

领导者人际情绪管理与员工主动变革行为研究述评及展望

全方艺, 郑强国

北方工业大学经济管理学院, 北京

收稿日期: 2022年11月10日; 录用日期: 2022年11月23日; 发布日期: 2022年12月28日

摘要

如何管理下属的消极情绪以及激发其主动变革行为, 成为管理者关注的焦点。本文从概念的界定、结构与测量、前因、影响结果四个方面对领导者人际情绪管理和员工主动变革行为的相关研究进行了回顾与梳理。领导者人际情绪管理的研究还处于初步发展阶段, 未来研究可以进一步完善领导者人际情绪管理的概念界定与测量, 并丰富其结果变量的研究。

关键词

领导者人际情绪管理, 员工主动变革行为, 前因, 结果

A Literature Review and Prospect of Leader Interpersonal Emotion Management and Taking Charge

Fangyi Tong, Qianguo Zheng

School of Economics and Management, North China University of Technology, Beijing

Received: Nov. 10th, 2022; accepted: Nov. 23rd, 2022; published: Dec. 28th, 2022

Abstract

How to manage the negative emotions of subordinates and stimulate their taking charge behavior has become the focus of managers' attention. This article reviews the relevant research on leader interpersonal emotion management and employees' taking charge behavior from four aspects: conceptual definition, structure and measurement, antecedents, and outcomes. The research on

leader interpersonal emotion management is still in the initial stage of development, and future research can further improve the conceptual definition and measurement of leader interpersonal emotion management, and enrich the research of its outcome variables.

Keywords

Leader Interpersonal Emotion Management, Taking Charge, Antecedents, Outcomes

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在 VUCA 时代下, 组织所处环境的复杂性、不确定性加剧, 因而对组织的弹性和权变能力提出了更高的要求(任磊, 刘燕, 2022) [1], 组织更加需要提高员工主动性和促使员工从事以变革为导向的相关行为。如何激发员工的主动变革行为, 成为管理者关注的重点。据倍智《2021 年职场心理健康数据洞察报告》显示, 在职场中, 有抑郁、焦虑等消极情绪的人约占 40%。同样, 研究表明在工作场所中, 消极情绪比积极情绪更频繁、持续时间更长(Dasborough, 2006) [2]。员工的消极情绪不仅会损害身心健康, 还会对其工作场所行为造成负面影响, 如抑制创新行为、减少组织公民行为和参与反生产行为等(赵秀清, 2020; 卫武等, 2019) [3] [4]。可见, 需要对员工的消极情绪进行管理。领导者人际情绪管理是一种可观察的领导行为, 旨在管理下属消极情绪(Little *et al.*, 2016) [5], 它能够对员工的组织公民行为、建言行为等产生积极影响。本文将从概念内涵、测量、前因和影响结果等方面围绕领导者人际情绪管理、主动变革行为等相关主题进行回顾与梳理。基于文献的归纳梳理, 总结已有研究的不足, 并提出未来研究方向。通过对现有文献的归纳和梳理, 以期为后续领导者人际情绪管理、主动变革行为等相关主题的研究提供借鉴。

2. 领导者人际情绪管理的相关研究

2.1. 领导者人际情绪管理的界定

人际情绪管理策略可追溯到 Gross (1998)关于自我情绪调节策略的研究[6]。而在 Gross (1998)研究基础上, Williams (2007)从情绪调节的个体内部视角转为人际互动视角, 并指出个体会使用与自我情绪调节相同的策略来管理他人的情绪[7]。基于前人研究, Little 等(2016)从消极情绪的视角出发并将人际情绪管理扩展到领导情境, 他们认为人际情绪管理是(Leader Interpersonal Emotion Management, LIEM)一种旨在管理下属消极情绪的可观察领导行为[5]。Little 等(2016)沿用了 Williams (2007)提出的四种人际情绪管理策略, 即情境修正、注意分配、认知改变和反应调整。其中, 情境修正是指通过移除部分或全部的情绪激发元素来修正或改变情境; 认知改变是指重新评估或重新解释情境, 以更积极的角度看待问题; 注意分配是指转移注意力以暂时缓解消极情绪的影响; 反应调整是指通过直接影响生理、体验或行为反应来抑制情绪反应(Little *et al.*, 2016) [5]。

