

# 百折不撓還是一蹶不振？ 從資源保存理論探討雙元威權領導的作用效果

周婉茹  
中原大學  
鄭昱宏  
國立臺灣大學  
周德賢  
國立臺灣大學

論文編號：210101

收稿 2021 年 7 月 15 日 → 第一次修正 2021 年 11 月 26 日 → 第二次修正 2022 年 3 月 26 日 → 第三次修正  
2022 年 7 月 30 日 → 正式接受 2022 年 9 月 27 日

本研究從雙元威權領導概念出發，援引資源保存理論，探討不同控制內涵的教練領導行為，是否會透過選手的心理強韌性，間接影響其工作投入。此外，本研究亦納入選手的挫折忍受力作為調節變項，檢驗前述中介歷程的邊界條件。為了檢驗此一架構，本研究蒐集了臺灣大專與企業棒球隊共 640 位選手作為樣本，並分兩個時間點蒐集資料。結果顯示，專權領導會透過心理強韌性削弱工作投入，並且在選手具有高挫折忍受力時，此一負向間接效果會減弱；尚嚴領導的正向間接效果，則不受選手挫折忍受力所調節。最後，本研究依據前述結果，提出理論與實務意涵。

**關鍵字：**雙元威權領導、心理強韌性、挫折忍受力、資源保存理論、工作投入。

## 緒論

**“Everything negative - pressure, challenges -  
is all an opportunity for me to rise.”**

**Kobe Bryant**

身處競爭激烈、勝敗鮮明可見的競技場域之中，擔任領導者的教練必須採用更高、更嚴格的標準來要求選手，讓選手投入更多的精力與時間於訓練之中，才能在高壓的競技場域中佔有優勢，帶領選手贏得比賽勝利。然而，嚴格的要求會營造出充滿挑戰的訓練與競技環境，讓選手更容易經驗到挫折與焦慮，而不願投入時間與精力來克服挑戰與要求。長此以往，高

張力的訓練競技環境將削弱選手的心理能量，反而拖垮選手表現。因此，對教練而言，如何讓選手在面對高標準、高要求時，發揮百折不撓的精神，持續投入時間與精力克服艱難，是一項重要的議題。

心理強韌性 (mental toughness) 便是決定個人在面對要求時能否堅持到底、持續付出努力的關鍵因素。它被定義為「幫助個人在成就情境中維持表現與成長的心理資源 (Gucciardi, Hanton, Gordon, Mallett, & Temby, 2015)」，此一概念源自於研究者對頂尖運動員的觀察。研究發現頂尖運動員普遍具有堅強的心理素質，讓他們在高壓的競賽中不會焦慮 (Papageorgiou, Gianniou, Wilson, Moneta, Bilello, & Clough, 2019)，而且持續奮鬥不懈，最終奪得勝利 (Gucciardi, 2010; Kristjánisdóttir, Erlingsdóttir, Sveinsson, & Saavedra, 2018)。無獨有偶，在企業與軍隊組織中，高度的心理強韌性亦能幫助員工或軍人在壓力下維持高昂的工作動機，進而取得高績效表現 (Godlewski & Kline, 2012)，說明了心理強韌性具有不容忽視的重要性。但

作者周婉茹為中原大學心理學系副教授。鄭昱宏為國立臺灣大學心理學系暨研究所博士候選人。通訊作者周德賢為國立臺灣大學體育室兼任助理教授，地址：臺北市羅斯福路四段一號，E-mail: ahen58@ymail.com。作者衷心感謝兩位匿名評審與張曼玲特刊主編提供的寶貴意見。

是，該如何培養選手的心理強韌性呢？

相關研究指出，教練領導行為對選手的心理強韌性影響甚深 (Bull, Shambrook, James, & Brooks, 2005)。然而，目前僅有 Mahoney, Ntoumanis, Mallett, and Gucciardi (2014) 系統性地論述何種領導行為會影響選手的心理強韌性。他們從基本心理需求 (basic psychological need) 的觀點切入，發現教練的控制行為 (controlling behaviors) 會削弱選手的心理需求，讓選手認為自己無法面對逆境或壓力 (Bartholomew, Ntoumanis, & Thøgersen-Ntoumani, 2008)，進而減損其心理強韌性，導致努力行為的下降。

然而，是否所有的控制行為都如 Mahoney et al. (2014) 所言，會損害選手的心理強韌性呢？Crust and Clough (2011) 回顧教練領導的相關研究後，指出教練若在訓練中融入讓選手面對充滿壓力與挑戰的訓練課程，一方面能提供選手自我突破的機會；另一方面，也能幫助他們學習在壓力下冷靜思考，培養應對挑戰的相關知識與能力。換言之，設定高績效目標並嚴格要求選手達標的領導行為，應能提升選手的心理強韌性 (參考周婉茹、周麗芳、鄭伯壘與任金剛, 2010; Cheng, Chou, Kao, & Chou, 2021)。綜上所述，並非所有的控制行為都會削弱選手的心理強韌性；然而，Mahoney et al. (2014) 卻將教練施加挑戰的行為，都化約為損害心理強韌性的控制行為，忽略了 Crust and Clough (2011) 觀察到選手可以在逆境中培養出強韌心理素質的現象。

為了清楚區分不同控制行為的概念內涵與作用效果，本研究採用雙元威權領導模式與資源保存理論 (conservation of resources theory)，來探討教練的不同控制行為對選手心理強韌性的效果。資源保存理論指出，個人與環境中重要他人的互動模式，是耗損或增益個人資源的重要因素 (Hobfoll, 2001; Halbesleben & Wheeler, 2015)。而根據周婉茹等人 (2010) 的雙元威權領導模式，教練的控制行為可依據控制焦點 (foci) 進一步區分為專權領導與尚嚴領導，前者強調透過責罵與權謀操控的方式，來迫使下位者對上位者言聽計從，容易造成選手資源耗損；後者則強調設立高難度的目標，並提供明確的規則與指示，可幫助選手增益資源。綜合上述論點，教練的不同控制行為 (雙元威權領導) 應會對選手內在資源 (心理強韌性) 產生不同作用。

資源保存理論也提到，個人擁有的資源多寡，會

影響其是否能有效應對工作要求，進而改變個人對工作的態度或看法 (Hobfoll, 2001; Ito & Brotheridge, 2003)。過往研究指出，個人是否擁有充足的資源來應對工作要求，會影響其將工作視為自我概念 (self-concept) 重要成份的程度 (Chiu & Tsai, 2006; Wu, Tang, Dong, & Liu, 2015)。倘若缺乏工作資源，個人甚至會選擇減低工作對自我概念的重要性，藉此防止資源持續流失 (Bentein, Guerrero, Jourdain, & Chênevert, 2017)。由此可知，心理強韌性的高低會深刻地影響選手是否將訓練視為自我概念的重要成份。可惜，包含 Mahoney et al. (2014) 的研究在內，尚未有研究納入相關變項，來探討心理強韌性對選手將運動競技視為自我概念重要成份的作用。

有鑑於此，本研究採用工作投入 (job involvement) 作為結果變項，此一概念即在描繪個人將工作視為自我概念重要成份的程度 (Kanungo, 1982; Lawler & Hall, 1970)，擁有較高的工作投入會促使個人全方位地投入心神於達成任務目標，也較願意全神貫注於工作之中 (Janssen, 2003; Scrima, Lorito, Parry, & Falgares, 2014)。是故，採用工作投入作為結果變項，不僅能增進研究者對心理強韌性正向效果的認識與了解，亦能從資源保存理論觀點，探討心理強韌性在教練雙元威權領導與工作投入間的中介效果，藉此拓展對雙元威權領導的機制解釋，也增進研究者對雙元威權領導歷程的認識。

除了歷程解釋之外，資源保存理論也對雙元威權領導的間接效果，是否會隨著情境不同而有所改變，提供了一些想法。即個人特徵 (individual characteristic) 會影響個人知覺到的可用資源多寡，進而放大他人的資源耗損行為或資源挹注行為之作用 (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014; Hobfoll, 2001)。據此，本研究採用挫折忍耐力 (distress tolerance) 作為調節變項，來探討教練雙元威權領導與選手心理強韌性關係的邊界條件 (boundary condition)。挫折忍耐力是指個人忍受負向情緒或心理狀態 (psychological state) 的能力 (capacity) (Simons & Gaher, 2005)。過往研究指出，挫折忍耐力會影響個人從環境中感知到威脅與焦慮的程度，因此對個人知覺到的可用資源有著舉足輕重的作用 (Jeffries, McLeish, Kraemer, Avallone, & Fleming, 2016; Zvolensky, Vujanovic, Bernstein, & Leyro, 2010)，而選手的挫折忍耐力會決定其對可動用資源的評估與知覺，相當可能

主宰雙元威權領導透過心理強韌性影響選手工作投入的間接效果。

整體而言，本研究預期有以下幾個貢獻。第一，以雙元威權領導為基礎來區分教練控制行為，可進一步釐清不同控制行為與選手心理強韌性的關係，挑戰過往研究將教練控制行為化約為負向行為之統論，並突顯施加挑戰行為的正向效果。第二，檢驗心理強韌性在雙元威權領導與選手工作投入之間的中介作用，可補足過往雙元威權領導研究較少探討中介機制之研究缺口。最後，本研究依循資源保存理論的觀點，檢驗選手挫折忍力的調節效果，藉此指出此一影響歷程的邊界條件。

## 文獻回顧

### 心理強韌性：概念起源與演變

起初，研究者對於心理強韌性的定義與內涵莫衷一是 (Jones, Hanton, & Connaughton, 2002)。受此影響，許多研究者依照自己的判斷，將有助於在成就情境 (achievement context) 中取得好表現的個人特徵都納入心理強韌性之中，包含了自尊 (self-esteem)、自我信念 (self-belief)、樂觀 (optimism)、勇氣 (courage) 及自信心 (confidence)。可以想見，在缺乏實徵資料與理論架構的狀況下，心理強韌性的定義與內涵變得模糊不清。為了解決此困境，Jones et al. (2002) 採用由下而上 (bottom-up) 的質性研究取徑，深度訪談頂尖運動員及其教練，歸納出心理強韌性的定義與內涵，即「能幫助個人在運動競技中表現得比對手更好的心理特徵」。當身處高壓情境，具備心理強韌性的運動員會比對手有更高的專注度與更好的控制力。雖然，Jones et al. (2002) 提出了心理強韌性的初步架構，卻沒有建構測量工具，因而難以累積實徵研究。

除了 Jones et al. (2002) 以外，Clough, Earle, and Sewell (2002) 依循堅毅性格 (hardiness) (Kobasa, 1979) 的觀點，認為心理強韌性是由四個相關且獨立的面向所組成，分別是自信、挑戰 (challenge)、控制 (control) 及承諾。以此四個面向為基礎，Clough et al. (2002) 認為，具有高度心理強韌性的個人是一個「善於社交且外向的人，能保持放鬆與冷靜，充滿競爭力且比他人更不易陷入焦慮。同時，他們具有不可動搖的信念，深信自己的命運由自己掌控，並且能不受逆

境與競爭的影響」。Clough et al. (2002) 更進一步建構出 MQT48 量表，累積不少實徵研究。結果顯示，心理強韌性對個人的壓力因應 (Nicholls, Levy, Polman, & Crust, 2011) 有正向效果。此外，教育領域的研究也指出，心理強韌性能幫助學生擁有更好的記憶力 (Dewhurst, Anderson, Cotter, Crust, & Clough, 2012)。

儘管 Jones et al. (2002) 與 Clough et al. (2002) 對心理強韌性提出了初步的概念界定，但二者都有需要修正的理論缺失。首先，兩者的定義都納入了心理強韌性導致的結果，例如「勝過對手」或是「保持放鬆與冷靜」，混淆了「概念內涵」與「導致的結果」，造成概念模糊不清 (Gucciardi, 2017)。再者，儘管兩者都將心理強韌性視為心理特徵，卻未指明心理強韌性屬於哪一種心理特徵。究竟心理強韌性是恆常不變的特質 (trait)？還是雖然長期穩定，但仍會受到環境影響而有所改變的類狀態特質 (state-like trait)？抑或是會隨環境變化的狀態 (state)？最後，受限於前兩點缺失，兩個定義皆無法清楚突顯心理強韌性與相似概念之異同，更無法說明心理強韌性的獨特之處。

有鑑於前述定義不夠完善，Gucciardi et al. (2015) 從壓力與心理資源 (psychological resources) 的角度切入，將心理強韌性定義為「能幫助個人在成就情境中持續追逐目標的心理資源」。這樣的定義雖不完美，但與先前的定義相比有以下幾個優點：首先，根據資源保存理論的觀點，個人必須投入資源，才能獲取資源或避免資源耗損，因此隨著狀況改變，心理資源也會有所增減 (Hobfoll & Shirom, 2001; 吳宗祐與鄭伯燾, 2006)。依循此一定義，心理強韌性屬於心理資源，是一在長時間內會維持穩定，但仍會隨著環境變化，以及個人投入於面對困難挑戰的資源多寡，而有所增益或減損的構念 (Gucciardi, 2017)，乃一「類狀態特質」。

