

员工主动行为与同事行为选择： 认知评估和目标互依性的作用^{*}

• 唐于红¹ 丁振阔²

(1 南宁师范大学经济与管理学院 南宁 530007; 2 广西师范大学经济管理学院 桂林 541004)

【摘要】基于认知评估理论和目标互依性理论，本研究通过构建一个有调节的中介模型探讨了员工主动行为对同事行为选择的影响机理。通过两个样本的实证研究发现，员工和同事之间的合作性目标互依性水平较高时，同事更有可能对员工主动行为产生挑战性评估，并且员工主动行为通过同事的挑战性评估对同事支持行为的间接影响更强；员工和同事之间的竞争性目标互依性水平较高时，同事更有可能对员工主动行为产生威胁性评估，员工主动行为通过同事的威胁性评估对同事职场排斥行为的间接影响更强。研究结果为员工主动行为的研究提供了新的视角和框架，同时对企业管理实践有一定的现实意义。

【关键词】主动行为 认知评估 目标互依性 支持行为 职场排斥行为

中图分类号：C272.92；C933.2 文献标识码：A

1. 引言

全球化逆流、双循环构建及疫情防控“常态化”(李玲玲和黄桂, 2021), 企业面临着前所未有的生存和发展挑战, 员工被动地按组织要求完成工作任务的模式已不合时宜, 以应对动态竞争为目标的主动性工作行为模式逐渐受到越来越多组织的推崇。主动行为是指员工按照计划和目标, 为了改变自身现状及组织环境而实施的具有前瞻性、主动性和变革性的行为(Grant & Ashford, 2008)。作为一种主动搜寻机会、积极发现和解决问题的自我指导和管理的行为模式, 其决定因素和形成机制一直被研究者所关注(Sun et al., 2021)。回顾主动行为的相关研究可以发现, 以往研究更多关注员工主

^{*} 基金项目：国家自然科学基金地区项目“适应能力、国际化速度与国际绩效——基于国际成长阶段的国际创新创业企业研究”(项目批准号：72062006)；2023 年度广西高等教育本科教学改革工程项目“校赛企协同育人的人力资源管理专业应用型人才培养模式创新研究与实践”(项目编号：2023JGB271)。

通讯作者：丁振阔, E-mail: 595177868@qq.com。

动行为对其自身带来的增益及领导对员工主动行为的感知和行为反应(Grant et al., 2009; Duan et al., 2021; 曹元坤等, 2019; Han et al., 2019)。但关于同事对员工主动行为的感知评价和相应的行为选择的研究还比较缺乏, 且已有的研究结论还存在互相矛盾地方: 一方面, 员工实施主动行为能使同事“见贤思齐”而产生自主性动机进而提升工作绩效(张颖等, 2022)。员工主动行为也能使同事对其产生正向印象并作出肯定评价, 从而有利于形成高质量的成员交换关系(王淑红等, 2019)。另一方面, 个体主动行为也会因影响和挑战同事的任务和 workflows 而引发同事的负面反馈(Chan, 2006), 甚至遭到同事的打击报复(Lapierre & Allen, 2006)。面对同事矛盾的心理感知和行为反应现象, 现有研究并没有作出清晰的解答, 然而诱发和操控同事对员工主动行为的积极反应对组织健康发展有重要意义。

为了厘清同事“如何”及“何时”对员工的主动行为作出正面或负面评估及相应的行为反应, 本文将整合认知评估理论(Cognitive Appraisal Theory, CAT)和目标互依性理论(Goal Interdependence Theory, GIT), 同时考察员工主动行为、同事和员工的目标互依性以及同事的认知评估如何共同影响同事的行为反应。依据认知评估理论, 外部情境事件会驱动个体产生挑战性评价和威胁性评价两种不同的认知评估, 进而采取相应的行为策略来应对该事件(Blader et al., 2013)。这为揭示员工主动行为对同事行为反应的影响机制提供了重要的理论线索。同事可能将员工的主动行为评估为一种挑战, 进而采取建设性的支持行为的应对策略。另一方面, 同事也可能将员工主动行为评估为威胁, 进而采取职场排斥这一偏差性的行为策略。因此, 员工的主动行为可能激发同事不同类型的认知评价, 从而采取与其认知评估相一致的行为选择, 也即员工主动行为对同事行为选择的影响是通过同事的认知评价这一中介机制实现的。

然而, 同事何时会将员工的主动行为评价为挑战? 何时认知为威胁? 可能与组织情境特征息息相关(Lazarus & Folkman, 1984)。现有研究主要关注行为者和领导者的特征在员工主动行为发挥影响效应过程中的调节作用, 而员工与同事的目标互依性作为重要的组织情境因素是否在员工主动行为与同事行为选择之间起调节作用尚缺乏足够探讨。目标互依性理论将目标分为合作性目标互依性和竞争性目标互依性, 个体间目标的合作性和竞争性程度将影响对彼此行为的认知评价和互动模式, 员工与同事的目标一致性可能在同事的评价过程中扮演着重要的角色。也就是说, 同事对员工主动行为究竟产生挑战性评估还是威胁性评估可能取决于二者目标的一致性, 继而对彼此的结果产生重要影响(如工作绩效及行为应对策略)(Johnson et al., 1981)。在高合作性目标互依性的条件下, 员工和同事想要达成的结果积极相关, 互相促进, 员工的主动行为可能被同事认为是促进自身进步与提升的挑战, 进而产生挑战性评估, 对员工表现出支持行为。而在高竞争性目标互依性条件下, 员工和同事想要达成的结果消极相关, 相互冲突, 员工为了实现目标而实施的主动行为可能会引发同事的威胁性评估, 从而同事表现出消极的职场排斥行为。鉴于此, 本研究纳入员工与同事的目标互依性特征, 探讨员工主动行为与目标互依性的交互作用对同事行为选择产生的影响, 深化对员工主动行为影响效应的认识。

总体而言, 本研究在认知评估理论和目标互依性理论的基础上, 探讨员工主动行为影响同事行为选择的中介机制和边界条件, 一方面可从理论上加深对员工主动行为影响组织中同事行为选择的作用机制的认知和理解, 另一方面也可以为组织管理者及主动行为者提供对策和建议。

2. 理论基础与研究假设

2.1 员工主动行为、同事认知评估与目标互依性

根据认知评估理论, 外部情境事件会引发个体的认知评估过程, 包括初级评估和次级评估两个阶段(Lazarus & Folkman, 1984): 在初级评估阶段, 个体主要评估该事件对自己是否造成威胁或伤害, 利益或挑战(严瑜等, 2014), 如果感知外部情境事件符合期望或与自己的目标存在一致性, 则产生挑战性评估, 评价该事件为积极或有利事件, 而如果感知该事件不符合期望或与自身目标不相容, 则产生威胁性评估, 评价该事件为消极或不利事件(朱千林等, 2020)。在次级评估阶段, 个体将赋予外部事件更多意义上的认知, 进一步根据初级评估结果采取相应的行为应对策略。也即是说, 同事对员工主动行为的评估为其接下来的行为选择提供了基础。已有研究发现, 个体在处理复杂的任务和工作实践时, 会重点关注与自己的工作目标具有相关性的事件以及该事件是否能帮助自己达成目标。当员工作出改变自身处境或组织环境的主动行为影响到同事的工作流程或资源时, 同事很可能因员工的主动行为事件增加或者损害了自己的利益而作出积极或消极的评估, 并因此采取相应积极或消极的行为应对策略(Li et al., 2019)。由此可以推断, 同事与员工之间的合作/竞争关系或目标一致性是影响同事对员工主动行为进行认知评估的关键因素。

目标互依性理论可以为上述关系提供理论支持。Deutsch (1973, 1980)认为个体间的目标互依关系在很大程度上决定彼此的互动模式, 进而影响行为结果, 并将目标关系区分为合作性目标互依性(cooperative goal linkage)及竞争性目标互依性(competitive goal linkage)(Tjosvold, 1986)。在合作性目标互依性关系中, 个体间的目标积极相关, 是一种双赢的关系, 个体目标的实现有助于他人目标的达成, 人们对彼此寄予乐观和积极的期望, 互相帮助和支持, 开诚布公地交换资源和建立牢固的人际关系以实现共同目标。而在竞争性目标互依性关系中, 个体间的目标消极相关, 是一种输赢的关系, 个体目标的实现会阻碍或威胁他人目标的实现, 他人的行为无效或失败反而会促进自己成功, 彼此鲜少交换观点和分享信息(杨林波和干晨静, 2019), 也并不期望从他人那里得到有效的帮助和支持(唐于红等, 2021)。