还有学者从其他不同视角对领导者人际情绪管理进行界定, 包括整体视角和情绪调节动机视角。首先, 从整体的视角对领导者人际情绪管理进行界定, 强调员工情绪的整体提升。如 Kaplan 等(2014)认为, 领导者人际情绪管理是指通过帮助员工调节情绪体验, 以此促进组织目标实现的过程, 并将领导者的人

际情绪管理行为分为八种, 包括表现对员工的关心和支持等[8]。其次, 有学者从情绪调节的动机视角进行界定, 这部分学者主要依据情绪调节的动机是改善还是恶化情绪划分出不同的情绪调节策略。例如 Niven 等(2019)认为, 人际情绪调节策略分为: 情绪改善策略(Affect-improving Strategies), 例如领导愿意花时间帮助下属解决工作中遇到的任何问题; 以及情绪恶化策略(Affect-worsening Strategies), 例如领导似乎故意通过批评下属并将下属的表现与他人进行比较来恶化下属的情绪[9]。

2.2. 领导者人际情绪管理的结构与测量

研究者从不同视角界定领导者人际情绪管理时, 其结构与测量也有所不同。首先, 基于消极情绪视角, Little 等(2012)基于 Williams(2007)的研究开发了 4 维度测量量表, 各维度包含 5 个题项, 共计 20 题项[10]。在其后续研究中, Little 等(2016)对上述量表进行了修改, 将评估方式由原来的领导者自评改为下属评估, 并且研究结果显示该量表具有良好的信度。其次, Schraub 等(2014)基于整体视角[11], 改编 Jordan 和 Lawrence (2009) [12]的 WEIP-S 量表后, 形成信度为 0.9 的 8 题项量表。最后, Niven 等(2011)基于情绪调节的动机视角, 开发了四维度的 EROS 量表, 包括内在情绪改善、内在情绪恶化、外在情绪改善和外在情绪恶化[13]。该量表信度系数为 0.74~0.82, 共计 24 项, 每个维度包含 6 题项。领导者人际情绪管理的测量量表见表 1。

Table 1. Leader interpersonal emotion management measurement scale

表 1. 领导者人际情绪管理测量量表

视角	维度	题项数	研究者
整体视角	二维度	8 项	Schraub 等(2014)
消极情绪视角	四维度	20 项	Little 等(2012)
	四维度	20 项	Little 等(2016)
情绪调节动机视角	四维度	24 项	Niven 等(2011)

注: 根据相关文献整理。

2.3. 领导者人际情绪管理的影响结果

通过梳理文献, 领导者人际情绪管理的影响结果主要包括员工态度、角色外行为以及绩效三个方面。

领导通过实施情绪调节策略能够引起员工对领导态度的改变, 如信任领导。Little 等(2012)研究结论表明: 当领导采取情境修正和认知改变策略时, 能够增加下属对领导的信任; 注意分配策略对下属信任领导没有产生影响; 而反应调整策略则降低了下属对领导的信任[8]。与之不同, 邹艳春等(2020)虽沿用了 Little 等(2012)四种情绪管理策略, 但研究发现情境修正、认知改变策略能够增加下属对领导的信任, 而注意分配、反应调整策略则对信任领导没有显著影响[14]。这与 Little 等(2012)得出反应调整策略能够降低下属对领导信任的结论有所不同, 究竟反应调整策略是否以及如何影响下属对领导的信任还需要更多证据的支持。另外, Adams 和 Webster (2021)将领导者人际情绪管理视为整体构念, 指出领导者人际情绪管理能够增进下属对领导的信任, 并且这种积极关系受到性别的影响, 即人际情绪管理对女性领导者更有利[15]。

