赋通过强调工作意义体现了对下属的信任,员工感知的领导信任越多,其与组织之间的情

感联系也越紧密。在领导信任、期望及自身价值观的多重激励下,个体也将对组织形成较高水平的情感依恋。因此,不确定情境下领导及时的意义给赋能够塑造积极的员工心理态度,让员工对其与组织之间利益共同体的关系有了更加深刻的认识,从而对组织产生强烈的情感共鸣。提出假设:

H4: 领导意义给赋对下属情感承诺有正向影响。

在组织承诺的三个维度中,情感承诺对员工积极行为(如组织公民行为)的促进作用得到了较为一致的认可。对组织的高情感承诺可以令员工体验到较高的组织认同感、归属感,从而使他们为了实现共赢而愿意主动为组织发展贡献力量,因此,其实施的主动性行为也可能更多。

既有研究表明,情感承诺在领导行为风格与下属行为之间起着重要的中介作用。Chen<sup>[10]</sup>等发现,自我牺牲型领导能够提升团队成员的情感承诺进而促使他们产生更高的工作投入;Kim<sup>[11]</sup>等的研究表明,授权型领导通过提升下属的情感承诺令下属表现出更少的缺勤行为和离职倾向。尽管尚未有研究探讨过情感承诺在领导意义给赋与员工行为之间的作用,但是根据社会信息加工理论的核心观点,不确定情境下的领导意义给赋所蕴含的动员、鼓舞、信任和期望在帮助下属明晰组织情境的同时,令他们对组织需求产生强烈的共情,塑造了下属对组织的积极情感,使得他们对组织的情感承诺进一步升华,也将更加愿意实施主动性行为以帮助组织实现发展。因而,不确定情境下的领导意义给赋能够增强下属的情感承诺,促使他们实施主动性行为。提出假设:

H5: 领导意义给赋能够通过情感承诺对下属主动性行为产生正向影响。

## 三、研究方法

### (一) 研究对象

对北京、郑州、新乡、深圳等地的8家企业发放问卷。为了趋近VUCA情境,问卷开头设置了问题“新冠肺炎疫情反复,对不少国内企业造成了深远影响,请先回忆疫情爆发以来公司经营环境的变化,然后回答问卷问题”。调查共发放了445份问卷,获得有效问卷292份。其中,男性占52.7%,

女性占 47.3%; 25 岁及以下者 5.5%, 26~35 岁者占 54.8%, 36~45 岁者占 32.9%, 46 岁及以上者 6.8%; 高中及以下者 6.2%, 大专学历者占 20.2%, 本科 55.8%, 硕士及以上 17.8%; 收入 6 000 元及以下占 9.2%, 6 000~9 000 元者占 37%, 9 000~12 000 元者占 25.7%, 12 000~15 000 元者占 17.1%, 15 000 元以上者占 11%; 与直接领导的共事时长 2 年以下者 30.1%, 2~5 年者为 41.1%, 5~8 年者 16.8%, 8~10 者 7.5%, 10 年以上者 4.5%。

(二) 测量工具

1. 领导意义给赋: 采用 Ahearne<sup>[12]</sup> 等使用的授权型领导量表中的强化工作意义维度, 包括 3 个题项。根据研究需要对原始题项做了调整, 如“当面临环境挑战时, 领导会帮助我们理解个体目标和企业目标之间的关联性”。量表的 Cronbach's  $\alpha$  为 0.899。2. 工作使命感: 使用 Dik<sup>[13]</sup> 等开发的 CVQ

问卷, 包括外部召唤、工作意义和亲社会动机三个维度共 12 个题项, 如“我对我从事的工作怀有很强的使命感”。量表的 Cronbach's  $\alpha$  为 0.935。3. 情感承诺: 采用 Meyer 等<sup>[14]</sup> 使用的 6 题量表, 如“在这家公司工作对我来说意义重大”。量表的 Cronbach's  $\alpha$  为 0.885。4. 主动性行为: 采用 Parker<sup>[1]650</sup> 等开发的量表, 选择因子载荷高于 0.4 的 7 个题项, 如“经常向经理、主管或同事提出改进意见”。量表的 Cronbach's  $\alpha$  为 0.893。