再者，若將心理強韌性視為心理資源，便能依據資源保存理論的觀點，在定義內涵上清楚區分心理強韌性與其導致的結果，避免概念混淆。舉例而言，當個人心理強韌性低時，代表個人面臨內在資源耗竭，在這樣的狀況下，個人會為了保護既有的資源持續耗損，而採取防衛性 (defensive)、具有攻擊性 (aggressive)，甚至不理性 (irrational) 的行為模式；相對地，當個人具備高度的心理強韌性時，代表個人擁有充沛資源，因此更有本錢投入資源以抵禦資源耗損，甚至是獲取更多資源 (Hobfoll, Halbesleben,

Neveu, & Westman, 2018)。透過資源保存理論的觀點，「陷入焦慮」、「善於社交且外向」及「不受逆境影響」是心理強韌性多寡所導致的結果而非內涵，澄清了心理強韌性的定義內涵。

最後，得利於前兩項修正，Gucciardi (2017) 明確指出心理強韌性與相似概念的不同之處。例如，與恢復力 (resilience) 相比，心理強韌性更強調能幫助個人持續奮鬥 (striving) 與成長茁壯 (thriving) 的功能；若與堅毅性格相比，心理強韌性並非恆常不變的人格特質，而是會受環境影響而增減的心理資源。

除了修改定義，Gucciardi et al. (2015) 也建構出具有良好信效度的量表，並採用跨時間的追蹤，請受試者每天紀錄自己的心理強韌性程度。結果顯示，約有 56% 的心理強韌性變異量屬於受試者內 (within-subject) 之變異，說明了心理強韌性會受到環境的影響而改變。同時，該研究亦將所編製的量表施測於企業、軍隊及學校，發現在各個場域內，該量表都有不錯的信、效度，反映了心理強韌性具有跨場域的應用價值。後續研究也指出心理強韌性對個人有著正面影響，舉例而言，Haghighi and Gerber (2019) 發現心理強韌性作為一種心理資源，有助於個人避免瀕臨耗竭，並且認為自己具有足夠的資源來採取相對應的策略以獲取更多的資源。綜上所述，Gucciardi et al. (2015) 提出的心理強韌性具有較明確的理論支持，所編製的量表較為可靠，亦具有跨情境的類推效度。因此，本研究採用 Gucciardi et al. (2015) 提出的「類狀態特質」的觀點與定義，作為本研究的論述基礎。

### 教練控制行為與選手心理強韌性

在組織行為文獻中，主管控制行為是指主管為了逼迫部屬表現出特定行動所採取的行為 (Edwards, 1979; Jaworski, Stathakopoulos, & Krishnan, 1993)，是一種藉由提高部屬外在動機來改變部屬行為的管理手段。在組織當中，主管為了達成績效目標，往往會採取控制行為，像是指揮員工行動 (direct) 或監控員工 (monitoring)，以確保員工遵照指令行事 (Zhou, 2003)。舉例而言，Oliver and Anderson (1994) 便指出，業務主管會掌控業務人員的每日活動，藉此控管業務人員投入於工作中的時間。在某些狀況下，主管為了控制部屬達成工作目標，甚至會採取具有敵意的 (hostile) 控制行為，來逼迫部屬投入更多努力於工作之中 (Yu & Duffy, 2021)。整體而言，控制行為不僅在

組織中屢見不鮮，也是主管在管理員工行為時傾向採取的手段之一。

而在運動場域中，教練肩負管理團隊與選手的職責，亦會透過控制行為來管理選手的行為，從而要求選手付出更多時間心力於訓練之中。過往研究大多採用自我決定論 (self-determination theory)，來探討教練控制行為對選手心理強韌性的作用。其中，最具代表性的當屬 Mahoney et al. (2014) 的研究，該研究採用自主支持行為 (autonomy supportive behaviors) 與控制行為作為心理強韌性的前因。他們認為當教練採取自主支持行為，即允許選手自主選擇、肯定並尊重選手的感受 (feeling)、給予選手非控制性的回饋，以及提供合理的解釋等行為時，選手的基本心理需求會獲得滿足；反之，當教練採取控制行為，也就是限制選手的選擇、不尊重選手的感受、過度 (excessive) 控制選手及羞辱選手的行為時，選手的基本心理需求便無法獲得滿足 (Su & Reeve, 2011; Bartholomew et al., 2008)。此外，自主支持行為能滿足選手的基本心理需求，讓選手有較高的內在動機與心理內化，除了更願意追求與面對適度的挑戰之外，也會認為自己在壓力情境下仍能掌控全局，因而提升心理強韌性 (Gucciardi, Gordon, Dimmock, & Mallett, 2009)；相對地，控制行為會削減選手的基本心理需求，降低選手的內在動機與心理內化，導致選手認為自己只能受環境擺佈，無力面對挑戰，因而減損其心理強韌性。Mahoney et al. (2014) 也指出自主支持行為與控制行為，會分別透過增益或減損選手的心理強韌性，提升或降低選手的正向情緒與運動表現。

然而，教練的控制行為一定會削弱選手的心理強韌性嗎？根據 Bartholomew et al. (2008) 的論述，教練強烈表達自己對選手的期望 (expectation)，或是要求選手達成過高的期望，都屬於會削弱選手心理強韌性的控制行為。但是，這種「施加挑戰」的控制行為是否會損害選手的心理強韌性，仍有待商榷。從 Bull et al. (2005) 的訪談研究來看，教練若在日常中要求選手去達成具有挑戰性的目標，反而能提升選手的心理強韌性。具體來說，當選手投入資源並成功達成主管要求的挑戰性目標時，不僅會認為自己更有能力應對挑戰，也會從過程中累積與學習應對挑戰的知識與技巧，因而更願意面對挑戰，有助於心理強韌性的提升 (Jones et al., 2002; Gucciardi et al., 2009)。此外，即使選手無法達成挑戰性目標，此一挫敗也會刺激選手反

思，找出應當改進之處，而對選手的心理強韌性有所助益。

綜合上述研究，教練的控制行為對心理強韌性的作用效果如何？研究者之間有著不同觀點。一方面，Mahoney et al. (2014) 認為教練的控制行為會削弱選手的心理強韌性，導致選手在壓力下一蹶不振；相反地，許多質性訪談的研究卻發現，設定高績效目標、嚴格要求選手達成高績效標準，這類對選手施加挑戰的行為能幫助選手提升心理強韌性，讓選手在一次次的要求與挑戰下越挫越勇 (Bull et al., 2005; Gucciardi et al., 2009)。本研究認為，若能區分不同內涵的控制行為，應能更全面地釐清教練控制行為與心理強韌性之關係，並解決上述研究結果不一致的矛盾。

### 雙元威權領導理論

在探討控制行為的相關研究中，最受矚目的當屬雙元威權領導理論。威權領導理論認為領導者猶如父親，一方面擁有要求追隨者服從的正當性，另一方面，也得善盡照顧追隨者福祉的責任 (Pellegrini & Scandura, 2008)。由於領導者被賦予了如同父親的角色義務，其控制行為並非全是妨礙自主性的作為，而是包含了反映父母教養子女的意涵 (周婉茹、鄭伯壘與連玉輝, 2014)。林文瑛與王震武 (1995) 在整理相關文獻後，將華人父母的教養觀念區分為強調壓迫支配的「打罵觀」與重視砥礪琢磨的「磨練觀」。不同的教養觀在目的與行為傾向上皆有差異。其中，打罵觀秉持著「不打不成器」的信念，認為必須透過懲戒責罵才能讓子女聽從父母的指示，因此打罵觀的主要目標是讓子女完全服從父母，在行為表現上則會透過責罵與體罰的方式，樹立父母不容挑戰的權威，讓子女完全依賴並遵照父母的指示行事；相對地，磨練觀秉持著「吃的苦中苦，方為人上人」的信念，認為父母必須不斷對子女施加考驗，才能讓子女免於怠惰並持續進步。因此，磨練觀的主要目標是讓子女能在刻苦的挑戰中獲得成長，在行為表現上會透過設計難關，並要求子女獨自面對難關，藉此獲得成長。

回顧威權領導的文獻，周婉茹等人 (2010) 依照控制焦點的不同，將威權領導的內涵區分為強調「對人」控制的專權領導與「對事」控制的尚嚴領導。雖然在該研究中並未直接論述雙元威權領導與教養觀之關聯，但威權領導源自於華人家庭中的父親權威，是華人家庭教養行為的延伸 (周婉茹等人, 2014)，與

華人家庭教養行為有著緊密的連結。此外，雙元威權領導在行為內涵上與教養觀的內涵有著清楚的對應關係。具體而言，專權領導的內涵包含了斥責辱罵、隱匿訊息及大權獨斷，這些行為反映了「責罵懲罰」的領導作風，會以責罵與權謀來樹立主管自身的權威，引發部屬的畏懼 (Chiang, Chen, Liu, Akutsu, & Wang, 2021)，進而壓迫部屬服從命令，與「打罵觀」內涵相當契合 (林文瑛與王震武, 1995)。另一方面，尚嚴領導的內涵包含了對工作成果的嚴格要求，亦會設定高績效目標並要求部屬達成，這些行為反映了「砥礪琢磨」的領導作風，即透過設立具挑戰性的考驗或磨練，迫使部屬發揮全力來達成目標，與「磨練觀」內涵相當契合 (林文瑛與王震武, 1995)。綜合上述，雙元威權領導理論清楚地區分「責罵懲罰」與「砥礪琢磨」兩種控制行為，適合用於釐清教練的不同控制行為對選手心理強韌性的效果差異。

### 雙元威權領導與心理強韌性：資源保存理論觀點

資源保存理論經常被用於解釋個體在何種情境下會有壓力感受與後續的行為反應，該理論主張個人會傾向保護與獲取有價值 (valued) 的資源，包含實體資源 (objective resources)、條件 (condition)、個人特徵及能量 (energy) (Hobfoll & Shirom, 2001)。因此，當個人預期或實際遭遇 (1) 喪失資源的威脅、(2) 實際喪失資源，或是 (3) 投入擁有的資源卻無法獲取資源時，便會感受到壓力，並採取相應策略來避免資源持續流失。當個人預期或實際遭遇喪失資源時，會傾向保護既有的資源 (吳宗祐與鄭伯壘, 2006; Hobfoll et al., 2018)，而更謹慎且保守地避免投入資源以防止資源持續流失。相對地，當個人從環境中獲得資源挹注，會因為手中資源較充足，而傾向投資現有資源來保護既有資源，或是進一步獲取其他資源 (Bickerton, Miner, Dowson, & Griffin, 2014; Goh, Ilies, & Wilson, 2015)。

進一步而言，重要他人的行為是導致個人資源增益或資源喪失的重要因素之一 (Chen, Westman, & Hobfoll, 2015; Halbesleben & Wheeler, 2015; Hobfoll, 2001)。實際上，不少研究皆援引此一觀點，用以解釋領導者如何影響部屬的資源。舉例而言，Lee, Kim, and Yun (2018) 便根據資源保存理論觀點，認為當主管對部屬展現出不當督導 (abusive supervision) 時，部

屬會透過迴避與主管互動，來避免資源持續喪失（防禦機制）。然而，儘管迴避互動能短暫地緩解資源喪失的困境，但長遠來看，缺乏與主管的互動會導致部屬難以從主管身上獲得必要的資源與幫助，進而導致個人資源喪失。相對地，Breevaart, Bakker, and Demerouti (2014) 的研究則指出，當主管在互動中展現出幫助與信任的行為時，部屬會較願意與主管有更多的接觸與互動（獲取機制），由此獲得必要的工作援助，進而增益個人資源。實際上，過往有關心理強韌性的研究也呼應此一觀點，認為與重要他人的互動行為會深刻地影響選手的心理強韌性。舉例而言，Bull et al. (2005) 的研究便指出，當教練與選手之間有著良好的互動關係，選手較能夠從教練獲得應對困難挑戰的建議與幫助，從而有效提升選手的心理強韌性。因此，作為個人持有的內在資源，選手的心理強韌性會受到教練行為的影響而增益或減損。