领导者人际情绪管理能够对员工角色外行为产生影响, 已有研究主要关注了对组织公民行为和建言行为的影响。首先, Little 等(2016)将领导 - 成员交换作为中介, 研究发现情境修正和认知改变两种策略能够通过领导 - 成员交换对组织公民行为产生正向的间接影响, 注意分配则不存在这一间接影响, 相反, 反应调整能够通过领导 - 成员交换对组织公民行为产生负向的间接影响[5]。其次, 王晓辰等(2020)的研

究结果表明领导者人际情绪管理能够促进员工的建言行为[16]。

领导者人际情绪管理还会对员工绩效产生影响。Kaplan 等(2014)通过搭建一个理论框架, 揭示了多种知识和技能(例如自我洞察和情绪支持技能)能够预测领导者人际情绪管理行为, 而这些情绪管理行为又会导致多种近端和最终的结果, 包括任务绩效、适应性绩效等[9]。进一步地, Adams 和 Webster (2021)通过实证分析验证了领导者人际情绪管理和任务导向型领导对员工适应性绩效的影响, 其研究结果表明女性领导者的的人际情绪管理行为能够获得下属更多的信任以及增进适应性绩效[15]。

3. 员工主动变革行为相关研究

3.1. 员工主动变革行为的界定

主动变革行为(Taking Charge)这一概念最早由 Morrison 和 Phelps (1999)提出, 他们认为主动变革行为是员工通过自愿和建设性的努力来实现组织功能的变革, 其本质是一种变革导向的角色外行为[17]。

后续研究均采用了 Morrison 和 Phelps 提出的界定, 但学者们在引用概念时, 因研究视角的不同进行了操作化界定。大致可以将这些操作化的定义分为三类: 首先, 与 Morrison 和 Phelps 的观点一致, Chiaburu 和 Baker (2006)认为主动变革行为是一种挑战现状的角色外行为, 并且与组织公民行为有所不同[18]。其次, 有学者将主动变革行为看作一种挑战性的组织公民行为。如 Kim 等(2015)认为主动变革行为是一种挑战性组织公民行为, 其旨在改变组织政策和流程[19]。最后, 还有学者将主动变革行为视为挑战性的主动性行为, 如邓传军和刘智强(2021) [20]。虽然不同学者对主动变革行为的界定有所差异, 但并未改变其内涵, 只是对主动变革行为的特征有所侧重。如将主动变革行为视为挑战现状的角色外行为时, 更侧重于变革性和促进性; 将其视为挑战性的组织公民行为时, 更注重挑战性和利组织性; 而将其视为主动性行为时, 更加侧重于挑战性、风险性和主动性。

3.2. 员工主动变革行为的结构与测量

Morrison 和 Phelps (1999)最早开发了主动变革行为的测量量表, 包括“该员工经常尝试制定对组织更有效的新工作方法”等 10 个题项, 并且具有良好的信度。随后, 该量表被广泛应用于后续的研究中。部分学者基于自己的研究重点, 以 Morrison 和 Phelps (1999)的量表为基础, 从中选取若干题项进行形成不同的量表。员工主动变革行为的测量量表见表 2。

Table 2. Taking charge measurement scale

表 2. 员工主动变革行为测量量表

题项数	例题	信度	研究者
10 项	该员工经常尝试制定对组织更有效的新工作方法	0.95	Morrison 和 Phelps (1999)
9 项	该员工经常试图为团队或部门带来程序的改进	0.96	Zheng 等(2017) [21]
6 项	该员工经常试图为团队或部门带来程序的改进	0.91	Rui 等(2015) [22]
5 项	该员工尝试纠正错误的程序或做法	0.86	Grant 等(2011) [23]
4 项	该员工尝试为单位或部门改进工作程序	\	Parker 和 Collins (2010) [24]
3 项	该员工经常试着为工作场所改进工作程序	0.88	Xu 等(2018) [25]