四、实证分析与检验

(一) 验证性因子分析

采用验证性因子分析法检验四个主要变量的区分效度。由表 1 可知, 与竞争模型相比, 四因子模型的各项拟合指标均优于其他竞争模型, 表明四个主要变量具有良好的区分效度。

表 1 验证性因子分析结果

Tab. 1 Confirmatory factor analysis

拟合度指标	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	IFI	TLI
四因子模型 (LS、CC、AC、PB)	2.424	0.070	0.910	0.911	0.901
三因子模型 (LS+CC、AC、PB)	4.137	0.104	0.799	0.801	0.782
二因子模型 (LS+CC+AC、PB)	5.605	0.126	0.704	0.706	0.679
单因子模型 (LS+CC+AC+PB)	7.830	0.153	0.560	0.562	0.524

注: LS 为领导意义给赋, CC 为工作使命感, AC 为情感承诺, PB 为主动性行为。

(二) 描述性统计及相关分析

各变量的均值、标准差和相关系数见表 2。领导意义给赋与主动性行为、工作使命感、情感承诺

均正相关, 工作使命感、情感承诺与主动性行为正相关, 这为后续假设检验奠定了基础。

表 2 变量均值、标准差和相关系数

Tab. 2 Mean, standard deviation and other coefficient of variables

变量	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	0.473	0.500									
2. 年龄	1.411	0.700	-0.027								
3. 学历	1.856	0.786	0.339**	-0.161**							
4. 收入	1.836	1.152	0.016	0.186**	0.308**						
5. 与领导共事年限	1.151	1.074	-0.011	0.329**	-0.145*	0.148*					
6. 领导意义给赋	3.635	0.768	-0.044	0.272**	-0.015	0.063	0.180**	0.899			
7. 工作使命感	3.506	0.690	-0.109	0.269**	-0.085	0.030	0.095	0.440**	0.935		
8. 情感承诺	3.876	0.685	0.080	0.258**	0.051	0.171**	0.099	0.388**	0.594**	0.885	
9. 主动性行为	3.427	0.735	-0.028	0.217**	-0.057	0.132*	0.250**	0.234**	0.338**	0.367**	0.893

注: \* 表示  $p < 0.05$ , \*\* 表示  $p < 0.01$  对角线上为变量的 Cronbach's  $\alpha$  系数。

### (三) 假设检验

利用 SPSS25.0, 采用层级回归法检验主效应和中介效应, 结果见表 3。由 M2 可知, 领导意义给赋对主动性行为有显著的正向影响 ( $\beta = 0.165, p < 0.01$ ), 假设 1 得到验证。由 M3 和 M4 可知, 领导意义给赋对工作使命感、情感承诺均有显著的正向影响, 相关系数分别为 0.357、0.311 ( $p < 0.001$ ), 假设 2、4 得到验证。根据三步法检验中介效应, 结

果见 M5 和 M6。由 M5 可知, 将工作使命感纳入模型后, 领导意义给赋对主动性行为的影响效应由 0.165 降低为 0.059 ( $p > 0.05$ ), 说明工作使命感的中介效应成立, 假设 3 得到支持; 由 M6 可知, 将情感承诺纳入模型后, 领导意义给赋对主动性行为的影响效应由 0.165 降为 0.062 ( $p > 0.05$ ), 说明情感承诺的中介效应成立, 假设 5 得到支持。

表 3 假设检验结果

Tab. 3 Hypothesis test results

变量	主动性行为		工作使命感	情感承诺	主动性行为	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
性别	-0.020	-0.005	-0.107	0.130	0.027	-0.048
年龄	0.140*	0.095	0.165**	0.150**	0.046	0.045
学历	-0.028	-0.039	-0.024	0.006	-0.032	-0.041
收入	0.057	0.059	-0.007	0.072*	0.061	0.035
与领导共事年限	0.129**	0.116**	-0.023	-0.019	0.123**	0.123**
领导意义给赋		0.165**	0.357***	0.311***	0.059	0.062
工作使命感					0.296***	
情感承诺						0.332***
截距项	3.039***	2.526***	2.108***	2.351***	1.902***	1.746***
$R^2$	0.090	0.117	0.227	0.201	0.177	0.193
$\Delta R^2$		0.098	0.211	0.184	0.156	0.173
$F$	5.654***	6.293***	13.945***	11.932***	8.704***	9.725***