基于认知评估理论并结合目标互依性理论的观点, 我们认为员工与同事之间的目标互依性是员工主动行为与同事认知评估之间关系的重要权变条件。具体而言, 在高合作性目标互依性条件下, 主动行为者与同事之间建立的目标依赖关系会强化二者之间的良性互动, 员工积极主动争取和积累资源的主动行为会对同事的目标实现产生间接的积极影响。尽管同事会因为员工主动行为导致的组织情境变化而体会到无形的压力, 但作为利益共同体, 同事会将员工的主动行为视为挑战性压力源, 认为是促进个人进步与提升的挑战, 潜藏着绩效与收益、突破和提升的机会, 还有可能将员工主动行为视为鞭策自己提升工作绩效的“高标准, 严要求”及实现目标的“助推剂”, 从而将员工主动行为解读为有利事件, 此时便会作出挑战性评估。与之相反, 在高竞争性目标互依性关系中, 同事与员工存在相悖的工作目标和利益关系, 虽然员工实施主动行为改变了现有工作方法、流程及角色关系,

使得自身具有更强的竞争力和获取更多的组织资源,但也增加了其他同事的工作量和工作不确定性,从而同事可能将员工的主动行为认知为带来危害与损失的阻碍性压力源,进而将员工的主动行为解读为不利事件,此时,同事便会作出威胁性评估。据此,本文提出以下假设:

H1a: 合作性目标互依性正向调节员工主动行为与同事挑战性评估之间的关系,合作性目标互依性水平越高,员工主动行为导致同事产生挑战性评估的可能性越大;反之,则越小。

H1b: 竞争性目标互依性正向调节员工主动行为与同事威胁性评估之间的关系,竞争性目标互依性水平越高,员工主动行为导致同事产生威胁性评估的可能性越大;反之,则越小。

2.2 同事认知评估与其行为选择

研究进一步指出,由目标互依性所激发的同事不同的认知评估会导致同事产生与之相匹配的态度与行为选择(朱千林等,2021)。现有的研究表明,作出挑战性评估的同事具有强烈的成长和学习动机,对未来抱有更高的预期,更加关注工作情境中的机会、成长与收获(侯昭华和宋合义,2020),善于在组织中寻找机会提升自己。员工的主动行为可能会被同事视为对工作的“高标准、严要求”而加以学习与模仿,对员工在实施主动行为过程中表现出愿意承担更多责任的意愿及积极的工作态度产生赞赏和喜欢,进而将主动行为者视为“圈内人”,与之建立良好的人际互动关系,倾向于对行为者表现出亲社会行为,即支持行为。

相反,作出威胁性评估的同事,会更加担心未来的危害与损失,倾向于抵制变革,进入自我防御状态(Lazarus & Folkman, 1984)。员工实施主动行为对同事现有的工作任务和流程产生了影响,然而周围的同事可能并不喜欢去适应新的东西或者被迫放弃之前的习惯(蒋琳锋和袁登华,2009),因此员工的主动行为会引起同事的不满甚至反感。较早的研究发现,装配线上的主动行为通常是不受欢迎的,因为装配线是基于标准化的,而个体主动行为总是意味着某种程度的非标准化(Frese & Fay, 2001),势必会造成任务冲突,增加互相之间的摩擦(Spychala & Sonnentag, 2011)或者打击报复(Lapierre & Allen, 2006)。进一步的研究表明,由于主动行为超出了最低要求,并以意料之外的形式出现,偏离了同事的期望(李玲玲和黄桂,2021),容易被同事羡慕、嫉妒,进而对主动行为者产生敌意,将其视为“圈外人”,引发消极的人际互动,最终对主动行为者实施职场排斥行为。

因此,本文提出以下假设:

H2a: 挑战性评估与同事支持行为正相关。

H2b: 威胁性评估与同事职场排斥行为正相关。

2.3 同事认知评估的中介作用及有调节的中介效应

同事是员工在组织中的重要利益相关者,员工的主动行为必然会对同事的态度和行为产生影响(唐于红等,2021)。根据认知评估理论,员工的主动行为作为外部情境事件会激发同事的认知评价过程去评估该事件对自身的潜在威胁或挑战,继而作出与评估结果相一致的行为选择。一方面,由于主动行为本质上是对组织传统流程和既定模式的质疑和挑战,在实施的过程中还会超越员工的职

位边界和角色边界, 引入新的、有时更令人精疲力竭的任务执行方式, 挑战了同事的任务和工作流程, 使同事陷入压力境地(Grant et al., 2009), 从而引发同事的威胁性评估, 此时同事可能采取一系列排斥行为, 如孤立、沉默对待、漠不关心, 甚至隐瞒重要的工作信息, 以此压制或者打击员工的主动行为; 另一方面, 当同事观察到员工通过实施主动行为展现出的能力和潜质改变了员工自身或者组织的处境而产生了积极的结果时, 可能会引发同事的挑战性评估, 会增加对员工的认同和亲近倾向, 进而激励和支持员工开展更多的主动行为。

结合 H1a 和 H1b、H2a 和 H2b 的论述, 可以预测同事的认知评估在员工主动行为与同事的行为选择之间发挥中介作用。即同事的挑战性评估中介了员工主动行为与同事支持行为之间的关系, 同事的威胁性评估中介了员工主动行为与同事职场排斥行为之间的关系。由此提出以下假设:

H3a: 同事挑战性评估在员工主动行为与同事支持行为之间起中介作用。

H3b: 同事威胁性评估在员工主动行为与同事职场排斥行为之间起中介作用。

在上述分析的基础上, 本研究进一步提出有调节的中介模型, 即目标互依性还可能调节员工主动行为通过同事认知评估对同事的行为选择产生的间接效应。具体而言, 员工主动行为对同事行为选择的间接影响是通过同事认知评估的中介机制而实现的, 而同事产生何种认知评估又取决于员工与同事之间的目标互依性。当员工与同事之间的目标互依性表现为较高的合作水平时, 二者处于同一利益共同体, 员工促进双方目标共同实现的主动行为会引发同事的挑战性评估, 进而对实施主动行为的员工表现出支持行为, 如当员工实施主动行为遇到障碍时同事将自己独特的知识分享给对方。而当二者之间的竞争性目标互依性水平较高时, 员工主动行为会诱发同事的威胁性评估, 从而导致同事采取针对行为者的偏差行为即职场排斥行为。据此, 本文提出以下假设:

H4a: 合作性目标互依性正向调节挑战性评估在员工主动行为与同事支持行为间的中介作用, 二者的合作性目标互依性越强, 主动行为通过同事的挑战性评估对同事支持行为的间接影响越强, 反之, 则越弱。

H4b: 竞争性目标互依性正向调节威胁性评估在员工主动行为与同事职场排斥行为间的中介作用, 二者的竞争性目标互依性越强, 主动行为通过同事的威胁性评估对同事排斥行为的间接影响越强, 反之, 则越弱。

本研究的理论模型如图 1 所示:

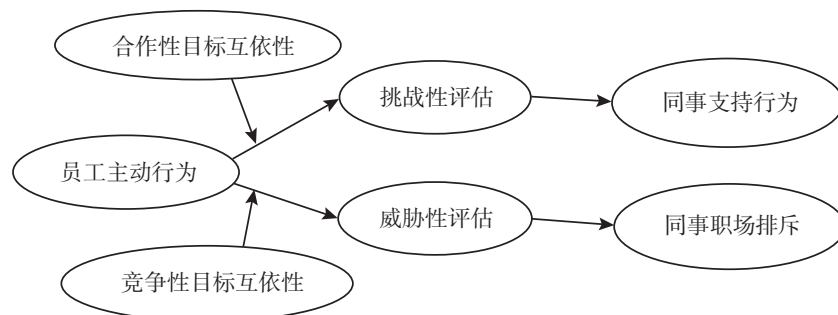


图 1 本研究概念模型

3. 样本 1 研究设计

3.1 研究样本 1

鉴于关键事件技术(critical incident technique)能有效评估个体对情境事件的感知和反应(Priesemuth & Schminke, 2019),本研究采用问卷调研与关键事件技术相结合的方式收集数据。调查对象是三家位于南宁、深圳和武汉的大型企业,业务领域涉及环保科技、机械制造、通信技术等。研究团队事先征得三家企业高管的许可,为了保证样本的随机性,我们请求各公司人力资源部采取抽签法抽取填答问卷的员工,即打乱员工的编号,再以抽签的方式从中任意抽取所需的样本。三家公司的人力资源部合计为我们准备了 372 名随机选择的被试员工名单。为了避免同源偏差对研究效度的影响,本次调研采用纵向的研究设计,分两阶段收集数据,前后间隔两个月。在第一阶段的正式问卷发放之前,要求被试尽可能详细地回忆在过去一年中目睹与其在工作中存在联系和互动的员工为了改变自身或组织处境而实施的自发性和变革性的主动行为事件。之后,研究团队前往各公司开展第一阶段问卷调研,将纸质问卷装入信封(信封封口处已贴好双面胶),请人力资源部或各部门经理帮忙发放问卷 372 份,调查对象(同事)报告员工实施主动行为的情况、目标互依性(合作性目标互依性与竞争性目标互依性)、对员工的主动行为所作出的认知评估(挑战性评估和威胁性评估)以及年龄、性别、学历、共事时间、职位等人口统计信息。调查对象填答完问卷即可撕开双面胶的覆膜,自行封装好后交到人力资源部。我们从人力资源部拿到第一阶段回收的问卷后立即进行有效性审查,排除存在规律性作答及填答不完整等问题的问卷,回收有效问卷 306 份,有效回收率为 82.3%。

两个月后,按前述流程向提供有效问卷的 306 位员工开展第二阶段问卷调研,调查对象报告自身的行为选择(支持行为、职场排斥行为),通过问卷上的编号匹配两轮问卷,剔除存在漏填题项、提供虚假信息等问题的问卷,最后回收有效问卷 256 份,有效回收率为 83.7%。

在最终的有效样本中,主动行为者中男性占 71.1%(182 人),女性占 28.9%(74 人)。同事(调查对象)中男性占 65.6%(168 人),女性占 34.4%(88 人)。员工和同事共事时间为 1~3 年的占 45.7%(117 人),4~6 年的占 27.6%(71 人),7~9 年的占 17.3%(44 人),10 年以上的占 9.4%(24 人)。

3.2 变量测量

为了保证本研究的严谨性和可信度,本研究在问卷调查中涉及的所有变量的测量都采用国外文献的成熟量表,为了确保其在国内的适用性,结合中国实际情况进行了一定的修订。为避免语义困惑影响问卷填答质量,各量表均根据 Brislin(1970)进行了翻译和返译(translation and back translation)。首先,我们邀请两位有国外留学背景的组织行为学副教授将英文量表翻译成中文。其次,他们交换了各自的中文版本,并将其回译为英文。接着,对回译的英文版本与对应的中文版本进行充分讨论,达成一致后形成中文版量表。最后,我们邀请两位组织行为学和人力资源管理专业

的教授审核量表的中英文版本, 以确保最终的中文量表符合中国文化背景, 且清晰易懂。为了检验问卷的效度, 在一所大学随机抽取 62 名 MBA 学生进行了试测。通过这一程序, 所有条目的语言清晰度和逻辑性、条理性都进一步得到了改进。

本研究的量表均按李克特 5 点量表法予以测量(5 = 十分同意, 4 = 同意, 3 = 不确定; 2 = 不同意, 1 = 十分不同意)。

主动性行为采用 Frese 等(1997)开发的量表进行测量, 一共 7 个条目, 如“通常情况下该员工做的比别人要求他做的要多”“该员工会主动利用各种机会实现自己的目标”, 量表的 Cronbach alpha 系数为 0.926。

认知评估采用 Drach-Zahavy 和 Erez(2002)编制的量表进行测量, 该量表包括挑战性评估和威胁性评估两个维度, 各 4 个题项。挑战性评估的典型题项为“该员工的主动行为对我而言是一种挑战”“该员工的主动行为有助于我克服障碍”。挑战性评估的 Cronbach alpha 系数为 0.923。威胁性评估的典型题项为“该员工的主动行为对我而言是一种威胁”“该员工的主动行为暴露了我的弱点”。威胁性评估的 Cronbach alpha 系数为 0.914。

目标互依性采用 Chen 和 Tjosvold(2006)编制的量表测量。竞争性目标互依性包括 4 个题项, 如“我与该员工是一种输赢的关系”“我与该员工的目标不相容”。合作性目标互依性包括 5 个题项, 如“我们希望彼此都获得成功”“我们有共同的目标”, 量表的 Cronbach alpha 系数分别为 0.891 和 0.878。

支持行为采用 Westring 和 Ryan(2010)开发的 9 题项量表测量。代表性题项如“我会给予该员工情感上的支持”“我会帮助该员工应对现状”, 量表的 Cronbach alpha 系数为 0.856。

职场排斥采用 Ferris 等(2008)的 10 题项量表测量。代表性题项如“该员工遇到问题向我咨询时, 我会不予理睬或敷衍作答”“我会在工作中回避该员工”, 量表的 Cronbach alpha 系数为 0.874。

控制变量: 以往的研究表明, 主动行为者的性别、同事的性别以及二者的共事时间(Priesemuth, 2013)会影响同事的行为反应, 因此, 借鉴 Mitchell 等(2015)的做法, 本研究将主动行为者和同事的性别、二者的共事时间作为控制变量。

3.3 研究方法

本研究借助 SPSS 23.0 和 Mplus 8.0 统计软件进行数据分析。首先, 开展验证性因子分析以检验变量间的区分效度, 并在此基础上检验共同方法偏差; 其次, 采用 SPSS23.0 对各变量均值、标准差和相关系数进行分析; 最后, 采用路径分析的方法对研究假设进行检验, 并使用 Bootstrap 方法估计 95%水平下效应值的偏差校正置信区间, 以检验中介效应及有调节的中介效应。

3.4 数据分析与结果

3.4.1 同源方差检验

本研究的所有变量数据均由同事自我报告, 因此有可能存在共同方法偏差。为了避免同源

方差对本研究效度的影响,本文采用事前预防方法:一是分时段收集数据,时段的间距为两个月,在时段一(Time1)调研自变量、调节变量、中介变量,然后在时段二(Time2)调研因变量。二是数据收集全程采用匿名方式,告知调研对象问卷仅用于学术研究,不对外开放,并对问卷题项顺序进行不规则调整。该方法可以有效降低被试因为社会称许会猜测题项间相互关系而出现的共同方法偏差,并且能加强变量间因果关系的推断能力(Podsakoff et al., 2003; Podsakoff et al., 2012)。本文还进行了事后检验,首先采用 Harman 单因素和竞争模型比较方法。通过 Harman 单因素方法共抽取出 7 个主成分因子,它们解释了 69.41%的总变异,第一个因子对变异的解释为 24.44%,并未占到总变异解释量的一半。同时,竞争模型比较方法表明,单因素模型的拟合效果在七种竞争模型中最差(见表 1)。初步表明本研究不存在严重的共同方法偏差问题。进一步,本研究根据 Podsakoff 等(2003)的建议,在原有七因子模型的基础上加入一个共同方法潜因子,构建八因子模型,如八因子模型的拟合指标显著提高,即 CFI 和 TLI 提高 0.1 以上, RMSEA 和 SRMR 降低 0.5 以上,则说明本研究存在严重的共同方法偏差问题。结果表明,八因子模型的拟合结果($\chi^2/df = 1.686$; CFI = 0.934; TLI = 0.926; RMSEA = 0.049; SRMR = 0.041)优于七因子模型,但各项拟合指标的增加幅度($\Delta CFI = 0.009$; $\Delta TLI = 0.005$)均小于 0.1, RMSEA 和 SRMR 的降低幅度($\Delta RMSEA = 0.004$; $\Delta SRMR = 0.002$)均小于 0.5,拟合度未得到显著改善。由此可知,共同方法偏差不会对本研究结论产生严重干扰。

