

在疏离的工作场所中培养员工追随力：关系能量的中介效应与精神型领导的调节效应

王仲楚¹

(澳门科技大学商学院, 澳门)

摘要：

职场疏离感以无力感、疏远感和无意义感为特征，它会损害员工的福祉和追随行为。本研究旨在检验关系能量如何在职场疏离感与员工追随力之间发挥中介作用，以及精神型领导如何调节此关系。基于社会交换理论和资源保存理论，我们发现职场疏离感会消耗关系能量并减少追随行为，而精神型领导能够缓冲这些负面影响。我们对来自中国内地和澳门的 308 名员工进行了调查，结果证实了关系能量的中介作用以及精神型领导的保护作用。组织可以通过积极互动以及培养工作意义和提供支持的精神型领导实践来减少职场疏离感。

关键词： 职场疏离感、员工追随力、关系能量、精神型领导

1. 引言

职场疏离感会侵蚀员工福祉和组织效能，降低工作满意度，同时增加职业倦怠和离职率 (Kreiner et al., 2006)。新生代员工对工作意义、灵活性和人际连接的期望与传统工作场所之间的差距，加剧了职场疏离感问题 (Carr, 2019; Luo et al., 2019)。然而，组织的成功依赖于积极的员工追随力，这涉及对组织愿景的认同和贡献 (Fry et al., 2005)。这种追随力源于员工精神需求的满足，由职场疏离感引起的疏远感很可能会破坏这种追随力 (罗文豪等, 2021)。

尽管已有研究探讨了职场疏离感的成因与后果 (Ghaleb, 2024)，但其对员工追随力的影响仍研究不足。本研究提出：根据社会交换理论 (Blau, 1964)，感到疏离的员工会寻求补偿性资源，而关系能量在此关系中起中介作用。职场疏离感减少了员工获得关系能量的机会 (Vafeas et al., 2025)，从而损害了员工追随力。基于资源保存理论 (Hobfoll, 1989)，精神型领导 (Fry et al., 2005; Chandler et al., 2023) 通过满足员工更深层次的精神需求，并促进关系能量向高质量员工追随力的转化，从而调节了这一关系 (Zhang & Bartol, 2010)。

本研究通过检验职场疏离感对作为一种积极行为的员工追随力的影响，并揭示关系能量如何通过削弱组织认同感来中介此关系，从而扩展了工作疏离领域的研究。此外，本研究还揭示了精神型领导如何通过满足精神需求和帮助将人际能量转化为高质量的员工追随力来调节这些效应。

2. 文献综述

职场疏离感指员工在工作中体验到的无力、疏远与无意义感，其典型表现为成就感缺失、情感疏离和价值空洞 (Maslach & Leiter, 2016)，这种体验不仅损害个体的心理健康与情绪稳定，还

¹ 作者信息：王仲楚，澳门科技大学，管理学博士生，联系邮件：3230003895@student.must.edu.mo

会长期侵蚀工作态度和行为表现。在当代高强度竞争、技术加速与工作—生活失衡加剧的背景下，职场疏离感呈上升趋势，并具有更强的隐蔽性与持续性。与此相对，员工追随力被界定为个体支持并协同领导实现共同目标的能力，是领导力转化为集体绩效的关键桥梁(Hogg & Vaughan, 2018)。高质量追随并非被动服从，而是体现为主动参与、批判性思考、建设性沟通以及对组织目标与价值的内在认同。依据社会交换理论，员工在组织中的投入—回报构成持续的互惠关系(Blau, 1964)。当员工感知到公平与尊重时，其积极行为倾向增强；反之，疏离感释放出“被忽视/不被重视”的信号，削弱敬业与追随意愿(Jaleel & Sarmad, 2024; Miao et al., 2013)。据此提出：