延續此一論述，本研究認為教練的專權領導與尚嚴領導會影響選手在面對競技或訓練中的困難挑戰時，能否從教練獲得克服困難挑戰的建議或幫助，進而減損或提升選手的心理強韌性。從內涵來看，專權領導強調支配控制，會展現高壓與權謀來壓迫選手聽從其指示，甚至貶抑選手的能力與表現，這種「責罵懲罰」的領導作風會讓選手認為自己不受教練重視或信任 (Cheng et al., 2021)，並認為與教練互動會導致持續喪失資源，因而試圖迴避與教練的互動 (Whitman, Halbesleben, & Holmes, 2014)。一旦如此，選手雖然可以暫時規避教練的責罵懲罰，但在面對競技訓練中的困難挑戰時，卻無法透過教練獲得克服困難挑戰的知識與技巧，導致選手的心理強韌性下滑。

另一方面，尚嚴領導強調紀律規範，會傾向以設定高標準與嚴格監督的方式，要求選手遵從共同的集體規範，並提供可供選手依循的原則來處理工作事務。這種「砥礪琢磨」的領導作風會讓選手感受到自己被視為團隊的一份子，進而感受到教練的信任與重視 (周婉茹等人, 2010; Cranmer, Brann, & Weber, 2018)。當選手認為自己受到教練重視或信任時，會更願意與教練保持互動，因此在面對競技訓練中的困難挑戰時，便能夠從教練身上獲得指導與建議，進而提升其心理強韌性。

## 心理強韌性與工作投入

工作投入是一種個人認同 (identification) 其工作

的心理狀態。Kanungo (1982) 的概念文章指出，當個人認為工作可以有效滿足個人的需求時，會傾向將工作視作自我意象 (self-image) 的重要成分，亦即擁有較高的工作投入。Ju, Yao, and Ma (2021) 的研究也提到，當個人知覺到自己擁有的能力足以應付工作要求時，更能從工作中建立意義感與成就感，因而更傾向把工作視為是自我概念的重要成份，而有較高的工作投入。從組織整體的角度來看，工作投入能激發 (activate) 成員的工作動機，讓成員在執行任務時，願意付出更多努力 (Brown & Leigh, 1996)，進而替組織創造更好的績效與競爭優勢。此外，高度工作投入的成員會做出更多的角色外行為 (extra-role behavior)，如幫助同事、敬業負責等等 (Diefendorff, Brown, Kamin, & Lord, 2002; Zhang, 2014)。

根據資源保存理論，資源多寡會影響個人能否有效應對工作要求，進而改變其工作投入 (Hobfoll, 2001; Ito & Brotheridge, 2003; Whitman et al., 2014)。具體而言，一旦個人認為自己的資源不足以應對工作要求時，便會認為即使持續投入時間與心力，不但難以取得有意義的成果，反而會徒增資源耗損。在這樣的狀況下，個人會改變對於工作的看法，甚至選擇透過切斷工作與自我概念的關聯 (association)，試圖減低或避免工作造成的持續性資源耗損 (Bentein et al., 2017)。值得注意的是，個人若繼續待在導致資源耗損的工作情境，維持工作與自我概念之間的分割狀態亦會造成個人資源耗損 (Bentein et al., 2017)，長期而言並非最佳的 (optimal) 因應策略。然而，從資源保存理論的觀點來看，因應策略的選擇並不一定有利於個人長期資源的最大化 (Halbesleben et al., 2014)，當個人陷入缺乏資源的困境時，往往會選擇能減少當下資源耗損、保護當下資源的因應策略，而較不考慮資源耗損較大、追求長期資源最大化的因應策略 (Hobfoll, 2001)。

相對於資源不足以應付工作要求的情況，當個人認為自己的資源足以應付工作要求時，投入時間與心力於工作之中便不再是無端地耗費資源，而是能建立成就感與意義感的行動。在這樣的狀況下，個人會將工作視為自我概念的重要成份，深化工作與自我概念之間的連結，提升個人的工作投入 (Ju et al., 2021)。

由於心理強韌性可視為是個人遭遇逆境與困難要求時可應用的心理資源 (Gucciardi, 2017)，當選手缺乏心理強韌性時，會認為自己沒有足夠的能力應付訓

練中的困難挑戰，並且認為將時間與心力投入於競技訓練只會徒增資源耗損，是一項毫無意義的舉動。當選手無法從對訓練的付出中獲得意義感時，便難以將競技運動視為是自我概念的重要部份 (Kahn, 1990)，也無法保持高度的工作投入 (Brown & Leigh, 1996; Hackman & Oldham, 1980)。相對地，當選手擁有高度的心理強韌性時，便有信心與能力來應對競技訓練中的困難挑戰，並且能透過克服困難挑戰，感受到技術提升帶來的成就感與意義感 (Yang, Che, & Spector, 2008)。在這樣的狀況下，選手較能夠將競技運動視為是自我概念的重要部份，進而擁有高度的工作投入。綜合上述，心理強韌性會主宰選手能否從競技訓練中獲得意義感，從而影響選手的工作投入。

整合先前探討雙元威權領導與心理強韌性之相關論述，本研究認為教練的威權領導（專權與尚嚴）會分別削弱或增益選手的心理強韌性，進一步減損或提升選手的工作投入。當教練採取專權領導時，選手會因為教練的「責罵懲罰」作風而與教練保持距離、減少互動，因而難以從教練身上獲得應對困難挑戰的知識與技巧，進而減損其心理強韌性。一旦心理強韌性下滑，選手會難以應對訓練中的困難挑戰，認為投入時間只是徒增資源耗損 (Ito & Brotheridge, 2003; Whitman et al., 2014)，也無法從訓練中獲得成就感與意義感，工作投入也將隨之下滑。相對地，當教練採取尚嚴領導時，這種「砥礪琢磨」的領導作風會讓選手感受到教練的信任與重視（周婉茹等人，2010；Cranmer et al., 2018），因而更願意與教練保持良好互動，並從教練身上獲得應對困難挑戰的幫助與建議，進而提升其心理強韌性。當選手的心理強韌性有所提升，便能有效應對競技訓練中的困難挑戰，並從克服困難挑戰的過程中感受到成就感與意義感，提升其工作投入。因此，本研究提出以下假設：

**H1：專權領導會透過選手的心理強韌性降低其工作投入。**

**H2：尚嚴領導會透過選手的心理強韌性提升其工作投入。**

### 挫折忍受力的調節效果

根據 Simons and Gaher (2005) 的研究，挫折忍受力可視為是後設情緒構念 (meta-emotion construct)，內涵包括了個人評估自己在面對負向心理狀態時，能

否忍受它、接受它、有效調節情緒，以及維持正常運作的能力。相較於高挫折忍受力，低挫折忍受力的個人會高估環境要求的困難程度，因而容易從環境中感受到負向情緒或經驗，也比較無法加以忍受，容易有適應不良 (maladaptive) 的心理或行為反應 (Simons & Gaher, 2005; Zvolensky et al., 2010)，並傾向採取有害身心的情緒調節策略試圖消除任何的負向情緒 (Jeffries et al., 2016)。Keough, Riccardi, Timpano, Mitchell, and Schmidt (2010) 的研究也發現，低挫折忍受力的個人較容易因為環境要求而感受到焦慮 (anxiety)，並深陷其中而難以自拔。由此可知，在相同情境下，相較於高挫折忍受力的個人，低挫折忍受力的個人更容易感受到負向情緒與經驗，因而更可能認為自己陷入缺乏資源的困境之中 (Keough et al., 2010; Simons & Gaher, 2005)。

值得一提的是，儘管挫折忍受力與心理強韌性都與因應負向經驗有關，但若仔細爬梳文獻，仍可發現兩者的不同之處。首先，心理強韌性在內涵上屬於「維持表現與成長的心理資源」，更適合預測與達成任務目標有關的態度與行為；而挫折忍受力的內涵側重於「忍受負向心理狀態的能力」，較適用於預測個人對於負向經驗的反應。其次，Leyro, Zvolensky, and Bernstein (2010) 回顧過往研究，指出個人的挫折忍受力多能在 6 個月內維持一致性；相形之下，Gucciardi, Gordon, and Dimmock (2009) 與 Gucciardi et al. (2015) 的研究則發現，個人的心理強韌性在幾週內便會有明顯的差異，說明心理強韌性更容易受到情境影響而有所變化。

根據資源保存理論，當個人知覺自己處於缺乏資源的困境時，會更容易受到他人的資源耗損行為影響，而感受到較程度的資源喪失 (Chen et al., 2015; Hobfoll et al., 2018)。因此，面對專權教練的嚴厲斥責與權謀計算，低挫折忍受力的選手會認為自己已經陷入缺乏資源的困境中，而沒有額外的心力去因應教練的責罵懲罰，因此更傾向避免與專權教練互動，也更難從教練身上獲得應對困難挑戰的知識與經驗。換言之，相較於高挫折忍受力的選手，低挫折忍受力的選手在面對困難挑戰時，更難從教練身上獲得必要的建議，其心理強韌性也會因為教練的專權領導而有較大幅度的下滑。

相對而言，高挫折忍受力的選手較不會經歷負向感受，即使有負向感受，也較不容易深陷其中而陷入

缺乏資源的困境 (Jeffries et al., 2016; Simons & Gaher, 2005)。在此狀況下，當面對教練的專權領導時，高挫折忍受力的選手會認為自己仍保有一定程度的資源，來應對教練專權領導的負面行為，進而與專權教練保有一定程度的互動，並在遭遇困難挑戰時，從專權教練身上獲得應對困難挑戰的知識與經驗，而能維持一定程度的心理強韌性。據此，本研究提出以下假設：

**H3：選手的挫折忍受力會弱化專權領導與選手心理強韌性的負向效果。**

誠如前述，當個人知覺自己陷入缺乏資源的困境時，他人的資源挹注會有更顯著的影響效果，能為受助者提供動力去尋求更多的幫助或支持，進而感受到更大程度的資源增益 (Hobfoll & Lilly, 1993; Hobfoll et al., 2018)。依循此一論述，尚嚴教練會提供明確的訓練目標與行事準則 (周婉茹等人, 2010; Cheng et al., 2021)，讓認為自己陷入資源缺乏的低挫折忍受力選手不須花費額外的心力，便可與教練保持良好的互動，並從中獲取應對困難挑戰的知識與經驗。此外，尚嚴教練設定的嚴明目標與規範猶如資源挹注，能幫助低挫折忍受力的選手降低訓練時的不確定性，減緩他們的負向感受，而能將心力用於向教練請教應對困難挑戰的知識與經驗，提升其心理強韌性。

相反地，高挫折忍受力的選手在多數情境不容易有負向感受，也鮮少認為自己陷入缺乏資源的困境，因此在多數狀況下，都能保有一定程度的心力，來與教練保持良好的互動。此時，來自教練尚嚴領導的資源挹注雖有助益，但對於高挫折忍受力選手來說，即使不依靠尚嚴教練的指導，他們也會與教練保持良好互動，並主動請益應對困難挑戰的知識，藉此維持一定程度的心理強韌性。實際上，過往研究也發現，當個人擁有充足的資源時，能夠在資源缺乏時自力尋找資源挹注，而非被動等待他人的幫助 (Hobfoll, 2001; Hobfoll, Shoham, & Ritter, 1991)。綜合上述，依循資源保存理論的觀點，有別於低挫折忍受力的選手，不論教練展現尚嚴領導程度的高低，高挫折忍受力的選手都能與教練保持良好互動，並從中獲取應對困難挑戰的知識與經驗，而能維持一定程度的心理強韌性。據此，本研究提出以下假設：

**H4：選手的挫折忍受力會替代尚嚴領導對心理強韌性的作用效果。當選手挫折忍受力高時，不論教練的尚嚴領導高低，都能維持一定的心理強韌性；**

**而當選手挫折忍受力低時，教練的尚嚴領導對選手心理強韌性具有正向效果。**

綜合上述，專權領導的「責罵懲罰」作風，會讓選手對其敬而遠之，減少與教練之間的互動，因而難以從教練身上獲得應對困難挑戰的知識與經驗，進而削弱其心理強韌性；當心理強韌性受到削弱時，選手會認為自己沒有足夠的能力應付訓練中的困難挑戰，並且認為將時間與心力投入於競技訓練只會白白喪失資源，而無法從對訓練的付出中獲得意義感與成就感。在這樣的狀況下，選手將難以把競技訓練視為是自我概念的重要成份，導致其工作投入隨之下滑。不過，若選手挫折忍受能力較高，可以防禦資源損失，較不會認為自己陷入資源缺乏的困境，因而仍能與專權教練保持一定程度的互動，進而從教練身上獲得應對困難挑戰的知識與經驗，維持一定程度的心理強韌性，不至於減弱其工作投入。因此，當選手挫折忍受力高時，應能發揮緩衝作用，弱化專權領導透過心理強韌性削弱工作投入的間接效果。