注: \* 表示  $p < 0.05$ , \*\* 表示  $p < 0.01$ , \*\*\* 表示  $p < 0.001$ 。

利用 Bootstrap 中的 PROCESS 宏程序进一步检验工作使命感和情感承诺中介效应的显著性 (见表 4)。Monte Carlo 20 000 次重复抽样统计结果显示, 工作使命感在领导意义给赋和主动性行为之间的间接效应为 0.060, 95% 的置信区间为 [0.007, 0.119], 不包括 0 (见路径 1), 表明该间接效应显著, 假设 3 再次得到验证; 情感承诺在领导意义给赋和主动性行为之间的间接效应为 0.077, 95% 的置信区间为 [0.027, 0.134], 不包括 0 (见路径 2), 假设 5 再次得到支持。对两条中介路径进行差异比较, 结果表明 95% 置信区间为 [-0.109, 0.072], 包括 0, 说明两条路径之间并不存在显著差异。

表 4 Bootstrap 分析结果

Tab. 4 Analysis results of Bootstrap test

路径	效应值	Boot 标准误	CI95%		效应 占比
			LLCI	ULCI	
总间接效应	0.136	0.033	0.077	0.206	82.47%
路径 1: 领导意义给赋→工 作使命感→主动性行为	0.060	0.029	0.007	0.119	36.08%
路径 2: 领导意义给赋→情 感承诺→主动性行为	0.077	0.028	0.027	0.134	46.39%
差异比较(路径 1: 路径 2)	-0.017	0.046	-0.109	0.072	-

注: 中介效应检验均控制了控制变量; 95% 的置信区间基于 20 000 次 Bootstrap 样本得出。

## 五、研究结论与启示

基于社会信息加工理论,探讨 VUCA 情境下领导意义给赋对下属主动性行为的影响效果和作用机制,分析发现,VUCA 情境下领导意义给赋对下属的主动性行为具有正向影响,下属的工作使命感和情感承诺在二者关系中发挥了中介作用。

首先,企业应重视加强领导对不确定情境的意义建构和沟通能力建设。由于领导在不确定情境下起着稳定军心、指引方向和鼓励动员的作用,因而在人才选拔方面,除了关注其基本业务能力外,还应注重对其在危机、变革等不确定情境的前瞻力、应变力、组织动员力等方面素质的考察;在人才培养方面,以领导意义给赋能力为核心设计培训内容,优化培养模式;在人才激励方面,也应该对其意义给赋能力的考核标准予以明确和强调。

其次,管理者应在不同情境下采用不同形式向下开展意义给赋。当组织面临重大变革或挑战时,管理者尤其是高层管理者应及时对员工进行舆情报告和沟通,告知他们组织正在或将要面临的外部环境及其对组织的潜在影响;重点宣传组织的应对措施,并借助鼓舞性的话语逻辑表达对全员的期望、信任和承诺,借此消除员工的后顾之忧,激发其干事创业的激情。当环境相对稳定时,领导的意义给赋活动仍然不可或缺,组织应在完善的经济激励保障下,持续开展员工思想教育,通过树立标杆人物、打造典型事例、举行隆重表彰等彰显管理理念,引导、强化员工的敬业、奉献和担当精神。

最后,应着力提升员工的情感承诺和工作使命感以激发其积极主动的工作行为。在日常管理中,领导者还应注重与下属之间的情感互动,例如定期开展谈心谈话、个性化关怀等,通过塑造高质量的上下级关系来维系下属对组织高水平的情感依恋,增强员工与组织之间的情感连接。当组织面临危机或变革时,及时开展信息分享,畅通上下级之间的沟通渠道,勇于向下属表达组织的期望和信任,为员工提供明确的行动方向指引和精神鼓励,激发其强烈地与组织患难与共的工作使命感,促进其工作主动性的发挥。此外,组织还应该加强对员工工作使命感的教育和培养,引导其对工作内在价值的挖掘,使他们真正认识到与组织之间的利益共同体关