注: 根据相关文献整理。

3.3. 员工主动变革行为的前因研究

当前员工主动变革行为的前因研究较为丰富, 主要分为个体因素、领导因素和情感因素三个方面。

个体因素是主动变革行为的重要驱动因素之一, 主要涉及个体认知以及人格特质。首先, 在个体认知方面, 早期研究中 Morrison 和 Phelps (1999) 认为高自我效能感或者具有高度责任感的员工更有可能采取主动变革行为[17]。其次, 在人格特质方面, Wei 和 Zhang (2022) [26] 发现适应性完美主义的员工可以表现出更多的主动变革行为。总之, 已有研究主要聚焦于个体认知、人格特质对主动变革行为的正向影响。

此外, 领导因素会对员工主动变革行为产生影响, 已有研究主要涉及了多种领导方式。如 Zhang 和 Liu (2019) 研究结果表明领导者谦逊会导致基于组织自尊(Organization-based Self-esteem)的增加, 而这又会促进主动变革行为[27]。此外, 研究还证实了领导风格对员工主动变革行为的积极影响, 如伦理型领导、自我牺牲型领导等(颜爱民等, 2020; 杨光, 周怡, 2021) [28] [29]。

最后, 情感因素也与员工的主动变革行为相关。如 Fritz 和 Sonnentag (2009) 聚焦于主动行为的一个方面(即主动变革行为), 探究了日水平上主动性行为的前因。他们发现员工当日的积极情绪有助于激发下一工作日的主动变革行为, 即使在控制当日消极情绪后, 积极情绪仍能发挥作用[30]。

3.4. 员工主动变革行为的影响结果

基于梳理文献发现, 主动变革行为的作用效果主要包括工作投入以及工作绩效两个方面。

一方面, 主动变革行为是一种工作角色之外的行为, 表明员工自愿为任务付出额外的努力, 并愿意将自己的身体、情绪和认知能量等投入工作, 因此, 主动变革行为可能有助于增加工作投入。进一步地, Müceldilia 和 Erdil (2016) 验证了两者之间的关系, 他们在探究工作场所娱乐对工作投入的影响机制时, 结果表明主动变革行为能够改善员工的工作投入[31]。

另一方面, 实施主动变革行为的组织成员倾向于改进工作流程并优化组织政策, 他们有动力为组织预期功能变革的成功做出贡献, 这又有助于提高员工的工作绩效。因此, 员工主动变革行为可能会积极影响工作绩效, 这一推断也得到了实证检验。同样, Kim 等(2015) 也发现主动变革行为有助于促进工作绩效, 且组织任期和主动变革行为能够共同发挥作用, 即随着组织任期的增加, 主动变革行为对工作绩效的积极影响将会减弱[19]。

4. 结论与未来展望

领导者人际情绪管理源于自我情绪调节策略, 随后发展到人际互动视角——人际情绪调节, 最后学者将人际情绪调节扩展到领导情境, 形成领导者人际情绪管理。由此, 领导者人际情绪管理成为情绪调节研究的新兴主题。可见, 领导者人际情绪管理的相关研究仍存在进一步丰富的空间。相较于领导者人际情绪管理主题的研究, 主动变革行为的研究已经取得了较为丰富的成果, 尤其在测量和前因方面。本文对领导者人际情绪管理以及员工主动变革行为的相关研究进行了系统回顾与梳理, 总结了变量的内涵、测量、前因以及影响结果。通过对领导者人际情绪管理以及主动变革行为已有文献的梳理, 以期为后续相关主题的研究提供借鉴。现有研究围绕上述变量已经取得了丰富成果, 但通过文献归纳与梳理发现, 已有研究仍存在不足之处。综合前述分析, 本文认为未来研究可以从以下三个方面进行探究:

首先, 进一步完善领导者人际情绪管理的概念和测量。领导者人际情绪管理的研究尚处于起步阶段, 现有学者从多个视角理解人际情绪管理策略, 从而对其内涵的界定尚未达成共识。与此同时, 还有学者将领导者人际情绪管理与情绪智力、情绪劳动等概念混淆。对于领导者人际情绪管理的内涵以及与其他相关变量的区别, 未来研究仍需进一步厘清。此外, 学者大多基于不同研究视角, 开发或改编其他量表从而对领导者人际情绪管理进行测量。未来研究可以完善相关测量工具, 形成稳定、有效的测量量表。