另一方面，尚嚴領導會提供明確的指示，並給予選手一定的規範依循，這種「砥礪琢磨」的領導作風會讓選手感受到資源挹注，認為教練看重自己，而願意與教練保持互動。這種良好的互動，會讓選手在面對困難挑戰時，能夠從教練身上獲得幫助與建議，進而增益選手的心理強韌性；當心理強韌性提升，選手便有足夠的能力與信心應付訓練中的困難挑戰，並從付出努力、克服困難挑戰的過程中，獲得成就感與意義感，提升其工作投入。然而，高挫折忍受力的選手能時常保有一定程度的資源，而不會認為自己陷入缺乏資源的困境。在這樣的狀況下即使教練沒有展現尚嚴領導，高挫折忍受力的選手也能與教練保持良好互動，並向教練請益應對困難挑戰的知識與經驗，藉此維持一定程度的心理強韌性並投入於工作中。因此，當選手的挫折忍受力高時應會發揮替代作用，弱化尚嚴領導透過心理強韌性提升工作投入的間接效果。

**H5：選手的挫折忍受力會調節其心理強韌性在專權領導與工作投入的間接效果。當選手挫折忍受力愈高，此負向間接效果會減弱。**

**H6：選手的挫折忍受力會調節其心理強韌性在尚嚴領導與工作投入的間接效果。當選手挫折忍受力愈高，此正向間接效果會減弱。**

本研究根據上述假設，繪製研究架構圖 (圖 1)。



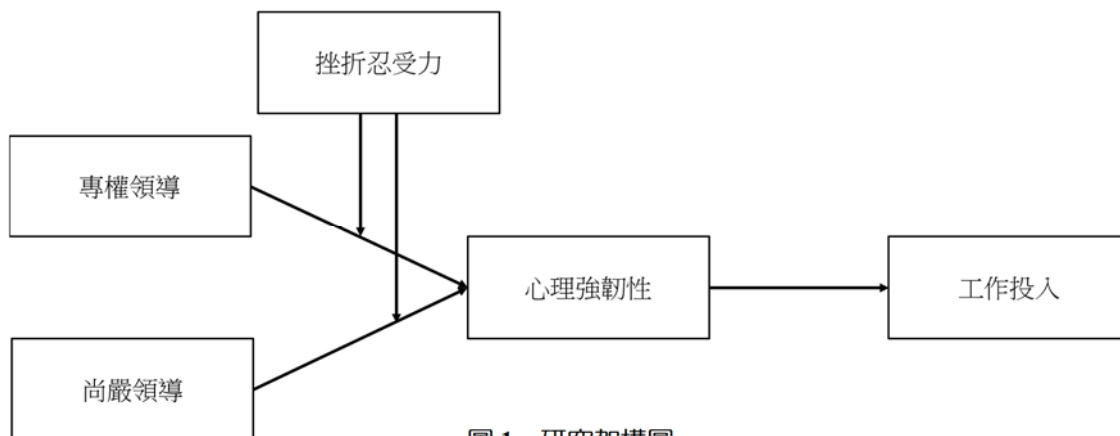


圖 1 研究架構圖

## 研究方法

### 施測對象

本研究以臺灣大專與社會甲組棒球隊之運動員為研究對象，理由是：首先，臺灣棒球隊的教練具有明顯的家長領導特色（周婉茹等人，2014），而且在大專與社會甲組棒球隊中，威權領導是常見的領導風格；再者，大專與社會甲組棒球隊的教練不僅具有不容挑戰的權威，整個球隊的運作也以教練的指示為主，形成了清楚且明確地階層 (hierarchy)，更能彰顯出威權領導對心理強韌性的作用。因此，本研究鎖定 2020 年進入臺灣春季聯賽之 33 支甲組棒球隊球員作為施測對象，包含 24 支大專棒球隊與 9 支企業棒球隊。研究者先聯繫球隊聯絡人說明研究目的，並請聯絡人協助安排時間，由研究員親自前往說明，並讓球員依意願自由決定是否參與調查。其中，3 支企業球隊與 3 支大專球隊在評估訓練行程後，因無法挪出時間讓球員填答測驗，而未參與研究。在資料蒐集完畢後，由於其中 1 支大專球隊有過多的亂答與漏答，而該球隊在施測結束不久後，便因學校經營因素終止運作。因此，為顧及資料品質，遂將該球隊予以剔除。扣除無效問卷後，最終保留 640 份有效問卷。在樣本組成方面，所有參與者皆為男性；多數參與者年齡落於 18 歲至 23 歲的區間 (84.6%)；與目前教練的平均相處時間為 1.75 年 ( $SD = 1.88$ )；平均球齡則是 10.72 年 ( $SD = 4.19$ )。

### 施測程序

本研究採用跨時間點設計，時間間隔一個月。時間點 1 主要測量選手知覺的教練領導風格、挫折忍受

力、控制變項及個人資料，時間點 2 則測量選手的心理強韌性、工作投入及個人資料。問卷施測皆為紙筆測驗，並由研究者到場說明研究目的與研究流程。為了降低參與者在填答過程中的焦慮與壓力，研究者採取下列措施。首先，填寫完成之問卷隨即放入密封信封，交由研究者直接攜回，以保護填答者的匿名性；其次，為避免用語過於艱澀而增加填答壓力，研究者事先委託熟識的教練與運動員進行預試，並於現場向不清楚題意的參與者進行解說；最後，在填答的過程中，研究者請教練暫時離開，避免參與者在過程中感受到填答壓力。

### 測量工具

考量到華人在填答時的趨中傾向 (central tendency) (Chiu & Yang, 1987)，本研究採用李克特氏 (Likert) 六點量尺。若未特別說明，即採取同意度量尺，量尺由 1 至 6，分別代表「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」及「非常同意」。

### 雙元威權領導

本研究採用 Chou and Cheng (2014) 所修訂的 14 題短版量表，並以六點頻率量尺進行測量，包含專權領導 6 題、尚嚴領導 8 題。由於本研究以臺灣甲組棒球隊作為樣本，為使題目具有表面效度 (face validity)，故適度修改部分題目用詞以符合球隊運作情境。修改後的專權領導例題為「他會貶低我在比賽中的貢獻」；尚嚴領導例題為「他要求我嚴守練習執行的準則」。其中，專權領導的信度為 .90，尚嚴領導則是 .88。

### 心理強韌性

本研究採用 Gucciardi et al. (2015) 所編製的 8 題短版量表。例題為「我會努力奮戰、力求突破」。心理強韌性的信度為 .88。

### 工作投入

本研究採用 Kanungo (1982) 所發展的 10 題工作投入量表，請參與者依照自己在球隊中的經驗進行評分。為了符合球隊情境，亦將題目用語做適度修正。例題為「我個人非常投入球隊的訓練與比賽」。工作投入的信度為 .82。

### 挫折忍耐力

本研究採用 Simons and Gaher (2005) 所編製的 15 題挫折忍耐力量表，包含評估 (appraisal)、專注 (focus)、調控 (regulation) 及忍受 (tolerance) 四個面向。其中，除了評估面向的第一題（我可以像大多數人一樣忍受苦惱或沮喪）外，其餘題目皆為反向陳述，因此在分析前皆先進行反向計分。填答時，研究者會請參與者依照自己在球隊中的經驗，針對上述四個向度進行評分。四個面向的例題依序為「對我來說，苦惱或沮喪是巨大的煎熬」、「當我苦惱或沮喪時，我唯一能想到的是我的心情有多糟」、「我會盡一切努力來脫離苦惱或沮喪的感受」及「對我來說，苦惱或沮喪是無法忍受的」。挫折忍耐力的整體信度為 .88。

### 控制變項

為了確實釐清研究推論是否成立，本研究納入了與教練的共事時間、球齡及球隊類型作為控制變項。共事時間的長短會影響教練對運動員的熟悉度，促使教練採取不同程度的嚴格控管。此外，共事時間較長會讓運動員更熟悉如何達成教練的要求，因此對其心理強韌性亦有影響。另一方面，球齡代表對於該運動的精熟程度，而精熟程度不同的選手，面對教練的責罵，或是教練給予的磨練與挑戰，會有不同的解讀與反應，而可能導致不同程度的心理強韌性。最後，大專球隊與企業球隊的選手組成不同，前者為尚須兼顧課業學習的大專生，後者則為高度自主管理的社會人士。兩者對於教練控制行為的解讀與依賴具有明顯差異，而可能影響教練控制行為的效果，故須納入控制。

### 分析方法

在分析順序上，為了確認樣本特性與構念的穩定性、區辨性，本研究先進行描述性統計、信度分析、相關分析及驗證性因素分析。在描述性統計、信度及相關分析的部分，係以 SPSS 23 統計軟體進行分析，驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis)，則是以 Mplus 8.0 進行分析。

而後，在假設檢驗方面，本研究採用 Mplus 8.0 進行多層次結構方程模型 (multilevel structural equation modeling, MSEM) (Muthén & Muthén, 2012) 進行分析。MSEM 適合處理巢套資料 (nested data)，也能處理多層次資料中不同層次的誤差並分別估計。由於本研究以臺灣甲組棒球隊為樣本，每一位參與者都鑲嵌在所屬的球隊中，資料性質具有巢套特性，因此適合使用 Mplus 進行統計分析。在分析層次上，研究模型中之變項皆屬於個人層次變項，在 Mplus 分析上採用 Type = two level random，一方面藉此應對巢套資料之特性，一方面亦更精準地區分不同層次的變異。此外，在對調節作用進行 Mplus 分析之前，個人層次的變數皆以團隊平均值處理中心化 (group-mean centered)。

在中介效果檢驗與調節式中介效果的檢驗上，本研究採用蒙地卡羅法 (Monte Carlo)。蒙地卡羅法為檢驗多層次模型中介效果的分析方法 (Preacher & Selig, 2012)，能更精準地估計在多層次模型的中介效果是否顯著。在統計軟體上，本研究採用 R program 進行多層次的蒙地卡羅分析，並檢驗多層次的中介效果與調節式中介效果。由於本研究之巢套模型屬於多層次模型，因此在蒙地卡羅分析方法上參考 Bauer, Preacher, and Gil (2006) 與 MacKinnon, Lockwood, and Williams (2004) 方法來計算信賴區間 (CI)，並參照 Preacher and Selig (2012) 的建議進行中介效果與調節式中介效果之檢驗。

## 研究結果

### 驗證性因素分析

為了檢驗各研究變項之區分性，在進行後續的分析作業之前，本研究先進行研究變項的驗證性因素分析，包含專權領導、尚嚴領導、挫折忍耐力、心理強韌性及工作投入五個因子。表 1 的結果顯示，本研究的五因子模式 ( $\chi^2(1034) = 5008.30, p < .001$ ; CFI =

.91 ; TLI = .92 ; SRMR = .08 ; RMSEA = .08) 不僅比單一因子模式具有較佳的適配度 ( $\chi^2(1038) = 13570.40$ ,  $p < .001$  ; CFI = .72 ; TLI = .71 ; SRMR =

.17 ; RMSEA = .19) , 在各項適配度指標上的表現亦優於其他模式, 顯示其為最佳的模式。此一結果顯示, 本研究的各個變項的確是可以區辨的不同構念。

表 1 測量模式比較分析

模式名稱	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	TLI	CFI	SRMR	RMSEA
五因素模式	5008.30	1034			.91	.92	.08	.08
四因素模式 (雙元威權領導合併)	6668.17	1035	1660.13	1	.87	.88	.14	.11
三因素模式 (雙元威權領導與心理強韌性合併)	9755.74	1036	4747.44	2	.80	.80	.18	.16
二因素模式 (雙元威權領導、心理強韌性及挫折忍受力合併)	12028.03	1037	7020.27	3	.75	.76	.18	.19
一因素模式 (所有研究變項合併)	13570.40	1038	8561.90	4	.71	.72	.17	.19

註 :  $N = 640$  。 \* $p < .05$  . \*\* $p < .01$  .

## 相關分析

各研究變項的平均數、標準差及變項間的相關, 如表 2 所示。首先, 專權與尚嚴領導之間沒有顯著相關 ( $r = -.01$ , *n.s.*) , 與過往企業樣本所呈現低度正相關的現象不同 (周婉茹等人, 2010) 。近期研究表示, 這可能反映出隨著社會逐漸現代化, 專權與尚嚴

領導已轉變為兩個獨立的概念 (鄭昱宏、周婉茹、周德賢與鄭伯堦, 2019) 。而在雙元威權領導的部分, 專權領導與心理強韌性沒有顯著負相關 ( $r = -.05$ , *n.s.*) 。此外, 尚嚴領導與心理強韌性呈顯著正相關 ( $r = .24$ ,  $p < .01$ ) , 而心理強韌性與工作投入也呈顯著正相關 ( $r = .63$ ,  $p < .01$ ) 。

表 2 相關分析表

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>控制變項</b>										
1. 與教練共事時間 (年)	1.75	1.88								
2. 球齡 (年)	10.72	4.19	.54**							
3. 球隊類型	--	--	.27**	.68**						
<b>研究變項</b>										
4. 專權領導	3.23	1.15	.23**	.18**	.05	(.90)				
5. 尚嚴領導	4.54	0.86	.10**	.14**	.12**	-.01	(.88)			
6. 心理強韌性	5.03	0.66	.03	.13**	.09*	-.05	.24**	(.88)		
7. 工作投入	4.51	0.68	-.03	.08*	.08	-.16**	.25**	.63**	(.82)	
8. 挫折忍受力	3.50	0.85	-.05	.04	.11**	-.15**	-.07	-.08	.03	(.88)

註 :  $N = 640$  , 括弧內為內部一致性信度。球隊類型, 0 代表大專球隊、1 代表企業球隊。 \* $p < .05$  . \*\* $p < .01$  .