表 1 验证性因子分析(CFA)结果表

模型	因子	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
八因子模型	PB;CA;TA;CO;CP;OS;SB;CMV	989.682	587	1.686	0.934	0.926	0.049	0.041
七因子模型	PB;CA;TA;CO;CP;OS;SB	1092.535	619	1.765	0.925	0.921	0.053	0.043
六因子模型	PB;CO+CP;CA;TA;OS;SB	1526.250	625	2.442	0.891	0.885	0.078	0.086
五因子模型	PB;SB;CO+CP;CA+TA;OS	2155.230	630	3.421	0.788	0.793	0.091	0.115
四因子模型	OS;CO+CP;CA+TA;PB+SB	2428.220	634	3.830	0.754	0.722	0.112	0.136
三因子模型	CA+TA+CO+CP;OS;PB+SB	2756.936	637	4.328	0.673	0.656	0.125	0.165
二因子模型	CO+CP+OS;PB+CA+TA+SB	4042.953	639	6.327	0.492	0.394	0.158	0.221
单因子模型	PB+CA+TA+CO+CP+OS+SB	5043.840	640	7.881	0.284	0.269	0.177	0.235

注: $n=256$, PB 表示主动行为; CA 表示挑战性评估; TA 表示威胁性评估; CO 表示合作性目标互依性; CP 表示竞争性目标互依性; OS 表示职场排斥; SB 表示支持行为; CMV 表示共同方法潜因子。

3.4.2 验证性因子分析

本研究通过验证性因子分析(CFA)检验 7 个核心构念(员工主动行为、挑战性评估、威胁性评估、合作性目标互依性、竞争性目标互依性、支持行为、职场排斥)的区分效度。从表 1 可知,七因子假设模型的拟合指数与其他假设模型(单因子模型、二因子模型、三因子模型、四因子模型、五因子模型、六因子模型)相比最优($\chi^2/df = 1.765$, $p < 0.001$; CFI = 0.925; TLI = 0.921; RMSEA = 0.053;

SRMR=0.043), 证明构念区分效度较好。

3.5 变量的相关性分析

本研究采用 SPSS23.0 对各变量均值、标准差和相关系数进行分析, 结果如表 2 所示。员工主动行为与挑战性评估正相关($r=0.241, p<0.01$), 与威胁性评估正相关($r=0.268, p<0.01$); 挑战性评估与支持行为正相关($r=0.397, p<0.01$), 威胁性评估与职场排斥正相关($r=0.413, p<0.01$), 为本文假设提供初步证据。

表 2 描述性统计分析结果

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 主动行为者性别	0.71	0.45									
2. 同事性别	0.67	0.47	-0.102								
3. 共事时间	5.04	4.01	-0.003	-0.078							
4. 主动行为	2.75	0.68	-0.044	-0.046	0.037						
5. 挑战性评估	2.43	0.79	0.055	0.129*	0.092	0.241**					
6. 威胁性评估	2.64	0.67	0.075	0.066	0.059	0.268**	-0.323**				
7. 合作性目标互依性	3.76	0.57	-0.157*	0.042	0.078	-0.133	0.083	-0.212*			
8. 竞争性目标互依性	2.91	0.71	0.117	0.051	0.049	-0.154	0.441*	0.407**	-0.381**		
9. 支持行为	3.85	0.59	-0.091	0.084	0.081	0.303**	0.397**	-0.112	0.433**	-0.225*	
10. 职场排斥	2.51	0.72	0.123	-0.104	0.039	0.241**	-0.083*	0.413**	-0.257**	0.315**	-0.448**

注: $n=256$; * 表示 $p<0.05$, **表示 $p<0.01$ (双尾检验)。

3.6 假设检验

3.6.1 检验调节效应

H1a 假设合作性目标互依性调节主动行为与挑战性评估之间的关系, H1b 假设竞争性目标互依性调节主动行为与威胁性评估之间的关系。利用 Mplus8.0 进行路径分析的结果如表 3 所示。由表 3 的 M3 可知, 在控制了主动行为者的性别、同事性别、二者共事时间及主动行为和合作性目标互依性对挑战性评估的主效应之后, 主动行为与合作性目标互依性的交互项对挑战性评估的影响显著($\beta=0.153, p<0.01$), 即合作性目标互依性强化了员工主动行为与同事挑战性评估之间的关系, H1a 得到验证。同样, 从表 3 的 M6 可知, 在控制了主动行为者的性别、同事性别、二者共事时间及主动行为和竞争性目标互依性对威胁性评估的主效应之后, 主动行为与竞争性目标互依性的交互项对威胁性评估的影响显著($\beta=0.146, p<0.01$), 也即竞争性目标互依性强化了员工主动行为与同事威胁性

评估之间的关系，H1b 得到支持。为了直观地表达目标互依性的调节效应，我们分别绘制了合作性目标互依性和竞争性目标互依性在高于和低于一个标准差水平条件下对员工主动行为和同事认知评估之间关系的调节效应图。从图 2 可以发现，低合作性目标互依性情境弱化了主动行为与挑战性评估之间的正向关系($\beta=0.069, p>0.05$)；相反，高合作性目标互依性情境强化了主动行为与挑战性评估之间的正向关系($\beta=0.287, p<0.01$)。同样，如图 3 所示，低竞争性目标互依性也弱化了主动行为与威胁性评估之间的正向关系($\beta=0.086, p>0.05$)；而在高竞争性目标互依性条件下，主动行为与威胁性评估之间的正向关系较强($\beta=0.237, p<0.001$)。由此假设 H1a 和 H1b 得到进一步验证。

表 3 调节效应分析结果

变 量	挑战性评估			威胁性评估		
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
主动行为者性别	0.119 (0.107)	0.125 (0.106)	0.157 (0.126)	0.179* (0.095)	0.107 (0.087)	0.099 (0.074)
同事性别	0.274* (0.131)	0.269 (0.132)	0.263* (0.130)	0.188* (0.087)	0.121 (0.073)	0.094 (0.071)
共事时间	0.022 (0.018)	0.023 (0.018)	0.021 (0.018)	-0.007 (0.014)	-0.009 (0.012)	-0.007 (0.011)
主动行为		0.227** (0.068)	0.207** (0.069)		0.243** (0.052)	0.238** (0.048)
合作性目标互依性		0.073 (0.071)	0.056 (0.069)			
竞争性目标互依性					0.344** (0.061)	0.412** (0.056)
主动行为×合作性目标互依性			0.153** (0.068)			
主动行为×竞争性目标互依性						0.146** (0.063)
R^2	0.031	0.062	0.087	0.036	0.351	0.413
ΔR^2		0.031	0.025		0.315	0.062

注：回归系数为非标准化系数，括号中的值为标准误，* 表示 $p<0.05$ ，**表示 $p<0.01$ ，***表示 $p<0.001$ 。

3.6.2 检验主效应、中介效应及有调节的中介效应

为了检验 H2a 和 H2b 提出的同事认知评估对同事行为的直接效应，以及 H3a 和 H3b 提出的中介效应、H4a 和 H4b 提出的有调节的中介效应，本研究仍然采用 Mplus8.0 进行路径分析，路径分析系