系,从而提高他们对组织的认同感、归属感和奉献意愿。

本文还存在一些不足:第一,现有关于领导意义给赋的研究大多采用质性研究方法,缺乏较为成熟的测量工具,因而本文对领导意义给赋的测量仅使用了强化工作意义维度,并未涵盖所有的意义给赋行为,未来可以基于中国情境开发领导意义给赋量表,以系统探讨该行为的前因及后效。第二,本文仅关注了同一层次的意义给赋对下属主动性行为的影响,未考虑领导意义给赋行为的跨层次传递问题。领导意义给赋本质上具有由上而下的意义沟通属性,探讨其传递路径将有助于更加深入地了解行为的作用机制,未来应构建多层次模型,观测其在不同管理层级间的传导机制及其对员工态度和行为的影响。第三,本文仅探讨了领导意义给赋对下属主动性行为的中介机制,未纳入其边界条件,例如个体内在动机、特质及价值观差异、上下级关系质量、组织氛围等,未来可以从个体、领导和组织等不同层次对此展开深入研究。

## 参考文献:

- [1] PARKER S K, WILLIAMS H M, TURNER N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(3): 636-652.
- [2] 孔靓, 李锡元, 章发旺. 包容型领导对员工主动性行为的影响: 组织自尊与差错管理氛围的中介作用 [J]. *管理评论*, 2020, 32(2): 232-243.
- [3] 贾建锋, 焦玉鑫, 闫佳祺. 伦理型领导对员工主动性行为的影响机制研究 [J]. *管理学报*, 2020, 17(9): 1327-1335.
- [4] 杨振芳, 陈庆文, 朱瑜, 等. 精神型领导是员工主动性行为的驱动因素吗? ——一个多重中介效应模型的检验 [J]. *管理评论*, 2016, 28(11): 191-202.
- [5] MAITLIS S. The social processes of organizational sensemaking [J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(1): 21-49.
- [6] 郭海燕, 张连营, 洪帅, 等. 知识领导力视角下亲社会化意义建构机制对知识隐藏意愿的影响 [J]. *管理学报*, 2020, 17(1): 111-120.
- [7] 高静美, 袁桂林. 社会信息加工视角下“环境-个体-组织行为”三维框架的管理者意义给赋机制与过程——基于 Y

- (中国) 公司的案例研究 [J]. 南开管理评论, 2018, 21(3): 152-164.
- [8] DIK B J, DUFFY R D. Calling and vocation at work [J]. The Counseling Psychologist, 2007, 37(3): 424-450.
- [9] PRIOR D D, KERÄNEN J, KOSKELA S. Sensemaking, sensegiving and absorptive capacity in complex procurements [J]. Journal of Business Research, 2018, 88(7): 79-90.
- [10] CHEN X, YUAN Y, LIU J, et al. Social bonding or depleting? A team-level investigation of leader self-sacrifice on team and leader work engagement [J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2020, 93(4): 912-941.
- [11] KIM M, BEEHR T A. Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? [J]. International Journal of Human Resource Management, 2020, 31(16): 2017-2044.
- [12] AHEARNE M, MATHIEU J, RAPP A. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance [J]. Journal of Applied Psychology, 2005, 90(5): 945-955.
- [13] DIK B J, ELDRIDGE B M, STEGER M F, et al. Development and validation of the calling and vocation questionnaire (CVQ) and brief calling scale (BCS) [J]. Journal of Career Assessment, 2012, 20(3): 242-263.
- [14] MEYER J P, ALLEN N J, SMITH C A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization [J]. Journal of Applied Psychology, 1993, 78(4): 538-551.

## The Effect of Leaders' Sense-giving on Employees' Proactive Behavior in VUCA

WANG Juanjuan<sup>1 2</sup>

(1. Business School, Henan University, Kaifeng 475001, China; 2. Party Building Research Office, Qinghe Vocational College, Beijing Jiaotong University, Beijing 100192, China)

**Abstract:** As an important information clue, leaders' sense-giving plays an important role in shaping employees' attitude and behaviors. Based on social information processing theory, this paper explored the mechanism of leaders' sense-giving on subordinates' proactive behavior in VUCA situation through questionnaire survey. The results showed that leaders' sense-giving positively affects their subordinates' proactive behavior; career calling and affective commitment have a multiple-mediating role in their relationship. This research suggested that enterprises should strengthen leaders' sense-making and communication abilities, enrich the forms of leaders' sense-giving in different situations, and focus on improving employees' affective commitment and career calling to stimulate their proactive work behaviors.

**Key words:** leaders' sense-giving; proactive behavior; career calling; affective commitment

(责任编辑: 杨成平)