## 中介效果驗證

表 3 呈現各路徑之非標準化迴歸係數、估計標準誤及顯著性。根據表 3 的結果, 專權領導顯著負向預測心理強韌性 ( $B = -.29$ ,  $p < .01$ ) , 尚嚴領導顯著正向

預測心理強韌性 ( $B = .21$ ,  $p < .05$ ) , 心理強韌性則對工作投入有顯著的正向預測效果 ( $B = .44$ ,  $p < .01$ ) 。表 4 呈現以蒙地卡羅法檢驗之中介效果信賴區間, 在專權領導的間接效果方面, 蒙地卡羅計算出的 95%信

賴區間不包含 0 ( $B = -.13$ ,  $UL = -.05$ ,  $LL = -.21$ )，表示專權領導會透過心理強韌性間接削弱工作投入，故假設 1 獲得支持。另一方面，尚嚴領導的 95%信賴區間不包含 0 ( $B = .09$ ,  $UL = .17$ ,  $LL = .03$ )，顯示尚嚴領導會透過心理強韌性間接提升工作投入，故假設 2

獲得支持。此外，從表 3 的 MSEM 分析結果可知，專權領導與尚嚴領導皆對工作投入有顯著的直接效果 ( $B = -.08$ ,  $p < .01$ ;  $B = .12$ ,  $p < .01$ )，因此心理強韌性皆僅具有部分中介效果。

表 3 MSEM 路徑分析結果

	心理強韌性		工作投入	
	B	SE	B	SE
截距項	4.31**	.07	2.31**	.29
控制變項				
球隊類型	-.01	.13	.01	.09
與教練共事時間	-.02	.01	-.02	.01
球齡	.03**	.01	.01	.01
獨變項				
專權領導	-.29**	.09	-.08**	.02
尚嚴領導	.21*	.10	.12**	.04
調節變項				
挫折忍受力	-.26	.22	.05	.06
交互作用項				
專權領導×挫折忍受力	.08**	.02		
尚嚴領導×挫折忍受力	-.01	.04		
中介變項				
心理強韌性			.44**	.07

註：N = 640。\* $p < .05$ 。 \*\* $p < .01$

表 4 間接效果分析結果

間接效果路徑	B (SE)	95%信賴區間
專權領導-心理強韌性-工作投入	-.13 (.04)	(-.05, -.21)
尚嚴領導-心理強韌性-工作投入	.09 (.04)	(.17, .03)

### 調節效果之驗證

根據表 3 之結果，在調節效果的部份，專權領導與挫折忍受力之交乘項對心理強韌性有顯著的正向效果 ( $B = .08$ ,  $p < .01$ )，表示挫折忍受力具有弱化的調節作用，假設 3 獲得支持。進一步執行簡單斜率檢驗 (simple slope tests) 與檢視交互作用圖 (見圖 2)，可以發現當選手有較高的挫折忍受力時，專權領導對心

理強韌性的負向效果較小 ( $B = -.21$ ,  $p < .01$ )；而當選手有較低的挫折忍受力時，專權領導對心理強韌性的負向效果較大 ( $B = -.29$ ,  $p < .01$ )。此一結果顯示了挫折忍受力能發揮緩衝作用，弱化專權領導的負向效果。相對地，尚嚴領導與挫折忍受力之交乘項對心理強韌性的負向效果未達顯著 ( $B = -.01$ ,  $n.s$ )，故假設 4 未獲得支持。

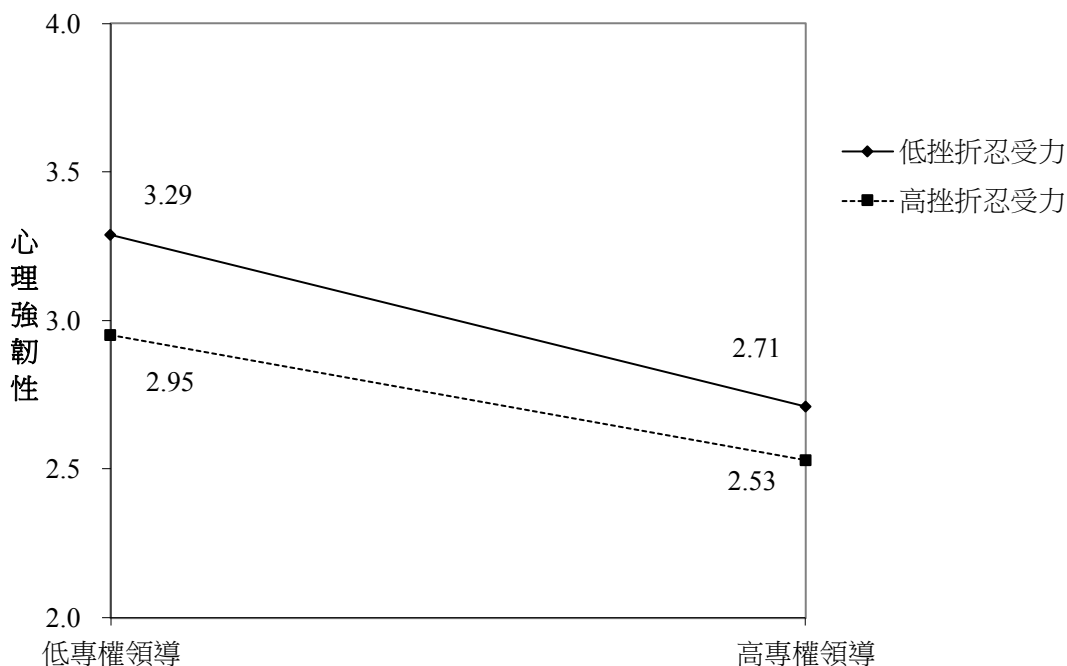


圖 2 挫折忍受力對專權領導與心理強韌性之調節作用圖

### 調節式中介效果之驗證

在測試調節式中介效果時，本研究採用簡單斜率檢驗，簡單斜率檢驗適合用於計算調節變項在高與低的狀況下，獨變項透過中介變項對結果變項之間接效果，並計算二者斜率之差異在 95%信賴區間是否包含 0，以檢驗調節式中介效果是否達到顯著。根據表 5，在高挫折忍受力的狀況下，專權領導對工作投入有顯著的負向間接效果 ( $B = -.10$ ,  $UL = -.02$ ,  $LL = -.17$ )，而在低挫折忍受力的狀況下，專權領導對工作投入亦有顯著的負向間接效果 ( $B = -.16$ ,  $UL = -.05$ ,  $LL = -.26$ )，

兩者的間接效果差異為 .06，且此一差異透過蒙地卡羅法計算之 95%信賴區間不包含 0 ( $B = .06$ ,  $UL = .14$ ,  $LL = .01$ )，表示調節式中介效果成立，故假設 5 獲得支持。另一方面，在尚嚴領導部份，在高挫折忍受力的狀況下，尚嚴領導對工作投入有顯著的正向間接效果 ( $B = .09$ ,  $UL = .14$ ,  $LL = .01$ )，而在低挫折忍受力的狀況下，尚嚴領導對工作投入亦有顯著的正向間接效果 ( $B = .10$ ,  $UL = .22$ ,  $LL = .03$ )。兩者差異為 -.01，而此一差異透過蒙地卡羅法計算之 95%信賴區間包含 0 ( $B = -.01$ ,  $UL = .43$ ,  $LL = -.07$ )，故假設 6 未獲得支持。

表 5 簡單斜率檢驗分析結果

調節變項：挫折忍受力	$B$ (SE)	95%信賴區間
<b>專權領導-心理強韌性-工作投入</b>		
高挫折忍受力 (+1SD)	-.10 (.03)	(-.02, -.17)
低挫折忍受力 (-1SD)	-.16 (.05)	(-.05, -.26)
斜率差異	.06 (.02)	(-.09, -.35)
<b>尚嚴領導-心理強韌性-工作投入</b>		
高挫折忍受力 (+1SD)	.09 (.04)	(.14, .01)
低挫折忍受力 (-1SD)	.10 (.05)	(.22, .03)
斜率差異	-.01(.03)	(.43, -.07)

## 討論

### 結果與討論

過往研究多將所有的控制行為視為減損選手心理強韌性的負向作為 (Mahoney et al., 2014)，沒有再細膩地探討控制行為的內涵差異，忽略了施加挑戰的控制行為可能具有的積極意義 (Bull et al., 2005)。本研究採用雙元威權領導作為區分控制行為內涵的概念基礎，結果發現專權領導會損害選手的心理強韌性，進而削弱選手的工作投入；尚嚴領導卻可以增強選手的心理強韌性，進而提升選手的工作投入。換言之，教練設定高目標、強力要求選手達成高要求的「施加挑戰」行為，能讓選手在面對一次次的挑戰中不斷成長，進而擁有堅強的心理素質，並且展現百折不撓、持續奮鬥的意志。本研究不僅適時填補過往研究未區分不同內涵之控制行為的不足，更完整地釐清不同的控制行為對選手心理強韌性之效果；另一方面，也呼應 Bull et al. (2005) 的質性訪談，發現施加挑戰的行為雖然表面看似是不利於選手的控制行為，實際上卻能增進選手的心理強韌性。

其次，本研究從資源保存理論的觀點出發，透過實徵驗證，指出心理強韌性是連結教練控制行為與選手工作投入的中介機制。回顧雙元威權領導的相關研究，探討並檢驗中介歷程的實徵研究並不多見，僅有 Chou and Cheng (2014) 與 Cheng et al. (2021) 兩篇研究涉及中介歷程的探討與檢驗。具體而言，Chou and Cheng (2014) 的研究從自我決定論觀點切入，探討代表內攝動機 (introjected motivation) 之工作動力 (driven to work) 的中介效果；另一方面，Cheng et al. (2021) 的研究則從社會量尺理論 (sociometer theory) 的觀點切入，探討選手知覺到的領導者一部屬交換關係 (leader-member exchange) 與自我價值感在雙元威權領導與運動表現的序列中介 (serial mediating) 效果。綜合上述，本研究補足了相關研究探討中介歷程之不足，亦從資源保存理論的觀點出發，提出了不同的運作機制與中介變項。總結而言，本研究驗證雙元威權領導的可能作用歷程，增進了對雙元威權領導影響歷程的認識，並豐富了雙元威權領導的理論內涵。

第三，本研究發現心理強韌性能提升選手的工作投入，而將心理強韌性的正向效果拓展至不同的面向 (aspect)。實際上，由於心理強韌性最主要的作用是幫

助個人達成所設定的目標，因此過去研究在探討其正向作用時，大多聚焦於探討心理強韌性對工作表現與努力不懈 (perseverance) 的效果 (Gucciardi, 2017; Gucciardi, Lines, Ducker, Peeling, Chapman, & Temby, 2021; Thom, Guay, & Trottier, 2021)，而未觸及選手將競技訓練融入自我概念的程度。從研究結果來看，心理強韌性的多寡會影響選手是否將競賽與訓練視為自我概念的重要部分，不僅突顯了心理強韌性會正向影響選手將競賽訓練納入自我概念的程度，也將心理強韌性的正向效果範疇，拓展至選手自我概念的面向。

除了拓展心理強韌性的正向效果範疇之外，本研究結果亦對工作投入之前因探討做出貢獻。實際上，過往僅有少數研究 (e.g., Chiu & Tsai, 2006) 從資源保存理論之觀點切入，將工作投入視為資源投資的行為，並探討個人資源對工作投入的作用。本研究援引資源保存理論，發現心理強韌性會正向預測個人的工作投入，進一步指出個人應對困難挑戰的資源多寡，對其如何看待工作與自我概念之間的關係有明顯作用，為探究工作投入前因的相關研究注入資源保存的觀點。

最後，本研究發現選手挫折忍受力的高低，會調節上述的中介歷程。此一研究結果更清楚地描繪出此一中介歷程適用的邊界條件。具體而言，當選手挫折忍受力高時，專權領導對工作投入的負向間接效果較弱；而當選手挫折忍受力低時，專權領導對工作投入的負向間接效果較強。換言之，誠如 Bull et al. (2005) 的質性研究觀察，控制型的領導行為對選手心理強韌性之作用，會根據其個人特徵之不同而有所差異。此外，不論是 Chou and Cheng (2014) 或是 Cheng et al. (2021) 的研究，皆未同時探討雙元威權領導的歷程機制與該歷程的邊界條件。透過本研究的探究，更完整地釐清了雙元威權領導的歷程與條件。