数如图 4 所示。

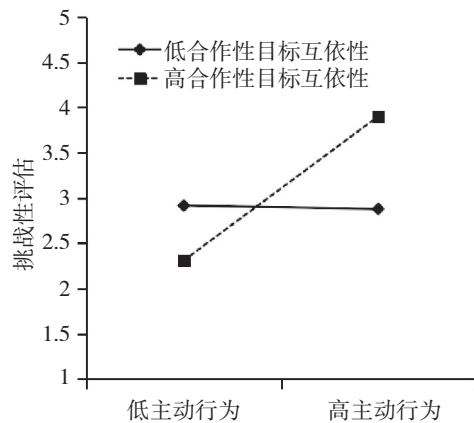


图 2 合作性目标互依性对主动行为与挑战性评估的调节效应图

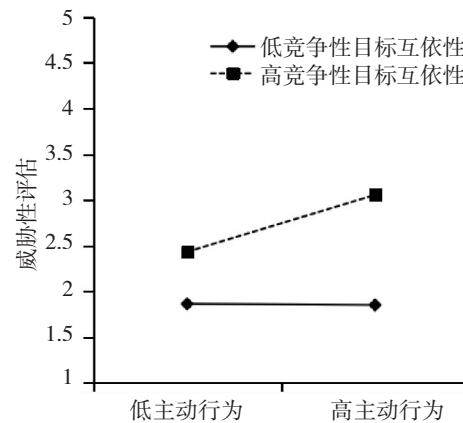
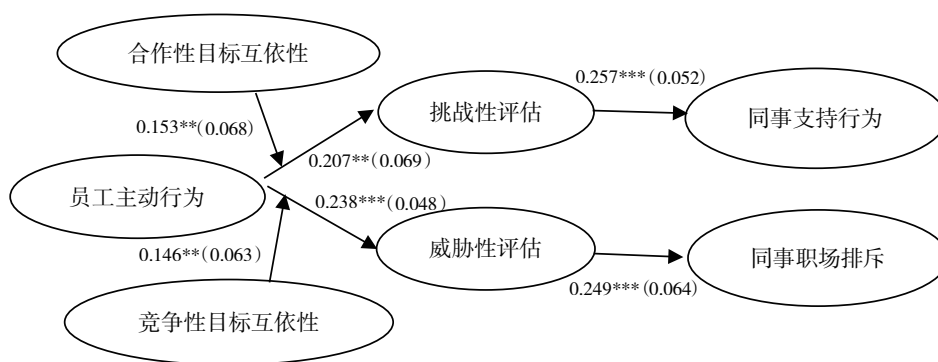


图 3 竞争性目标互依性对主动行为与威胁性评估的调节效应图



注: 路径系数为非标准化, 括号中的值为标准误, * 表示 $p < 0.05$, ** 表示 $p < 0.01$, *** 表示 $p < 0.001$ 。

图 4 本研究概念模型路径分析结果

首先, 检验 H2a 和 H2b 提出的同事挑战性评估和威胁性评估对其支持行为和职场排斥行为选择的直接效应。图 4 的路径分析结果显示, 挑战性评估显著正向影响同事的支持行为 ($\beta = 0.257$, $p < 0.001$), 威胁性评估显著正向影响同事的职场排斥行为 ($\beta = 0.249$, $p < 0.001$), 由此, H2a、H2b 得到支持。

其次, 本研究采用偏差纠正的 Bootstrap 方法检验认知评估的中介效应, 若路径效应的模拟结果在 95% 水平的置信区间不包含 0, 则表示该影响路径存在。表 4 给出了中介效应检验结果。从表 4 可以看出, 样本量选择 5000, 在 95% 的置信水平下, 同事挑战性评估的中介效应没有包括 0 (LLCT = 0.014, ULCT = 0.466), 表明中介效应显著, 中介效应大小为 0.158; 同样, 同事威胁性评估的中介效应也没有包括 0 (LLCT = 0.032, ULCT = 0.572), 中介效应值为 0.201, 说明同事威胁性评估的中介效应也显著。由此可见, 同事认知评估在员工主动行为与同事行为选择间发挥着部分中介作用, 假设 H3a 和 H3b 得到检验。

表 4 中介效应的 Bootstrap 检验结果

路 径	效应值	标准误	95%的置信区间
员工主动行为→同事挑战性评估→同事支持行为	0.158	0.043	[0.014, 0.466]
员工主动行为→同事威胁性评估→同事职场排斥行为	0.201	0.055	[0.032, 0.572]

注：Bootstrap=5000，95%的置信区间，表中汇报为非标准化解。

最后，检验有调节的中介效应。同样利用偏差纠正的 Bootstrap 方法进行检验，即检验在目标互依性不同水平上认知评估中介效应的大小。由表 5 可知，当合作性目标互依性水平较高时(高于均值一个标准差)，在 95%的置信区间下，偏差校正置信区间不包含 0(LLCI=0.036，ULCI=0.144)，主动行为通过挑战性评估对支持行为的条件中介效应为 0.201；当合作性目标互依性水平较低时(低于均值一个标准差)，主动行为通过挑战性评估对支持行为的条件中介效应为 0.069，95%偏差校正置信区间不包含 0(LLCI=0.053，ULCI=0.178)，此时中介效应显著；合作性目标互依性水平在高值和低值的差值水平时，主动行为通过挑战性评估对支持行为的条件中介效应为 0.132，在 95%的置信区间下，偏差校正置信区间不包含 0(LLCI=0.049，ULCI=0.083)。同样，当竞争性目标互依性水平较高时(高于均值一个标准差)，主动行为通过威胁性评估对职场排斥行为的间接效应为 0.264(95%偏差校正置信区间不包含 0，LLCI=0.033，ULCI=0.145)；当竞争性目标互依性水平较低时(低于均值一个标准差)，主动行为通过威胁性评估对职场排斥行为的间接效应为 0.093(95%偏差校正置信区间包含 0，LLCI=-0.022，ULCI=0.064)；竞争性目标互依性水平在高值和低值的差值水平时，效应值为 0.171(95%偏差校正置信区间不包含 0，LLCI=0.019，ULCI=0.108)。由此可见，主动行为通过挑战性评估影响同事支持行为的路径和通过威胁性评估影响同事职场排斥的路径均存在有调节的中介效应，H4a 和 H4b 均得到验证。

表 5 有调节的中介效应的 Bootstrap 检验结果

因变量	中介变量	调节变量		效应值	标准误	95%的置信区间
支持行为	挑战性评估	合作性目标互依性	高值	0.201	0.017	[0.036, 0.144]
			低值	0.069	0.099	[0.053, 0.178]
			高低差异	0.132	0.077	[0.049, 0.083]
职场排斥行为	威胁性评估	竞争性目标互依性	高值	0.264	0.105	[0.033, 0.145]
			低值	0.093	0.085	[-0.022, 0.064]
			高低差异	0.171	0.064	[0.019, 0.108]

注：Bootstrap=5000，95%的置信区间，表中汇报为非标准化解。

3.7 讨论

通过对 256 份两个时间点的问卷数据调研，研究发现员工主动行为可以通过激发同事两种截

然不同的认知评估(挑战性评估和威胁性评估), 驱使同事采取支持行为和职场排斥的行为应对方式, 并且员工和同事的目标互依性的调节作用也得到了验证。然而, 由于本研究的理论模型存在多个中介变量、调节变量和因变量, 且采用的是横截面的数据, 尽管是两个时间点的多来源的调研数据, 但所有变量都由员工的同事自评, 因而可能无法严谨地检验变量之间的关系。鉴于模型本身的复杂性和数据的局限性, 有必要再次收集更大规模调研数据对模型进行验证。因此研究团队选择五家企业收集了新的样本数据, 进一步检验研究假设, 以弥补样本 1 的局限, 并增加研究结论的外部效度。

4. 样本 2 研究设计

4.1 研究样本 2

研究样本 2 来自深圳、武汉和重庆的五家大型企业, 我们分两阶段采集数据, 前后间隔两个月。在时间点 1, 向随机抽取的 619 名调查对象发放纸质问卷, 由调查对象(同事)评价员工主动行为、目标互依性、挑战性评估和威胁性评估以及年龄、性别、学历、共事时间、职位等人口统计信息, 合计 466 名调查对象完成本次问卷。在时间点 2, 在时间点 1 完成问卷的 466 名调查对象被邀请评价支持行为和职场排斥行为。将两次问卷进行匹配后, 最后共有 412 份配套问卷纳入数据分析。在最终的有效样本中, 主动行为者中男性占 67%(276 人), 女性占 33%(136 人)。同事(调查对象)中男性占 64%(264 人), 女性占 36%(148 人)。员工和同事共事时间为 1~3 年的占 52.1%(215 人), 4~6 年的占 19.8%(82 人), 7~9 年的占 13.4%(55 人), 10 年以上的占 14.7%(60 人)。