其次, 拓展其他结果变量, 以丰富领导者人际情绪管理研究。对于领导者人际情绪管理的结果变量

研究, 虽然取得了一定成果, 但仍需深入探究。已有研究关注了领导者人际情绪管理对角色外行为的影响, 如组织公民行为、建言行为等。未来研究可以进一步验证对于其他结果变量的影响, 例如员工主动变革行为。领导者通过实施情绪调节策略能够否激发员工的主动变革行为值得进一步分析。

最后, 进一步丰富领导者人际情绪管理的中介解释机制。现有文献在验证领导者人际情绪管理对其结果变量的影响机制时, 多从信任态度视角解释, 关注了员工的态度变量但较少关注员工的积极情感因素。未来研究可以从其他视角拓展领导者人际情绪管理的中介机制。

参考文献

- [1] 任磊, 刘燕. 挑战性-阻碍性压力源对员工主动变革行为的影响机理[J/OL]. 企业经济, 2022, 41(8): 101-111. <https://doi.org/10.13529/j.cnki.enterprise.economy.2022.08.010>, 2022-08-13.
- [2] Dasborough, M.T. (2006) Cognitive Asymmetry in Employee Emotional Reactions to Leadership Behaviors. *The Leadership Quarterly*, **17**, 163-178. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.004>
- [3] 赵秀清. 员工创新行为的抑制机理研究——消极情绪视角[J]. 当代经济管理, 2020, 42(12): 66-72. <https://doi.org/10.13253/j.cnki.ddjgl.2020.12.009>
- [4] 卫武, 黄昌洋, 张琴. 消极情绪对组织公民行为和反生产行为的影响: 自我控制视角[J]. 管理评论, 2019, 31(12): 146-158. <https://doi.org/10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2019.12.013>
- [5] Little, L.M., Gooty, J. and Williams, M. (2016) The Role of Leader Emotion Management in Leader-Member Exchange and Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, **27**, 85-97. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.007>
- [6] Gross, J.J. (1998) The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, **2**, 271-299. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>
- [7] Williams, M. (2007) Building Genuine Trust through Interpersonal Emotion Management: A Threat Regulation Model of Trust and Collaboration across Boundaries. *Academy of Management Review*, **32**, 595-621. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351867>
- [8] Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., et al. (2014) The Role of Organizational Leaders in Employee Emotion Management: A Theoretical Model. *The Leadership Quarterly*, **25**, 563-580. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.015>
- [9] Niven, K., Troth, A.C. and Holman, D. (2019) Do the Effects of Interpersonal Emotion Regulation Depend on People's Underlying Motives? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **92**, 1020-1026. <https://doi.org/10.1111/joop.12257>
- [10] Little, L.M., Kluemper, D., Nelson, D.L., et al. (2012) Development and Validation of the Interpersonal Emotion Management Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **85**, 407-420. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02042.x>
- [11] Schraub, E.M., Michel, A., Shemla, M., et al. (2014) The Roles of Leader Emotion Management and Team Conflict for Team Members' Personal Initiative: A Multilevel Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **23**, 263-276. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.728700>
- [12] Jordan, P.J. and Lawrence, S.A. (2009) Emotional Intelligence in Teams: Development and Initial Validation of the Short Version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S). *Journal of Management & Organization*, **15**, 452-469. <https://doi.org/10.5172/jmo.15.4.452>
- [13] Niven, K., Totterdell, P., Stride, C.B., et al. (2011) Emotion Regulation of Others and Self (EROS): The Development and Validation of a New Individual Difference Measure. *Current Psychology*, **30**, 53-73. <https://doi.org/10.1007/s12144-011-9099-9>
- [14] 邹艳春, 曾晓晴, 聂琦, 成雨聪. 新冠疫情下领导者人际情绪管理对员工创新绩效的影响[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(8): 22-34+95. <https://doi.org/10.16471/j.cnki.11-2822/c.2020.8.002>
- [15] Adams, G.A. and Webster, J.R. (2021) Relating Supervisor Interpersonal Emotion Management- and Task-Oriented Leadership to Adaptive Performance: A Moderated-Mediation Model Incorporating Trust and Gender. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2021-0174>
- [16] 王晓辰, 李佳颢, 吴颖斐, 张东, 刘梁. 领导人人际情绪管理和员工建言的关系: 有调节的中介效应分析[J]. 心理科学, 2020, 43(1): 158-164. <https://doi.org/10.16719/j.cnki.1671-6981.20200122>
- [17] Morrison, E.W. and Phelps, C.C. (1999) Taking Charge at Work: Extra Role Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, **42**, 403-419. <https://doi.org/10.5465/257011>
- [18] Chiaburu, D.S. and Baker, V.L. (2006) Extra-Role Behaviors Challenging the Status-Quo: Validity and Antecedents of