然而，本研究仍有部分假設未能獲得支持。具體而言，尚嚴領導透過選手的心理強韌性，進而預測選手工作投入的中介效果，並不會因為挫折忍受力的高低而有顯著不同。一個可能的原因是，儘管尚嚴領導的資源挹注，能對低挫折忍受力的選手產生更大的影響，讓他們比高挫折忍受力的選手更願意與教練互動，但教練可能因為控制幅度 (span of control) 過大之問題，難以分配足夠的時間給低挫折忍受力的選手。實際上，由於甲組球隊的戰績壓力，在接近比賽的時期，教練更傾向將時間投入於賽事安排與先發選

手上，相對地限縮了與低挫折忍受力選手互動的時間。在這樣的狀況下，縱使低挫折忍受力的選手受到尚嚴領導的認可，願意投入心力與教練互動，教練也難以挪出足夠之心神與時間，從而限縮了低挫折忍受力選手在心理強韌性上的成長幅度。

另一個可能的原因是，儘管有較高的資源投資意願，低挫折忍受力的選手在資源投資的策略上，可能會策略性地將部份資源投入於其他面向，而非投入於與教練的互動。具體而言，對低挫折忍受力的選手而言，他們可能會高估與尚嚴教練互動的困難與不確定性，即當教練安排艱困的訓練任務或提供高難度的任務要求時，會認為將手中的資源全數投入於增進與教練的互動中，很可能會血本無歸。在這樣的狀況下，即便獲得來自尚嚴領導的資源挹注鼓舞，低挫折忍受力的選手可能會選擇將部份資源投入於更為安全的選項中，例如與其他隊友互動。這樣的作法固然能獲得其他資源的增益，但投入較少資源於維持與教練的互動，也代表從教練方面獲得的應對困難挑戰知識也較少，因而無法提升心理強韌性。實際上，Halbesleben and Bowler (2005) 的研究便指出，在資源相對缺乏的狀況下，員工會認為將資源投入於工作相關的行為中較難獲得資源，而較傾向將資源投入於幫助同事，以便於在未來獲得更多來自同事的資源挹注。此外，Cropanzano, Rupp, and Byrne (2003) 則發現部屬在資源相對缺乏的狀況下，較不傾向將資源投入於幫助主管之中，說明了在部屬的認知中，投入資源於增進與主管的互動，不見得是有助於獲取資源的策略。然而，以上解釋僅是本研究提出的初步構想，仍有待後續研究加以檢驗。

## 管理意涵

在追求效率與效能的現代組織中，領導者採取控制行為來要求追隨者，不僅是司空見慣的現象，也是達成組織目標的必要手段。本研究結果顯示，並非所有的控制行為都會帶來不良後果與傷害，領導者必須審慎地選擇所採取的控制行為，才能在嚴格要求追隨者的同時，讓追隨者擁有足夠的心理強韌性來面對工作中的壓力與挫折。具體來說，領導者應盡量採取要求高績效表現、強調工作團體規範、掌握工作流程細節等等的控制行為（尚嚴領導），才能在追求效率與達成目標的同時，提升追隨者的心理強韌性。另一方面，領導者應盡量避免採取斥責辱罵、獨斷決策及隱

瞞訊息的控制行為（專權領導），以避免追隨者心志崩潰，而無法面對工作中的壓力與挫折。尤其在與挫折忍受力較低的追隨者互動時，領導者若採取這類逼迫追隨者服從的控制行為，不僅更容易讓追隨者陷入心志崩潰的困境，更會進一步導致追隨者難以投入心力於工作之中，不可不慎。

延伸上述，除了注重自身的控制行為內涵之外，領導者也應注意追隨者的挫折忍受力，並考量工作特徵後安排適當的工作內容，協助追隨者建立強韌心志。具體而言，當領導者注意到團隊成員較無法忍受工作帶來的負向經驗與感受時，可以在分派工作上，安排該成員先負責具有明確目標與工作準則的任務，幫助挫折忍受力較低的成員更快熟悉工作內容，進而有較多的資源可以投入於應付較困難的工作任務之中，循序漸進地建立其心理強韌性。

最後，不論是組織或是領導者，都應重視組織成員的心理強韌性，並且採取積極的管理措施。具體而言，心理強韌性並非恆久不變的特質，而是能透過訓練增益的心理資源，這樣的特性讓組織得以透過訓練課程提升成員的心理強韌性。更重要的是，心理強韌性會正向影響追隨者的工作投入，而工作投入對於工作效能的各項指標都有正向的效果；由此來看，組織若能有效地塑造成員的心理強韌性，應有助於全面性地提升組織成員的工作效能。綜上所述，由於心理強韌性能透過訓練獲得增益，並且對成員工作效能有著不容忽視的正向作用，本研究認為實務工作者若能提升組織成員的心理強韌性，應可達到事半功倍之效。

## 研究限制

本研究仍有幾點限制：首先，以運動團隊為樣本所獲得的結論，能否類推並應用於企業場域之中，仍應審慎評估。實際上，有研究者認為以運動團隊為樣本所得出的研究結論可以類推至企業場域，例如 Gentry, Hoffman, and Lyons (2017) 便指出，運動團隊具有客觀、明確的績效指標，能幫助管理研究更有效地釐清相關概念對績效表現的影響效果。儘管如此，運動團隊與企業仍有諸多不同之處，不宜貿然將兩者等同視之。舉例而言，相較於組織結構複雜的企業場域，運動團隊的組織結構相對簡單清晰，僅包含教練與選手兩種角色；此外，相比於注重成本獲利比的企業場域，運動場域更重視不計代價地追求完美表現。綜合上述，由於兩個場域存在明顯的差異，本研究的

各項結論尚須透過企業樣本的重覆檢驗，方能確立其類推性。基於研究旨趣，本研究並未探究此一可能性，仍待後續研究的耕耘。

第二，本研究的樣本皆為男性，在樣本特徵上具有明顯的侷限性。實際上，Halbesleben et al. (2014) 的回顧研究便指出，某一特徵是否被視為資源，端視其能否幫助個人達成目標或獲取更多的資源。以此為前提，Halbesleben et al. (2014) 認為隨著情境脈絡與角色的不同，個人追求的目標會有所差異，對資源的界定亦將隨之不同。過往研究也指出，受到性別刻板印象 (stereotype) 的影響，女性被期待在遇到困難時展現出較多的求助他人；相對地，男性則被期待展現獨自解決問題 (Barbee et al., 1993; Burlson, 2003)。受到上述性別角色期待的影響，對於重視「獨自解決問題」的男性而言，挫折忍受力有助於達成此一性別角色期待，進而幫助男性贏得他人尊重與認同，因而可以幫助個人獲取更多資源，使得挫折忍受力在男性群體中能扮演挹注資源的角色；相對地，對於重視「求助他人」的女性而言，挫折忍受力不見得有助於達成社會所賦予的性別角色期待，不僅無助於女性選手獲取更多資源，更可能讓女性選手遭受批評非議，加劇資源喪失。後續研究可以針對此一性別差異的論述加以驗證，藉此釐清本研究結論之類推效度。

第三，本研究的樣本同時包含了大專球隊與企業球隊，兩者的選手組成與屬性有所差異。具體而言，大專球隊之成員皆為學生，而企業球隊之成員則為社會人士，在行事風格上也偏好自我管理，因此對於教練控制行為的觀感與解讀，可能與大專選手有所不同，導致控制行為對兩者的影響效果有所差異。實際上，本研究在假設檢驗時，已將球隊類型納入控制變項，但此一作法僅能控制球隊類型的影響效果，無法深入地探討企業選手與大專選手對於教練控制行為的解讀是否存在著差異。後續研究可以針對此一議題，更深入地比較不同類型選手對控制行為的觀感與解讀差異，進而更全面地釐清球隊類型對教練控制行為的內涵與效果之影響。

第四，本研究結果顯示，現任教練的控制行為會導致選手的心理強韌性隨之改變。儘管如此，選手當前的心理強韌性高低，並非僅受現任教練控制行為的影響，選手過往的成長經歷亦扮演了舉足輕重的角色。可惜的是，本研究並未採取縱貫取徑 (longitudinal approach) 的研究設計，沒有長期追蹤選

手自接觸棒球運動開始的心理強韌性變化，因此無法比較過往成長經歷與現任教練的控制行為，對選手當前的心理強韌性分別有多大的影響。具體而言，臺灣教練習慣採用嚴厲斥責的領導風格來統御球隊 (連玉輝、Jimmy Huang 與鄭伯燾, 2018)，無法適應的選手可能早已離開，留在甲組棒球隊的選手大多經歷過許多的困難與挑戰，造就出他們高於一般人的心理強韌性。由此來看，儘管本研究參考 Gucciardi et al. (2009) 與 Gucciardi et al. (2015) 的研究設計，採取足以反映心理強韌性變化的時間間隔，仍舊無法比較過往成長經歷與現任教練的控制行為的相對影響力。未來研究可以採取嚴謹的縱貫研究設計，釐清兩種來源的相對作用。

最後，本研究在兩個時間點蒐集不同變項，試圖減低共同方法變異 (common method variance) 之威脅 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。然而，心理強韌性與工作投入仍在相同時間點測量，無法完全排除共同方法變異之疑慮。不過，驗證性因素分析的結果顯示，五因子是最佳模型，表示共同方法變異問題，應不至於威脅研究結果。

## 未來研究方向

本研究在研究結果的基礎上，提出幾點可供未來研究的方向。首先，本研究的結果變項採用工作投入，此一變項雖能反映心理強韌性提升個人動機，幫助個人在工作中持續投入時間與心力的特點，卻無法檢驗心理強韌性是否能提升個人的工作表現。因此，建議未來研究採用客觀之績效指標，直接檢驗心理強韌性與個人工作績效的關係，或是心理強韌性透過工作投入進而影響工作績效的連鎖效應 (serial effect)。

其次，本研究以挫折忍受力作為邊界條件，探討教練控制行為對不同特徵的選手，能否發揮預期的效果。不過，除了選手的個人特徵之外，仍有許多影響此一歷程的邊界條件值得探究。舉例而言，資源保存理論指出，社會支持 (social support) 為社會環境中的資源，可以有效幫助個人因應壓力源，進而減少內在資源喪失 (Hobfoll & Shirom, 2001)。此外，在探討運動員心理強韌性的研究中也指出，除了教練的作用外，家人或隊友的社會支持也有助於增進運動員的心理強韌性 (Bull et al., 2005)。綜合上述，其他社會環境中的資源亦可能調節教練控制行為透過選手的心理強韌性對工作投入所產生的間接效果，未來研究可以由



此出發，探討其他可能的調節因子。

最後，除了個人層次的因素之外，團隊特徵也可能會影響雙元威權領導與心理強韌性的關係。舉例而言，當團隊氛圍是鼓勵從失敗中學習 (learning from failure) 時，團隊成員會建設性地檢討失敗原因，並彼此鼓勵再次挑戰。從資源保存理論的觀點來看，這樣的氛圍可以被視為是一種資源的挹注，從而削弱專權領導或替代尚嚴領導的效果，鼓勵部屬投入資源於困難挑戰中，進而增進其心理強韌性。未來研究可以由此觀點切入，探討團隊特徵所扮演的調節角色。

## 結論

在組織情境中，領導者為了達成工作目標，難免得採取控制行為來要求追隨者。然而，隨著時代推演與社會環境的變遷，並非所有追隨者都能面對或承受職場主管的高壓要求。因此，什麼樣的控制行為可以在要求追隨者的同時，又能維持他們的心理強韌性來面對工作中的困難挑戰？是現今工作者必須深思的管理議題。針對此一議題，本研究聚焦運動團隊樣本，從雙元威權領導的觀點提出見解。具體來說，雙元威權領導會透過追隨者的心理強韌性，進而預測追隨者的工作投入。其中，對於較無法忍受挫折的追隨者，專權領導會導致追隨者更容易陷入「一蹶不振」的窘境，並透過削弱其心理強韌性，減損其工作投入。所幸，尚嚴領導具有「百折不撓」的作用，不論追隨者的挫折忍受力如何，都能強化追隨者的心理強韌性進而增益其工作投入。總結而言，本研究從心理強韌性的觀點切入，發現尚嚴領導能讓追隨者越挫越勇，進而具備應付困難挑戰的堅強心智。未來研究或許能持續探究雙元威權領導的影響機制與效果，進而對「何謂職場中有效的控制行為？」提出更深入的洞見。

## 參考文獻

吳宗祐與鄭伯壘，2006。工作投入、調節他人情緒能力與情緒勞動之交互作用對情緒耗竭的預測效果。《中華心理學刊》，第四十八卷第一期：69-87。  
(Wu, T. Y., & Cheng, B. S. 2006. The effect of interactions among job involvement, ability of regulating other's emotion, and emotional labor on emotional exhaustion. *Chinese Journal of*

*Psychology*, 48(1): 69-87.)