4.2 测量工具与研究方法

本次调研所用的测量工具、数据分析方法与样本 1 的测量工具、研究方法一致, 各变量的内部一致性系数如表 6 所示。

4.3 数据分析与结果

4.3.1 描述性统计、共同方法偏差检验和验证性因子分析

样本 2 中所涉及变量的均值、标准差和相关系数及内部一致性系数如表 6 所示。数据分析结果与预期一致, 员工主动行为与挑战性评估正相关($r=0.149, p<0.01$), 与威胁性评估正相关($r=0.217, p<0.01$); 挑战性评估与支持行为正相关($r=0.282, p<0.01$), 威胁性评估与职场排斥正相关($r=0.343, p<0.01$)。

表 6 变量的均值、标准差和相关矩阵

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 主动行为者性别	0.68	0.46										
2. 同事性别	0.65	0.45	-0.096									
3. 共事时间	5.10	4.58	-0.007	-0.098								
4. 主动行为	2.87	0.59	-0.061	-0.004	0.028	0.894						
5. 挑战性评估	2.81	0.67	0.0415	0.031	0.088	0.149**	0.864					
6. 威胁性评估	2.52	0.89	-0.066	0.093	0.064	0.217**	-0.279**	0.842				
7. 合作性目标互依性	3.89	0.61	0.082	0.054	0.081	0.065	0.076	0.142*	0.924			
8. 竞争性目标互依性	3.04	0.63	0.138*	0.033	0.036	0.114*	0.244*	0.423**	-0.261**	0.866		
9. 支持行为	3.78	0.71	-0.073	0.039	-0.033	0.229**	0.282**	-0.086	0.418**	0.118*	0.921	
10. 职场排斥	2.49	0.68	0.112	0.115	0.024	0.262**	0.151*	0.343**	-0.366**	0.255**	-0.465**	0.940

注：n=412；* 表示 $p<0.05$ ，**表示 $p<0.01$ ；内部一致性系数已加粗，标注在对角线上。

采用 Harman 单因素检验方法对所有变量条目进行分析，利用主成分分析法抽出 7 个主因子，解释了 69.81%的总变异，解释力度最强的因子占 25.53%，少于总解释方差的一半，表明共同方法偏差在可接受范围。

接着对变量进行验证性因子分析，如表 7 所示。结果表明，观测数据与假设预期模型(七因子)之间的拟合度相对最好， $\chi^2/\text{df}=1.647$ ， $p<0.001$ ；RMSEA=0.035，CFI=0.939，IFI=0.951，GFI=0.935，TLI=0.926，表明主动行为、挑战性评估、威胁性评估、合作性目标互依性、竞争性目标互依性、职场排斥、支持行为等七个变量之间有非常好的区分效度。

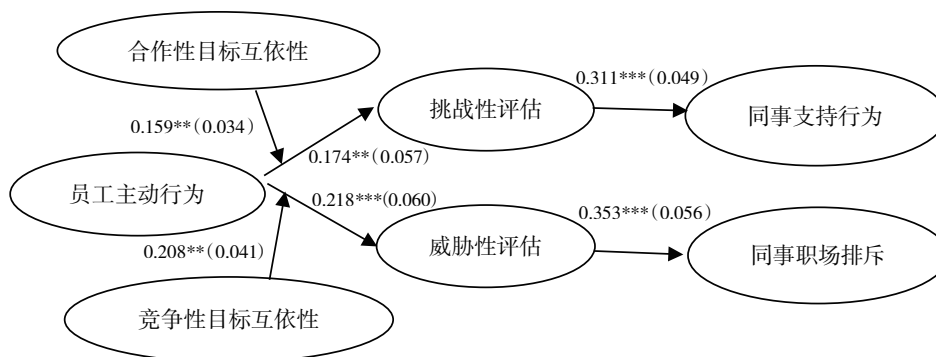
表 7 验证性因子分析(CFA) 结果表

模型	因子	χ^2	df	χ^2/df	IFI	GFI	TLI	CFI	RMSEA
七因子模型	PB;CA;TA;CO;CP;OS;SB	1382.094	839	1.647	0.951	0.935	0.926	0.939	0.035
六因子模型	PB;CO+CP;CA;TA;OS;SB	1811.807	845	2.144	0.921	0.873	0.908	0.917	0.054
五因子模型	PB;SB;CO+CP;CA+TA;OS	2386.012	850	2.807	0.881	0.853	0.893	0.863	0.069
四因子模型	OS;CO+CP;CA+TA;PB+SB	3106.556	854	3.638	0.702	0.765	0.741	0.743	0.098
三因子模型	CA+TA+CO+CP;OS;PB+SB	3490.466	857	4.073	0.624	0.636	0.632	0.661	0.109
二因子模型	CO+CP+OS;PB+CA+TA+SB	4740.961	859	5.519	0.475	0.507	0.321	0.471	0.148
单因子模型	PB+CA+TA+CO+CP+OS+SB	5998.262	860	6.975	0.327	0.391	0.271	0.323	0.168

注：n=412，PB 表示主动行为；CA 表示挑战性评估；TA 表示威胁性评估；CO 表示合作性目标互依性；CP 表示竞争性目标互依性；OS 表示职场排斥；SB 表示支持行为。

4.4 假设检验

与样本 1 方法一致, 我们运用 Mplus8.0 进行全模型路径分析, 分析结果如图 5 所示。



注: 路径系数为非标准化系数, 括号中的值为标准误, * 表示 $p < 0.05$, ** 表示 $p < 0.01$, *** 表示 $p < 0.001$ 。

图 5 本研究概念模型路径分析结果

首先, 检验目标互依性的调节效应。针对 H1a 和 H1b, 图 5 的路径分析结果显示, 主动行为与合作性目标互依性的乘积项显著($\beta = 0.159, p < 0.01$), 主动行为与竞争性目标互依性的乘积项也显著($\beta = 0.208, p < 0.01$), 即目标互依性的调节效应存在。此外, 为了更好地理解结果, 交互效应如图 6、图 7 所示。简单斜率检验的结果表明: 低合作性目标互依性弱化了主动行为与挑战性评估之间的正向关系($\beta = 0.047, p < 0.01$); 而在高合作目标互依性条件下, 主动行为与挑战性评估之间的正向关系较强($\beta = 0.253, p < 0.01$)。同时, 低竞争性目标互依性也弱化了主动行为与威胁性评估之间的正向关系($\beta = 0.036, p > 0.05$); 而在高竞争性目标互依性条件下, 主动行为与威胁性评估之间的正向关系较强($\beta = 0.226, p < 0.001$)。因此, 假设 H1a 和 H1b 得到支持。

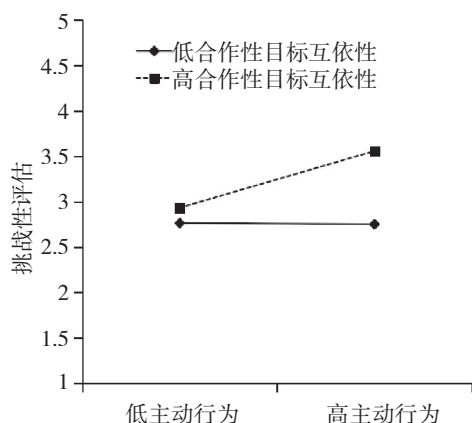


图 6 合作性目标互依性对主动行为与挑战性评估的调节效应图

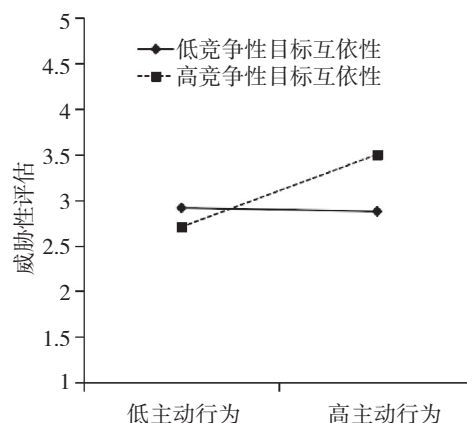


图 7 竞争性目标互依性对主动行为与威胁性评估的调节效应图

其次，检验 H2a 和 H2b 提出的同事挑战性评估和威胁性评估对其支持行为和职场排斥行为选择的直接效应。图 5 的路径分析结果显示，挑战性评估对同事支持行为的正向影响显著($\beta=0.311, p<0.001$)，威胁性评估对同事职场排斥行为的正向影响显著($\beta=0.353, p<0.001$)。因此，H2a、H2b 得到支持。