假设 1：职场疏离感与员工追随力呈负相关。

资源保存理论指出，个体会努力获取、维护并防止失去其珍视的资源，且资源损失的负效应通常强于同等资源增益的正效应(Hobfoll, 1989)。当员工感到不被重视或不被公平对待时，职场疏离感会消耗其心理与社会资源(Kong, 2020)，诱发负性情绪与互动退缩(Kahn, 1990)，并抑制关系能量的生成与工作投入(Halbesleben & Buckley, 2004)。疏离会侵蚀自我效能、希望与韧性等关键心理资本，使员工在资源紧缩的认知下更为保守地分配精力，减少在人际协作与非核心任务上的投入。相反，积极的情境资源(如支持型领导、公平制度与包容氛围)可降低疏离水平，通过提升投入与心理安全感来增强关系能量(Chen et al., 2020; Xu et al., 2021)。因此，我们据此提出：

假设 2：职场疏离感与关系能量呈负相关。

关系能量可被理解为由高质量互动激发的活力、专注与积极情绪的综合，它通过“信任”这一社会交换的核心机制连接到追随行为(Chen et al., 2020)。在高信任情境中，员工更愿意分享观点、及时反馈并支持决策，从而提升团队内信息流动与心理安全。关系能量进而增强工作投入与对工作价值的认同，强化追随力与建设性行为(Owens et al., 2016)。同时，高关系能量促进领导—成员间的优质互动与情感连接，扩展为社会支持与发展性指导，增强关系的韧性与持续性(Cole et al., 2012)。遵循互惠原则，这些正向互动与能量回路将转化为更高水平的追随力，据此提出：

假设 3：关系能量与员工追随力呈正相关。

从社会交换的整合视角看，关系能量是职场疏离感影响追随力的关键中介机制。疏离提高了情感距离与互动回避(Kahn, 1990)，压缩了关系能量的生成空间与频率(Kim et al., 2020)，由此削弱追随动机与相关行为(Cheng et al., 2013)。这种回避进一步减少与领导和同事的非必要交流，限制能量交换与知识共享的机会，最终形成加深疏离的恶性循环。相反，较高的关系能量不仅能促进追随行为，还可缓冲疏离对组织公民行为的不利影响(Vafeas et al., 2025)，显示出保护与修复功能。此外，外部支持(如同事互助、团队联结活动与文化建设)可通过增强关系能量来间接对抗疏离(Kim et al., 2020)。据此提出：

假设 4：关系能量在职场疏离感与员工追随力之间起中介作用。

精神型领导通过塑造共同愿景与核心价值观来对齐个体与组织目标，进而增进员工福祉、优化人际关系并缓冲资源流失(Fry et al., 2016)。这种领导强调为工作赋予深层意义、培育组织整

体性并激发集体使命感,帮助员工将日常任务与更高层目标自然连接,在认知层面降低无意义感、在情感层面减轻疏远与无力感(张军成 & 凌文轮, 2011)。依据资源保存理论,精神型领导可通过提供意义与情感资源补充心理资本(希望、自我效能、乐观与韧性),提升安全感与归属感,并触发资源的获取,促使员工在互动与任务中投入,以投入换取更多支持与成就,进而在高质量互动中激活并再生关系能量(Shahzad, 2024)。在社会交换与关系能量框架下,这一过程呈现出由精神型领导带来资源补给与风险缓解、继而提升关系能量、最终增强追随力的正向影响。反之,在领导水平较低的情境中,资源补给不足与资源泄漏未受有效抑制,疏离感更易转化为互动回避与情感枯竭,导致关系能量下滑与追随力下降。因此提出:

假设 5: 精神型领导正向调节职场疏离感经关系能量影响员工追随力的间接关系; 当精神型领导水平高时, 该间接关系更强, 而在水平较低时该关系更弱。

3. 研究方法

我们于 2022 年 10 月至 2023 年 2 月期间,对中国内地和澳门的 308 名员工进行了调查。我们采用 Podsakoff 等人 (2012) 的两阶段流程,通过手机号码后几位来匹配问卷,回收率达到了 88.3%。我们使用的测量工具如下: 职场疏离感采用 Nair 和 Vohra (2009) 的 8 题项量表; 员工追随力采用周文杰等人 (2015) 的 21 题项量表; 关系能量采用 Owens 等人 (2016) 的 10 题项量表; 精神型领导采用 Tang 等人 (2014) 的 14 题项量表。

4. 研究结果

本实证研究检验了职场疏离感、员工追随力行为、关系能量和精神型领导之间的相互关系(其平均值 M 分别为 2.774、3.309、3.877 和 3.869)。参与者样本主要由受过良好教育、有相当长职业任期的中年专业人士构成,性别分布均衡。所有测量工具均表现出稳健的心理测量特性,内部一致性系数(Cronbach's α)均超过了 0.9 的常规阈值。

相关性分析显示,职场疏离感与员工追随力($r=-0.445, p<0.01$)和关系能量($r=-0.822, p<0.01$)呈显著负相关;而关系能量与员工追随力呈显著正相关($r=0.351, p<0.01$)。这些发现初步支持了我们的假设。

在验证性因子分析方面,本研究使用 AMOS 22.0 检验了四个变量的区分效度。结果显示,四因子模型的拟合度最佳,其中 TLI(0.874)和 CFI(0.88)均高于 0.8, RMSEA(0.09)和 SRMR(0.047)低于 0.05,表明这四个变量具有良好的区分效度。

本文采用 Baron 和 Kenny 的方法以及 Hayes 的 PROCESS 插件进行的回归分析证实: 职场疏离感对员工追随力($b=-0.281, p<0.001$)和关系能量($b=-0.679, p<0.001$)有显著的负向影响,而关系能量对员工追随力有显著的正向影响($b=0.351, p<0.001$),这支持了假设 1、2 和 3。

中介效应分析中,本文使用 Hayes (2013) 的 PROCESS 插件和 Bootstrap 检验(样本量=5000, 95%置信区间)证实了关系能量在职场疏离感与员工追随力之间起部分中介作用。结果显示,直接效应为 -0.2978 (SE=0.0611, 95% CI=[-0.418, -0.1777]), 间接效应为 -0.017 (SE=0.0483, 95% CI=[-0.0799, -0.0799]), 支持了假设 4。

表 4-1 中介效应的 Bootstrap 分析

	效应值 (Effect)	标准误 (SE)	置信区间下限 (LLCI)	置信区间上限 (ULCI)
直接效应	-0.2978	0.0611	-0.418	-0.1777
间接效应	-0.017	0.0483	-0.0799	-0.0799

Bootstrap 检验还揭示了精神型领导调节了这一中介路径。在低水平精神型领导条件下, 该效应不显著 ($b=0.0151$, 95% CI=[0.0556, 0.0858]); 而在高水平精神型领导条件下, 该效应显著 ($b=0.1585$, 95% CI=[0.2434, 0.7368]), 证实了随着精神型领导水平的提高, 间接效应会增强, 从而支持了假设 5。

表 4-2 调节中介效应的 Bootstrap 分析

精神型领导 (SL)	效应值 (Effect)	标准误 (SE)	置信区间下限 (LLCI)	置信区间上限 (ULCI)
高水平 (+1SD)	0.1585	0.0432	0.2434	0.7368
中等水平	0.1283	0.0398	0.0498	0.2067
低水平 (-1SD)	0.0151	0.0359	0.0556	0.0858

5. 总结

本研究通过探索职场疏离感、员工追随力与关系能量之间的关系, 为组织行为理论提供了新的见解。我们发现, 职场疏离感对员工追随力有负面影响, 关系能量在此关系中起中介作用。此外, 精神型领导调节了关系能量与员工追随力之间的联系。在实践中, 管理者应通过关注员工的精神需求和有意义的互动来减少职场疏离感、提升关系能量。本研究的局限性包括问卷调查的挑战、量表问题、便利抽样可能导致的数据不准确, 以及对文化背景的考虑不足。未来的研究应进一步探索职场疏离感的根源和影响, 考虑文化差异, 并采用更严谨的抽样方法。