林文瑛與王震武，1995。中國父母的教養觀：嚴教觀或打罵觀？《本土心理學研究》，第三期：2-92。

(Lin, W. Y., & Wang, J. W. 1995. Zhongguo fumu de jiaoyangguan: Yanjiaquan huo damaquan?

*Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 3: 2-92.)

周婉茹、周麗芳、鄭伯壘與任金剛，2010。專權與尚嚴之辨：再探威權領導的內涵與恩威並濟的效果。《本土心理學研究》，第三十四期：223-284。

(Chou, W. J., Chou, L. F., Cheng, B. S., & Jen, C. K. 2010. Juan-chiuan and shang-yan: The components of authoritarian leadership. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 34: 223-284.)

周婉茹、鄭伯壘與連玉輝，2014。威權領導：概念源起、現況檢討及未來方向。《中華心理學刊》，第五十六卷第二期：165-189。

(Chou, W. J., Cheng, B. S., & Lien, Y. H. 2014. Authoritarian leadership: A review and agenda for future research. *Chinese Journal of Psychology*, 56(2): 165-189.)

連玉輝、Jimmy Huang 與鄭伯壘，2018。家長式領導動態歷程分析：以頂尖運動員及其教練為例。《本土心理學研究》，第五十期：151-207。

(Lien, Y. H., Huang, J., & Cheng, B. S. 2018. The analysis of dynamic processes in paternalistic leadership: The relationship between elite tennis players and their coaches. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 50: 151-207.)

鄭昱宏、周婉茹、周德賢與鄭伯壘，2019。教練威權領導一定不好嗎？一項權變概念的提出與驗證。

《中華心理學刊》，第六十一卷第二期：97-129。  
(Cheng, Y. H., Chou, W. J., Chou, T. H., & Cheng, B. S. 2019. Does authoritarian leadership lead to bad outcomes? A contingency perspective. *Chinese Journal of Psychology*, 61(2): 97-129.)

Barbee, A. P., Cunningham, M. R., Winstead, B. A., Derlega, V. J., Gulley, M. R., Yankeelov, P. A., & Druen, P. B. 1993. Effects of gender role expectations on the social support process. *Journal of Social Issues*, 49(3): 175-190.

Bartholomew, K. J., Ntoumanis, N., & Thøgersen-

- Ntoumani, C. 2008. A review of controlling motivational strategies from a self-determination theory perspective: Implications for sports coaches. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 2(2): 215-233.
- Bauer, D. J., Preacher, K. J., & Gil, K. M. 2006. Conceptualizing and testing random indirect effects and moderated mediation in multilevel models: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 11(2): 142-163.
- Bentein, K., Guerrero, S., Jourdain, G., & Chênevert, D. 2017. Investigating occupational disidentification: a resource loss perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 32(8): 530-546.
- Bickerton, G. R., Miner, M. H., Dowson, M., & Griffin, B. 2014. Spiritual resources and work engagement among religious workers: A three-wave longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2): 370-391.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2014. Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1): 31-38.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. 1996. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4): 358-368.
- Bull, S. J., Shambrook, C. J., James, W., & Brooks, J. E. 2005. Towards an understanding of mental toughness in elite English cricketers. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17(3): 209-227.
- Burleson, B. R. 2003. The experience and effects of emotional support: What the study of cultural and gender differences can tell us about close relationships, emotion, and interpersonal communication. *Personal Relationships*, 10(1): 1-23.
- Chen, S., Westman, M., & Hobfoll, S. E. 2015. The commerce and crossover of resources: Resource conservation in the service of resilience. *Stress and Health*, 31(2): 95-105.
- Cheng, Y. H., Chou, W. J., Kao, S. F., & Chou, T. H. 2021. Challenge athletes to improve their self-worth: A serial mediation model linking dual controlling behaviors to sport performance. *Psychology of Sport and Exercise*, 56:102014.
- Chiang, J. T. J., Chen, X. P., Liu, H., Akutsu, S., & Wang, Z. 2021. We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *Human Relations*, 74(7): 1082-1111.
- Chiu, S. F., & Tsai, M. C. 2006. Relationships among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 140(6): 517-530.
- Chiu, C. -Y., & Yang, C. -F. 1987. Chinese subjects' dilemmas: Humility and cognitive laziness as problems in using rating scales. *Bulletin of the Hong Kong Psychological Society*, 18: 39-50.
- Chou, W. J., & Cheng, B. S. 2014. Opening the black box: A two-dimensional model of authoritarian leadership and task performance. *Chinese Journal of Psychology*, 56(4): 397-414.
- Clough, P., Earle, K., & Sewell, D. 2002. Mental toughness: The concept and its measurement. In I. Cockerill (Ed.), *Solutions in sport psychology*: 32-44. London: Thomson.
- Cranmer, G. A., Brann, M., & Weber, K. D. 2018. "Challenge Me!" using confirmation theory to understand coach confirmation as an effective coaching behavior. *Communication and Sport*, 6(2): 239-259.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. 2003. The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1): 160-169.
- Crust, L., & Clough, P. J. 2011. Developing mental toughness: From research to practice. *Journal of Sport Psychology in Action*, 2(1): 21-32.
- Dewhurst, S. A., Anderson, R. J., Cotter, G., Crust, L., & Clough, P. J. 2012. Identifying the cognitive basis of mental toughness: Evidence from the directed forgetting paradigm. *Personality and Individual Differences*, 53(5): 587-590.

- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. 2002. Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1): 93-108.
- Edwards, R. 1979. *Contested terrain*. New York: Basic.
- Gentry, W. A., Hoffman, B. J., & Lyons, B. D. 2017. Box scores and bottom lines: Sports data can inform research and practice in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 32(5): 509-512.
- Godlewski, R., & Kline, T. 2012. A model of voluntary turnover in male Canadian Forces recruits. *Military Psychology*, 24(3): 251-269.
- Goh, Z., Ilies, R., & Wilson, K. S. 2015. Supportive supervisors improve employees' daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 89: 65-73.
- Gucciardi, D. F. 2010. Mental toughness profiles and their relations with achievement goals and sport motivation in adolescent Australian footballers. *Journal of Sports Sciences*, 28(6): 615-625.
- Gucciardi, D. F. 2017. Mental toughness: Progress and prospects. *Current Opinion in Psychology*, 16: 17-23.
- Gucciardi, D. F., Gordon, S., & Dimmock, J. A. 2009. Evaluation of a mental toughness training program for youth-aged Australian footballers: A quantitative analysis. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(3): 307-323.
- Gucciardi, D. F., Gordon, S., Dimmock, J. A., & Mallett, C. J. 2009. Understanding the coach's role in the development of mental toughness: Perspectives of elite Australian football coaches. *Journal of Sports Sciences*, 27(13): 1483-1496.
- Gucciardi, D. F., Hanton, S., Gordon, S., Mallett, C. J., & Temby, P. 2015. The concept of mental toughness: Tests of dimensionality, nomological network, and traitness. *Journal of Personality*, 83(1): 26-44.
- Gucciardi, D. F., Lines, R. L. J., Ducker, K. J., Peeling, P., Chapman, M. T., & Temby, P. 2021. Mental toughness as a psychological determinant of behavioral perseverance in special forces selection. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 10(1): 164-175.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Haghighi, M., & Gerber, M. 2019. Does mental toughness buffer the relationship between perceived stress, depression, burnout, anxiety, and sleep? *International Journal of Stress Management*, 26(3): 297-305.
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. 2005. Organizational citizenship behaviors and burnout. In D. L. Turnipseed (Ed.), *A handbook on organizational citizenship behavior: A review of "good soldier" activity in organizations*: 399-414. Hauppauge, NY: Nova Science.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. 2015. To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior. *Journal of Management*, 41(6): 1628-1650.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. 2014. Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5): 1334-1364.
- Hobfoll, S. E. 2001. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3): 337-421.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. 2018. Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5: 103-128.
- Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. 1993. Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21(2): 128-148.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. 2001. Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T.

- Golembiewski (Ed.). *Handbook of organizational behavior* (2nd ed.): 57-80. New York, NY: Marcel Dekker, Inc.
- Hobfoll, S. E., Shoham, S. B., & Ritter, C. 1991. Women's satisfaction with social support and their receipt of aid. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2): 332-341.
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. 2003. Resources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3): 490-509.
- Janssen, O. 2003. Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3): 347-364.
- Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V., & Krishnan, H. S. 1993. Control combinations in marketing: Conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 57(1): 57-69.
- Jeffries, E. R., McLeish, A. C., Kraemer, K. M., Avallone, K. M., & Fleming, J. B. 2016. The role of distress tolerance in the use of specific emotion regulation strategies. *Behavior Modification*, 40(3): 439-451.
- Jones, G., Hanton, S., & Connaughton, D. 2002. What is this thing called mental toughness? An investigation of elite sport performers. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(3): 205-218.
- Ju, D., Yao, J., & Ma, L. 2021. Person–job fit and job involvement: The curvilinear effect and the moderating role of goal orientation. *Journal of Managerial Psychology*, 36(5): 433-446.
- 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): 341-349.
- Keough, M. E., Riccardi, C. J., Timpano, K. R., Mitchell, M. A., & Schmidt, N. B. 2010. Anxiety symptomatology: The association with distress tolerance and anxiety sensitivity. *Behavior Therapy*, 41(4): 567-574.
- Kobasa, S. C. 1979. Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1): 1-11.
- Kristjánsdóttir, H., Erlingsdóttir, A. V., Sveinsson, G., & Saavedra, J. M. 2018. Psychological skills, mental toughness and anxiety in elite handball players. *Personality and Individual Differences*, 134: 125-130.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. 1970. Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4): 305-312.
- Lee, S., Kim, S. L., & Yun, S. 2018. A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing. *The Leadership Quarterly*, 29(3): 403-413.
- Leyro, T. M., Zvolensky, M. J., & Bernstein, A. 2010. Distress tolerance and psychopathological symptoms and disorders: a review of the empirical literature among adults. *Psychological Bulletin*, 136(4): 576-600.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. 2004. Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1): 99-128.
- Mahoney, J., Ntoumanis, N., Mallett, C., & Gucciardi, D. 2014. The motivational antecedents of the development of mental toughness: A self-determination theory perspective. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 7(1): 184-197.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. 2012. *Mplus user's guide: Statistical analysis with latent variables* (7th ed.). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Nicholls, A. R., Levy, A. R., Polman, R. C., & Crust, L. 2011. Mental toughness, coping self-efficacy, and coping effectiveness among athletes. *International Journal of Sport Psychology*, 42(6): 513-524.
- Oliver, R. L., & Anderson, E. 1994. An empirical test of the consequences of behavior-and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4):

- 53-67.
- Papageorgiou, K. A., Gianniou, F. M., Wilson, P., Moneta, G. B., Bilello, D., & Clough, P. J. 2019. The bright side of dark: Exploring the positive effect of narcissism on perceived stress through mental toughness. *Personality and Individual Differences*, 139: 116-124.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. 2008. Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3): 566-593.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Preacher, K. J., & Selig, J. P. 2012. Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 6(2): 77-98.
- Scrima, F., Lorito, L., Parry, E., & Falgares, G. 2014. The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15): 2159-2173.
- Simons, J. S., & Gaher, R. M. 2005. The distress tolerance scale: Development and validation of a self-report measure. *Motivation and Emotion*, 29(2): 83-102.
- Su, Y. L., & Reeve, J. 2011. A meta-analysis of the effectiveness of intervention programs designed to support autonomy. *Educational Psychology Review*, 23(1): 159-188.
- Thom, C., Guay, F., & Trottier, C. 2021. Mental toughness in sport: The goal-expectancy-self-control (Ges) Model. *Journal of Applied Sport Psychology*, 33(6): 627-643.
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R., & Holmes, O. IV. 2014. Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1): 38-53.
- Wu, W., Tang, F., Dong, X., & Liu, C. 2015. Different identifications cause different types of voice: A role identity approach to the relations between organizational socialization and voice. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(1): 251-287.
- Yang, L. Q., Che, H., & Spector, P. E. 2008. Job stress and well-being: An examination from the view of person-environment fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3): 567-587.
- Yu, L., & Duffy, M. K. 2021. The whiplash effect: The (moderating) role of attributed motives in emotional and behavioral reactions to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 106(5): 754-773.
- Zhang, S. 2014. Impact of job involvement on organizational citizenship behaviors in China. *Journal of Business Ethics*, 120: 165-174.
- Zhou, J. 2003. When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 413-422.
- Zvolensky, M. J., Vujanovic, A. A., Bernstein, A., & Leyro, T. 2010. Distress tolerance: Theory, measurement, and relations to psychopathology. *Current Directions in Psychological Science*, 19(6): 406-410.