再次，与样本 1 的方法一致，我们使用偏差纠正的 Bootstrap 方法检验认知评估的中介效应。表 8 路径 1 分析结果显示，样本量选择 5000，在偏差纠正的 95%的置信水平下，同事挑战性评估的中介效应没有包括 0(LLCT=0.009, ULCT=0.126)，表明挑战性评估在员工主动行为与同事支持行为的关系上中介效应显著，中介效应为 0.283；路径 2 的分析结果显示，同事威胁性评估的中介效应也没有包括 0(LLCT=0.068, ULCT=0.239)，中介效应值为 0.215，说明同事威胁性评估在员工主动行为与同事职场排斥的关系上中介效应也显著。因此，假设 H3a 和 H3b 得到检验。

表 8 中介效应及被调节的中介效应的 Bootstrap 检验结果

路 径		效应值	标准误	95%的置信区间
1. 员工主动行为→同事挑战性评估→同事支持行为				
中介效应		0.283	0.041	[0.009, 0.126]
被调节的中介效应	高合作性目标互依性	0.161	0.045	[0.057, 0.170]
	低合作性目标互依性	0.033	0.011	[-0.080, 0.123]
	高低差异	0.128	0.068	[0.056, 0.094]
2. 员工主动行为→同事威胁性评估→同事职场排斥行为				
中介效应		0.215	0.037	[0.068, 0.239]
被调节的中介效应	高竞争性目标互依性	0.105	0.036	[0.042, 0.154]
	低竞争性目标互依性	0.077	0.012	[0.006, 0.089]
	高低差异	0.029	0.051	[0.016, 0.122]

注：Bootstrap=5000，95%的置信区间。

最后，检验有调节的中介效应，检验结果如表 8 所示。针对假设 H4a，当合作性目标互依性水平较高时，间接效应显著，在纠正偏差的 95%的置信区间下，被调节的中介结果系数不包含 0(LLCI=0.057, ULCI=0.170)，且间接效应值为 0.161；当合作性目标互依性水平较低时，间接效应不显著，在纠正偏差的 95%的置信区间下，被调节的中介结果系数包含 0(LLCI=-0.080, ULCI=0.123)，且间接效应为 0.033。针对假设 H4b，当竞争性目标互依性水平较高时，间接效应显著，在纠正偏差的 95%的置信区间下，被调节的中介结果系数不包含 0(LLCI=0.042, ULCI=0.154)，间接效应为 0.105；当竞争性目标互依性水平较低时，间接效应显著，在纠正偏差的 95%的置信区间下，被调节的中介结果系数不包含 0(LLCI=0.006, ULCI=0.089)，间接效应值为 0.077。因此，H4a 和 H4b 均得到验证。

5. 研究结论、启示与展望

5.1 研究结论

鉴于以往的研究主要从主动行为实施者和领导者的视角对员工主动行为进行研究, 而忽略了员工主动行为对组织中另一重要利益相关者——同事的影响, 本研究基于认知评估理论和目标互依性理论, 探索员工主动行为对同事行为选择的影响机制。通过问卷调查获取两个研究样本数据进行实证分析后发现: 员工主动行为对同事的行为选择有着显著影响, 面对员工主动行为, 同事既有可能选择以建设性的支持行为来应对, 也有可能选择负面性的职场排斥行为来应对, 这一选择的过程借助同事的挑战性和威胁性认知评估的中介作用实现, 员工与同事的目标互依性程度在其间发挥调节效应。具体而言, 在高合作性目标互依性条件下, 员工主动行为更能激发同事的挑战性评估, 同时, 员工主动行为通过引起同事的挑战性评估对同事的支持行为选择的间接影响更为显著; 在高竞争性目标互依性条件下, 员工主动行为更能激发同事的威胁性评估, 并且员工主动行为通过同事威胁性评估对同事的排斥行为选择的间接影响更为显著。

5.2 理论贡献

第一, 本研究采取同事视角, 整合了主动行为的负面效应和正面效应, 较为全面地构建了主动行为的影响效应模型。现有关于主动行为的研究主要聚焦于员工主动行为对其自身态度和工作结果的影响。虽然有部分学者从领导视角研究了主动行为对领导的感知和行为反应产生的影响效应, 但与员工处于同一工作系统的同事是员工的重要互动对象, 面对员工的主动行为, 同事将会产生怎样的感知和行为应对策略? 以往研究对此鲜少探究。基于此, 本研究从同事视角探讨员工主动行为如何通过引发同事的认知评估, 对同事的行为反应产生影响, 这是对当前研究的有益补充和拓展, 也有助于我们全面理解主动行为的影响效应。

第二, 本研究基于认知评估理论, 提出并实证验证了同事认知评估的两面性(挑战性评估与威胁性评估)在员工主动行为与同事行为选择关系间的中介作用, 探讨了员工主动行为对同事行为选择产生正负双面影响的内在作用机制。研究结果表明, 员工主动行为既可能引发同事的挑战性评估, 继而使同事表现出以主动行为者为导向的建设性行为(支持行为); 也可能引发同事的威胁性评估, 继而使同事表现出针对行为者的偏差行为(职场排斥)。这一结论不仅回应了李玲玲等(2021)关于未来研究应关注观察者特征的两面性在主动行为产生利弊结果过程中发挥中介作用的呼吁, 也进一步诠释了员工主动行为影响同事行为选择的内在机理, 扩展了主动行为产生双刃剑影响效应的理论视角。

第三, 本研究基于目标互依性理论, 提出并检验了目标互依性在员工主动行为影响同事行为选择过程中的调节作用, 丰富了主动行为边界条件的理解。本研究将认知评估理论和目标互依性理论结合起来探讨了同事何时会产生与其认知评估相一致的行为反应, 这取决于员工和同事的合作性目标互依性和竞

竞争性目标互依性。也即员工主动行为与员工和同事目标互依性的交互作用能激发同事不同的认知评估反应,进而对同事的不同行为选择产生间接影响。既有研究在探讨主动行为影响效果的边界条件时,主要关注主动行为者特征(如内部动机、人格特质、态度、能力、价值观)及领导者特征(如外向性、地位威胁感、建设性变革责任感)。而本研究从同事视角识别出员工与同事的目标互依性是员工主动行为影响同事做出积极或消极行为选择的重要边界条件,从而发现员工主动行为产生利弊结果的背后机制与组织情境密切相关,拓展了员工主动行为对同事行为选择影响机制的情境研究,并就如何增加员工主动行为对同事行为选择的积极效应,减少消极效应提供了一定的理论支撑。

5.3 实践启示

本研究旨在探讨员工主动行为对同事行为反应的影响机制,对于组织的管理实践具有一定的参考价值。

首先,本研究结果发现员工的主动行为会激发同事的挑战性评估和威胁性评估,进而相应地导致同事作出建设性的支持行为和破坏性的职场排斥行为。对此,组织管理者在激励员工实施主动行为,改善自身处境和组织情境应对不断变化的外部环境的同时,也要营造良好的组织内部文化,引导员工之间形成相互包容、信任和支持的互动关系,为员工创造实施主动行为的外部条件,从根本上减少员工主动行为对同事的负向影响。对于同事已经作出的职场排斥行为选择,管理者应采取干预策略,对其采取劝说、教育等方式使其认识到职场排斥的危害性,防止事态的恶化,并引导同事将偏差行为向亲社会行为转变。而对于已经遭受职场排斥的主动行为者,管理者应深入沟通,鼓励其自我化解或通过心理疏导的方式协助其调节负面情绪,引导员工理性看待职场排斥事件,不能因为同事的消极行为而减少或放弃主动行为。

其次,本文的研究结果发现,主动行为者与同事的目标互依性能调节员工主动行为对同事的认知评价及行为选择的作用效果。鉴于此,组织应致力于营造合作共赢的工作氛围,采取措施优化和完善员工的目标结构,设计以合作为导向的激励机制,淡化员工之间目标关系的竞争性,以降低组织中利益相关者的心理防御和负面行为,鼓励员工之间合作与互助。