参考文献

- 罗文豪, 刘东, & 章凯。(2021). 追随研究的演进及其在中国情境下的未来发展方向探索。《南开管理评论》, 24(2), 214-224.
- 张军成, & 凌文铨。(2011). 国外精神型领导研究述评。《外国经济与管理》, 33(8), 33-40.
- 周文杰, 宋继文, & 李浩澜。(2015). 中国情境下追随力的内涵、结构与测量。《管理学报》, 12(03), 355.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2).
- Carr, E. R. (2019). Properties and projects: Reconciling resilience and transformation for adaptation and development. *World Development*, 122, 70-84.
- Chandler, J. A., Johnson, N. E., Jordan, S. L., & Short, J. C. (2023). A meta-analysis of humble leadership: Reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 101660.
- Chen, Y., Ferris, D. L., Kwan, H. K., Yan, M., Zhou, M., & Hong, Y. (2020). Self-love or other-love? Implicit rather than explicit self-esteem predicts the link between achievement-oriented leadership and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 17-35.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to

- unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 445-467.
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2016). Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(1), 22-47.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862.
- Ghaleb, B. D. S. (2024). The concept of alienation and alienation in organizations. *Pancasila International Journal of Applied Social Science*, 2(2), 206-223.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach.
- Guilford Press. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2018). Social psychology (8th ed.). Pearson.
- Jaleel, A., & Sarmad, M. (2024). Empowering leadership and the role of work-related curiosity in employee job crafting behavior: the role of low gender egalitarianism. *The Learning Organization*, 31(6), 1008-1030.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341.
- Kong, F. (2020). The effects of leadership on employee job satisfaction in public sector organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 9(4), 260-270.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Nair, N., & Vohra, N. (2009). Developing a new measure of work alienation. *Journal of Workplace Rights*, 14(3), 293-309.
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35-49.
- Perkins, G., Podsakoff, N. P., & Welsh, D. T. (2024). Variance in virtue: An integrative review of intraindividual (un)ethical behavior research. *Academy of Management Annals*, 18(1), 210-250.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Shahzad, M., Batool, Z., & Sajid, S. M. (2024). Organizational factors correlated with work alienation: A systematic review. *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(2), 18-27.
- Tang, G., Kwan, H. K., Zhang, D., & Zhu, Z. (2014). Work-family effects of servant leadership: The roles of emotional exhaustion and personal learning. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 285-297.
- Vafeas, M., Little, E., & Vafeas, A. (2025). Mitigating work alienation: what can we learn from employee ownership?. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(1), 1-31.

Xu, Z., Huang, F., Kössler, W., Kösters, M., Wieland, A., & Yang, F. (2021). How does leader narcissism influence employee voice: The attribution of leader impression management and leader-member exchange. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1-14.

Nurturing Followership in Alienated Workplaces: The Mediating Effect of Relational Energy and the Moderating Effect of Spiritual Leadership

Zhongchu Wang

School of Business, Macau University of Science and Technology

Abstract: Work alienation, characterized by powerlessness, estrangement, and meaninglessness undermines employee well-being and followership behaviors. Our study examines how relational energy mediates between alienation and followership, while spiritual leadership moderates this relationship. Based on Social Exchange and Conservation of Resources theories, we found that alienation depletes relational energy and reduces following behaviors, with spiritual leadership buffering these effects. Our survey of 308 employees from China and Macau confirms relational energy as a mediator and spiritual leadership's protective role. Organizations can reduce alienation through positive interactions and spiritual leadership practices that foster meaning and support.

Key words: Work Alienation, Followership, Relational Energy, Spiritual Leaders