# Get Stronger or Yield? The Perspective of Conservation of Resources Theory on The Effect of Dual Authoritarian Leadership

Wan-Ju Chou

Chung Yuan Christian University

Yu-Hung Cheng

National Taiwan University

Te-Hsien Chou

National Taiwan University

Paper No. : 210101

Received July 15, 2021 → First Revised November 26, 2021 → Second Revised March 26, 2022 → Third Revised July 30, 2022 → Accepted September 26, 2022

*Taking the perspective of dual authoritarian leadership (AL), this study adopts conservation of resources theory to probe the indirect effect of dual authoritarian leadership on athletes' job involvement through their mental toughness. Furthermore, this study incorporates distress tolerance as a moderator to examine the boundary condition of above indirect effect. 640 surveys of first tier college baseball players from two time points were collected. The results showed that dominance-focused AL has significant indirect effect on athletes' job involvement via mental toughness, and this negative indirect effect would weaken when athletes are high in distress tolerance, while discipline-focused AL has significant indirect effect regardless of athletes' degree of distress tolerance. Theoretical contribution and implication meaning are discussed on the basis of the results.*

**Key Words:** *dual authoritarian leadership, mental toughness, distress tolerance, conservation of resources theory, job involvement.*

## Introduction

In a competitive environment, coaches must act as leaders, utilizing the toughest standards to train athletes. Therefore, encouraging athletes to commit themselves to training without compromising on skill requirements is essential. Mental toughness is a key factor in determining

whether an athlete is willing to commit themselves continuously to a certain task. Research shows that successful athletes usually have a strong mentality, which mitigates their anxiety during competition (Papageorgiou, Gianniou, Wilson, Moneta, Bilello, & Clough, 2019). This leads us to the following predicament: Since mental toughness is so important, how can we boost it effectively?

Research shows that the leadership style of coaches, especially their controlling behavior, is crucial to maintaining the mental toughness of athletes (Bull, Shambrook, James, & Brooks, 2005). Mahoney, Ntoumanis, Mallett, and Gucciardi (2014) found that excessive controlling behavior diminishes the psychological need satisfaction of athletes and reduces

**Wan-Ju Chou** is an Associate Professor of Department of Psychology, Chung Yuan Christian University. **Yu-Hung Cheng** is a Ph. D. Candidate of Department of Psychology, National Taiwan University. **Te-Hsien Chou** (corresponding author) is an Adjunct Assistant Professor of Department of Athletics, National Taiwan University, No. 1, Sec. 4, Roosevelt Rd., Taipei 10617, Taiwan (R.O.C.), E-mail: ahen58@ymail.com. The authors would like to thank anonymous referees and Man-ling Chang (editor of special issue) for their valuable comments on earlier drafts of this paper.

their mental toughness (Bartholomew, Ntoumanis, & Thøgersen-Ntoumani, 2008). However, is all controlling behavior detrimental to mental toughness? According to Chou, Chou, Cheng, and Jen's (2010) dual authoritarian leadership (AL) model, the controlling behavior of coaches can be divided into dominance-focused AL and discipline-focused AL according to the controlling "foci" (p.230). The former relies on admonition and manipulation to coerce subordinates into submission. The latter emphasizes setting high standards to provide goals and motives to assist in resource augmentation. Despite both focusing on "control," the two AL behaviors can have a vastly different impact on the mental toughness of athletes, which may eventually influence their efforts pay into accomplish athletic goals (i.e., job involvement).

This study draws on conservation of resources theory (COR (Hobfoll, 2001)) to investigate the effect of dual AL on athletes' mental toughness and subsequently their job involvement. It also incorporates distress tolerance as a moderator to examine the boundary conditions of this effect.

## Literature Review and Hypotheses

Dominance-focused AL coaches prioritize control and domination, utilizing manipulative methods to coerce trainees into obedience, often denigrating their abilities, which can cause the athlete to feel distrusted and undervalued (Cheng, Chou, Kao, & Chou, 2021), believing that interactions with their coaches frequently deplete their mental resources. Discipline-focused AL leadership emphasizes the importance of rules and discipline, requiring athletes to obey guidelines while providing specific principles that may lead to success. This "honing" methodology imparts to trainees a sense of belonging, causing them to feel valued and trusted (Chou et.al, 2010; Cranmer, Brann, & Weber, 2018). Once athletes believe in their coaches, they are more willing to interact with them, allowing them to obtain the necessary knowledge to triumph, augmenting their mental toughness.

According to COR, the amount of mental resources a person has will affect whether they are able to respond effectively to challenges at work, affecting their attitude towards it (Hobfoll, 2001; Ito & Brotheridge, 2003). If individuals lack mental resources, they will choose to lower the importance of work in their self-concept to safeguard against further loss of resources (Bentein, Guerrero, Jourdain, & Chênevert, 2017). Mental toughness can also be a resource used to overcome challenges in life (Gucciardi, 2017) and that determines how athletes perceive training regimes, affecting their job involvement.

***Hypothesis 1: Dominance-focused AL reduces job involvement through the depletion of mental toughness.***

***Hypothesis 2: Discipline-focused AL increases job involvement through the augmentation of mental toughness.***

According to COR, individuals have differing levels of ability to acquire and reserve resources from their environment. Accordingly, individual difference in distress tolerance determines athletes' perceived available resources. When faced with dominance-focused AL coaches, athletes with low distress tolerance believe they are in a resource-poor environment that they are unable to endure, resulting in a negative feedback cycle in which they avoid their coaches and are unable to gain knowledge and experience from them. However, athletes with high distress tolerance have fewer negative feelings towards such situations (Jeffries, McLeish, Kraemer, Avallone, & Fleming, 2016; Simons & Gaher, 2005).

***Hypothesis 3: The distress tolerance of athletes will weaken the negative impact of dominance-focused AL on mental toughness.***

As stated, once the individual perceives that they are mired in a resource-poor environment, the effect of external input will become more significant, motivating them to seek out additional aid or support, which in turn increases their perception of resource augmentation (Hobfoll & Lilly, 1993; Hobfoll, Halbesleben, Neveu, &

Westman, 2018). Based on this principle, discipline-focused AL coaches provide clear training guidelines (Chou et.al, 2010; Cheng et. al, 2021), allowing athletes with low distress tolerance, who perceive themselves as resource-poor, to maintain a healthy relationship with their coaches without additional effort, and increase their mental toughness. On the contrary, athletes with high distress tolerance seldom believe that they are mired in a resource-poor environment, and they are usually able to maintain the level of mental strength required to interact positively with their coaches.

**Hypothesis 4: High distress tolerance in athletes will substitute the positive impact of discipline-focused AL on mental toughness. Athletes with high levels of distress tolerance can retain their mental toughness regardless of discipline-focused AL; for those with lower levels of distress tolerance, discipline-focused AL coaches can fill the void.**

From the statement above, we propose that athletes' distress tolerance moderates the indirect effect of dual authoritarian leadership. Specifically, an athlete's high distress tolerance will weaken the negative indirect effect of dominance-focused AL and substitute the positive indirect effect of discipline-focused AL.

**Hypothesis 5: The distress tolerance of athletes moderates the indirect impact of mental toughness on the relationship between dominance-focused AL and job involvement. The higher the distress tolerance, the lower the indirect negative impact.**

**Hypothesis 6: The distress tolerance of athletes moderates the indirect impact of mental toughness on the relationship between discipline-focused AL leadership and job involvement. The higher the distress tolerance, the lower the indirect positive impact.**

## Methods

Our study encompassed 33 baseball teams from the 2020 Taiwan Spring League, including 24 university teams and nine professional teams. In total, six teams withdrew and one team was discounted because of low quality, leaving 640 valid samples. Adopting time lagged design with a one month interval, Time 1 tested dual AL (14 items (Chou & Cheng, 2014)), distress tolerance (15 items (Simons & Gaher, 2005)), and control variables (i.e., time with coach, length of playing baseball, and type of team), whereas T2 tested mental toughness (8 items (Gucciardi, Hanton, Gordon, Mallett, & Temby, 2015)) and job involvement (10 items (Kanungo, 1982)). We used Mplus 8.0 to run a multilevel structural equation modeling (MSEM) analysis, as well as Monte Carlo method to analyze the mediating effect.

## Results

The result of confirmative factor analysis showed that the proposed 5-factor model had good model fit ( $\chi^2(1034) = 5008.30, p < .001$ ; CFI = .91; TLI = .92; SRMR = .08; RMSEA = .08). Hypothesis testing revealed the indirect effect of dominance-focused AL and discipline-focused AL on job involvement relationship did not include zero ( $B = -.13, UL = -.05, LL = -.21$ ;  $B = .09, UL = .17, LL = .03$ ), supporting H1 and H2.

MSEM showed that distress tolerance had a positive moderating effect on the relationship of dominance-focused AL and mental toughness ( $B = .08, p < .01$ ), but had no significant effect on discipline-focused AL and mental toughness ( $B = -.01, n.s.$ ). Accordingly, H3 is supported but H4 is not.

Finally, MSEM and Monte Carlo testing showed that the indirect effect of dominance-focused AL had a significant difference according to athletes' distress tolerance ( $B = .06, UL = -.09, LL = -.35$ ), while the indirect effect of discipline-focused AL had no significant difference according to athletes' distress tolerance ( $B = -.01, UL = .43, LL = -.07$ ). Thus, H5 is supported but H6 is not.



## Discussion and Conclusion

This study, from the viewpoint of resource conservation, utilized empirical research to show that mental toughness is the mediating factor between controlling behaviors of coaches and the work input of athletes. Furthermore, the distress tolerance level of athletes moderates this process.

However, there are caveats in our study. For discipline-focused AL leadership, when predicting job involvement based on the mental toughness of athletes, we found that the effect of distress tolerance level was negligible. A possible explanation is that although the augmentation of resources from discipline-focused AL coaches has a greater effect on athletes with low distress tolerance, coaches are often overstretched, so athletes with low distress tolerance still find it difficult to obtain the

attention and support they need, reducing growth in their mental toughness.

In modern organizations that emphasize efficiency and efficacy, it is necessary for leaders to employ controlling behaviors towards their staff. This study showed that although not all controlling behaviors result in negative effects, leaders must choose their leadership styles carefully, disciplining their staff but providing them with sufficient mental toughness to overcome difficulties at work. Leaders should expect high standards of performance, emphasize collective rules, and explain workflow details (discipline-focused AL) instead of admonishing staff, making unilateral decisions, and withholding critical information from subordinates (dominance-focused AL). For followers with lower distress tolerance, such coercive behavior will reduce their willingness to dedicate themselves to work.

周婉茹現為中原大學心理學系副教授，國立臺灣大學心理學博士（工商心理學領域）。研究領域為華人組織行為、運動心理學、綠色消費者行為。學術論文曾發表於 *Asia Pacific Journal of Management*、*European Journal of Work and Organizational Psychology*、*Group & Organization Management*、*Journal of Business Research*、*中華心理學刊*、*本土心理學研究*、*人力資源管理學報*等國內外學術期刊。

**Wan-Ju Chou** is an Associate Professor of Department of Psychology, Chung Yuan Christian University. She majored in I/O Psychology and received her Ph. D. degree at Department of Psychology, National Taiwan University. Her research areas include Chinese organizational behavior, sport and exercise psychology, and green consumer behavior. Her papers have been published at *Asia Pacific Journal of Management*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *Group & Organization Management*, *Journal of Business Research*, *Chinese Journal of Psychology (in Chinese)*, *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies (in Chinese)*, and *Journal of Human Resource Management (in Chinese)*, etc.

鄭昱宏現為國立臺灣大學心理學系暨研究所博士候選人。研究領域為華人組織行為、運動團隊與教練領導及向上影響策略。學術論文曾發表於 *Psychology of Sport & Exercise* 與 *中華心理學刊*。

**Yu-Hung Cheng** is a Ph. D. Candidate of Department of Psychology, National Taiwan University. His research focus on Chinese organizational behaviors, sports team and coach leadership, and upward influence tactics. His papers have been published at *Psychology of Sport & Exercise* and *Chinese Journal of Psychology (in Chinese)*.

周德賢現為國立臺灣大學體育室兼任助理教授，輔仁大學棒球隊指導教練。技術領域為棒球，曾入選國家代表隊選手及教練一職。

**Te-Hsien Chou** is an Adjunct Assistant Professor of Department of Athletics, National Taiwan University. He is also a coach of baseball team, Fu Jen Catholic University. His professional area is baseball. He was selected as a national team player and coach.