- Taking Charge Behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, **21**, 620-637. <https://doi.org/10.1108/02683940610690178>
- [19] Kim, T.Y., Liu, Z. and Diefendorff, J.M. (2015) Leader-Member Exchange and Job Performance: The Effects of Taking Charge and Organizational Tenure. *Journal of Organizational Behavior*, **36**, 216-231. <https://doi.org/10.1002/job.1971>
- [20] 邓传军, 刘智强. 非正式地位对员工主动变革行为的影响机制研究[J]. 管理评论, 2021, 33(4): 215-224. <https://doi.org/10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2021.04.018>
- [21] Zheng, X.S., et al. (2017) From Deep-Level Similarity to Taking Charge the Moderating Role of Face Consciousness and Managerial Competency of Inclusion. *The Leadership & Organization Development Journal*, **38**, 89-104. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2015-0134>
- [22] Li, R., et al. (2015) Can Self-Sacrificial Leadership Promote Subordinate Taking Charge? The Mediating Role of Organizational Identification and the Moderating Role of Risk Aversion. *Journal of Organizational Behavior*, **37**, 758-781.
- [23] Grant, A.M., Gino, F. and Hofmann, D.A. (2011) Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity. *Academy of Management Journal*, **54**, 528-550. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61968043>
- [24] Parker, S.K. and Collins, C.G. (2010) Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, **36**, 633-662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- [25] Xu, Q., Zhao, Y., Xi, M., et al. (2018) Impact of Benevolent Leadership on Follower Taking Charge: Roles of Work Engagement and Role-Breadth Self-Efficacy. *Chinese Management Studies*, **12**, 741-755. <https://doi.org/10.1108/CMS-03-2018-0448>
- [26] Wei, C. and Zhang, L. (2022) Mechanisms of Knowledge Workers' Adaptive Perfectionism on Taking Charge. *Chinese Management Studies*. (ahead-of-print) <https://doi.org/10.1108/CMS-12-2021-0508>
- [27] Zhang, W. and Liu, W. (2019) Leader Humility and Taking Charge: The Role of OBSE and Leader Prototypicality. *Frontiers in Psychology*, **10**, 2515. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02515>
- [28] 颜爱民, 郭好, 谢菊兰, 郝迎春, 马浩. 伦理型领导何以促进员工主动变革行为: 建设性责任知觉与职业召唤的作用[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(11): 50-61. <https://doi.org/10.16471/j.cnki.11-2822/c.2020.11.004>
- [29] 杨光, 周晗. 自我牺牲型领导对员工主动变革行为的影响: 心理安全感和感知组织目标清晰度的作用[J]. 中国人力资源开发, 2021, 38(6): 97-109. <https://doi.org/10.16471/j.cnki.11-2822/c.2021.6.007>
- [30] Fritz, C. and Sonnentag, S. (2009) Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect during the Workday. *Journal of Management*, **35**, 94-111. <https://doi.org/10.1177/0149206307308911>
- [31] Müceldili, B., et al. (2016) Finding Fun in Work: The Effect of Workplace Fun on Taking Charge and Job Engagement. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, **235**, 304-312. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.034>