最后,本研究发现,良好的行为未必会带来良好的结果,员工主动行为对组织中的利益相关者存在利弊并存的效应,其主动行为在激发同事亲社会行为选择的同时,也可能遭到同事的漠视和抵制。因此,启示员工个体要充分估计同事认知和评价的双面性,审时度势智慧地展现和运用主动行为,预判和规避消极影响。

5.4 研究局限和未来展望

首先,我们认为只有自己最了解自己,因此变量的测量数据源自同事的自我报告,本研究进行了同源偏差分析,验证了数据同源偏差并不严重,但测评结果仍可能存在社会称许偏差而带有较强的主观色彩。然而,他评的方法也有可能存在观察偏差,如被试往往在被观察的阶段因为害怕质疑而表现出更多的称许性特征和行为。因此,为了深入研究概念模型,未来研究可以选择自评和他

评相结合的方式测量。

其次, 我们的研究结果可能局限于相对积极和必要的主动行为形式。主动行为存在积极与消极、必要和不必要的两面性, 从而对主动行为的作用结果产生截然不同的影响。若个体在不需要主动行为的工作领域展示主动行为或者当自身的专业知识和技能不足时, 个体盲目实施主动行为可能带来相当负面的后果。未来的研究可以从主动性行为的两面性进行深入挖掘, 揭示两种相反的主动性行为对组织中的他人造成的不同影响效应。

最后, 本研究依据目标互依性理论提出员工和同事之间的合作性目标互依性和竞争性目标互依性是员工主动行为触发同事认知评估的重要边界条件, 然而, 同事自身的主动行为经历也可能会影响其对员工主动行为的解读。例如, 当同事也是高主动行为者, 可能因为二者的相似性而相互吸引, 对员工产生赞赏、喜欢的情感, 将其视为“圈内人”, 从而倾向于对员工的主动行为产生挑战性评估; 而当同事是安于现状, 被动执行工作的低主动行为者, 可能因为二者的差异性而相互排斥, 对主动行为者产生敌意, 将其视为“圈外人”, 从而倾向于对员工的主动行为产生威胁性评估。因此, 未来的研究应当考虑同事的主动性程度在员工主动行为对同事行为反应的作用机制过程中的重要作用。

◎ 参考文献

- [1] 曹元坤, 周青, 刘善仕, 等. 勇敢追随行为研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2019, 41(9).
- [2] 侯昭华, 宋合义. 辱虐管理影响工作投入的双刃效应——不确定性容忍度与认知评估的作用[J]. 经济管理, 2020, 42(9).
- [3] 蒋琳锋, 袁登华. 个人主动性的研究现状与展望[J]. 心理科学进展, 2009, 17(1).
- [4] 李玲玲, 黄桂. 组织中个体主动性行为“利与弊”[J]. 心理科学进展, 2021, 29(8).
- [5] 唐于红, 赵琛徽, 毛江华, 等. 地位竞争视角下员工主动性行为与创新绩效的关系研究[J]. 科研管理, 2021, 42(3).
- [6] 王淑红, 龙立荣, 王玉同. 员工主动行为对上下级及同事关系的影响研究[J]. 软科学, 2019, 33(4).
- [7] 严瑜, 吴艺苑, 郭永玉. 基于认知和情绪反应的工作场所无礼行为发展模型[J]. 心理科学进展, 2014, 22(1).
- [8] 杨林波, 干晨静. 目标互依在组织管理领域的研究评述与展望[J]. 上海财经大学学报, 2019, 21(5).
- [9] 张颖, 段锦云, 王甫希, 等. “近朱者赤”: 同事主动行为如何激发员工动机和绩效[J]. 心理学报, 2022, 1(13).
- [10] 朱千林, 魏峰, 杜恒波. 职场排斥与旁观者行为选择: 情绪和目标互依性的作用[J]. 外国经济与管理, 2020, 42(6).
- [11] Blader, S. L., Wiesenfeld, B. M., Fortin, M., et al. Fairness lies in the heart of the beholder: How the social emotions of third parties influence reactions to injustice[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2013, 121(1).
- [12] Chan, D. Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes[J]. Journal of Applied Psychology, 2006, 91(2).

-
- [13]Chen, G. Q., Tjosvold, D., Liu, C. H. Cooperative goals, leader people and productivity values: Their contribution to top management teams in China[J]. *Journal of Management Studies*, 2006, 43(5).
- [14]Drach-Zahavy, A., Erez, M. Challenge versus threat effects on the goal-performance relationship[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2002, 88(2).
- [15]Duan, J., Xu, Y., Wang, X., et al. Voice for oneself: Self-interested voice and its antecedents and consequences[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2021, 94(1).
- [16]Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., et al. The development and validation of the workplace ostracism scale[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(6).
- [17]Frese, M., Fay, D. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century[J]. *Research in Organizational Behavior*, 2001, 23(5).
- [18]Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., et al. The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1997, 70(2).
- [19]Grant, A. M., Ashford, S. J. The dynamics of proactivity at work [J]. *Research in Organizational Behavior*, 2008, 28(28).
- [20]Grant, A. M., Parker, S. K., Collins, C. G. Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel[J]. *Personnel Psychology*, 2009, 62(1).
- [21]Han, S., Harold, C. M., Cheong, M. Examining why employee proactive personality influences empowering leadership: The roles of cognition and affect based trust[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2019, 92(2).
- [22]Johnson, D. W., Maruyama, G., Johnson, R., et al. Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: A meta-analysis[J]. *Psychological Bulletin*, 1981, 89(1).
- [23]Lapierre, L. M., Allen, T. D. Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2006, 11(2).
- [24]Lazarus, R., Folkman, S. *Stress, appraisal and coping* [M]. London: Springer Publishing Company, 1984.
- [25]Li, X. X., McAllister, D. J., Ilies, R., et al. Schadenfreude: A counter-normative observer response to workplace mistreatment[J]. *Academy of Management Review*, 2019, 44(2).
- [26]Miner-Rubino, K., Cortina, L. M. Beyond targets: Consequences of vicarious exposure to misogyny at work[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(5).
- [27]Mitchell, M. S., Vogel, R. M., Folger, R. Third parties' reactions to the abusive supervision of coworkers[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(4).
- [28]Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003,

88(5).

- [29] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it[J]. *Annual Review of Psychology*, 2012, 63(1).
- [30] Priesemuth, M. Stand up and speak up: Employees' prosocial reactions to observed abusive supervision [J]. *Business & Society*, 2013, 52(4).
- [31] Priesemuth, M., Schminke, M. Helping thy neighbor? Prosocial reactions to observed abusive supervision in the workplace[J]. *Journal of Management*, 2019, 45(3).
- [32] Sun, J., Li, W. D., Li, Y., et al. Unintended consequences of being proactive? Linking proactive personality to coworker envy, helping, and undermining, and the moderating role of prosocial motivation [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2021, 106(2).
- [33] Tjosvold, D. Organizational test of goal linkage theory[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1986, 7(2).
- [34] Westring, A. F., Ryan, A. M. Personality and inter-role conflict and enrichment: Investigating the mediating role of support[J]. *Human Relations*, 2010, 63(12).

Proactive Behavior and Colleague Behavior Choices: The Role of Cognitive Appraisal and Goal Interdependence

Tang Yuhong¹ Ding Zhenkuo²

(1 College of Economics and Management, Nanning Normal University, Nanning, 530007;

2 School of Economics and Management, Guangxi Normal University, Guilin, 541004)

Abstract: Based on the cognitive evaluation theory and the goal interdependence theory, this study explores the effect mechanism of employees' proactive behavior on behavior choice of colleagues by building a moderated mediating effect model. Through the empirical study of two samples, it was found that when the level of cooperative goal interdependence between employees and coworkers is higher, colleagues will make challenging assessment of the employee's proactive behavior and the stronger the indirect effect of the employee's proactive behavior on the coworker's supportive behavior through the coworker's challenging assessment; when the level of competitive goal interdependence between employees and coworkers is higher, coworkers will make threatening assessment of employees' proactive behavior, and the stronger the indirect effect of employees' proactive behavior on coworkers' workplace ostracism through coworkers' threatening assessment. The results of the study provide a new perspective and framework for the study of proactive behavior, and also have some practical implication for enterprise management practice.

Key words: Proactive behavior; Cognitive appraisal; Goal interdependence; Workplace ostracism; Supportive behavior

专业主编: 杜旌