

领导者如何回应下属的回避式工作重塑？ ——情感性上下级关系图式的调节作用

林翊芳，沈伊默*

西南大学心理学部，重庆

收稿日期：2025年11月29日；录用日期：2026年1月9日；发布日期：2026年1月22日

摘 要

在数字经济加剧组织不确定性的背景下，员工通过回避型工作重塑主动调整工作边界的行为日益普遍，然而领导将如何解读此类行为却仍未得到完整回答。基于社会信息加工理论，本研究从领导的第三方视角出发，探讨了不同水平情感性上下级关系图式的领导在面对下属的回避型工作重塑时将如何归因和行为反应。研究通过245组主管-下属配对的三阶段追踪调查发现，领导感知下属回避型工作重塑对领导关怀具有正向影响。同时，领导关怀中介的下属回避型工作重塑感知对员工工作表现的间接影响受到领导所持情感性上下级关系图式的调节，持有高情感性上下级关系图式的领导在感知下属回避型工作重塑时，将分别加强对员工反生产行为的消极间接效应以及对员工任务绩效和组织公民行为的积极间接效应。本研究深化理解领导作为员工回避型工作重塑感知的第三方对其工作表现的影响，为优化管理实践提供依据。

关键词

回避型工作重塑，情感性上下级关系图式，社会信息加工理论，第三方视角，绩效表现

How Do Leaders Respond to Subordinates' Avoidance-Oriented Job Crafting? —The Moderating Role of Leader-Member Affective Relational Schema

Yifang Lin, Yimo Shen*

Faculty of Psychology, Southwest University, Chongqing

Received: November 29, 2025; accepted: January 9, 2026; published: January 22, 2026

*通讯作者。

文章引用：林翊芳，沈伊默(2026). 领导者如何回应下属的回避式工作重塑？*心理学进展*, 16(1), 395-406.
DOI: 10.12677/ap.2026.161046

Abstract

In the digital economy, organizational uncertainty is increasing. In this context, employees more frequently use avoidance-oriented job crafting to adjust their work boundaries. However, we still do not fully know how leaders interpret this behavior. Drawing on social information processing theory, this study examines leaders' reactions from a third-party perspective. It investigates how leaders with different levels of leader-member affective relationship schemas attribute motives and respond when they see subordinates engaging in avoidance-oriented job crafting. We collected data from 245 supervisor-subordinate dyads in a three-wave survey. Results show that when leaders perceive subordinates' avoidance-oriented job crafting, it increases their caring behavior. This leader's caring, in turn, influences employee performance. Furthermore, the leader's affective relational schema moderates these indirect effects. Leaders with a high-level schema show stronger reactions. For them, perceiving avoidance-oriented job crafting leads to a stronger negative link to counterproductive work behavior. It also leads to stronger positive links to task performance and organizational citizenship behavior. This study explains how leaders, as third-party perceivers of employee behavior, influence performance. It also provides insights for improving management practices.

Keywords

Avoidance-Oriented Job Crafting, Leader-Member Affective Relational Schema, Social Information Processing Theory, Third-Party Perspective, Work Performance

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

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

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



Open Access

1. 引言

数字经济与人工智能技术的快速发展促使员工角色由被动执行者向主动设计者转型。在此背景下,工作重塑成为组织行为研究的核心议题,它指员工为调适其动机、兴趣与工作需求相一致而主动改变工作特征的行为(Wrzesniewski & Dutton, 2001)。随着研究深入,Zhang 和 Parker (2019)整合角色视角和资源视角将其系统划分为趋近型和回避型。其中,趋近型工作重塑(Approach Job Crafting)指员工通过增加任务或与他人的互动来主动调整工作边界,而回避型工作重塑(Avoidance-Oriented Job Crafting)指员工通过减少任务负荷或规避压力性互动主动调整工作边界。近年来,有研究发现工作重塑行为的影响不仅限于个体层面,还可能通过社会溢出效应改变团队互动模式(Sanz-Vergel et al., 2024)。目前,工作重塑的第三方视角逐渐成为组织行为研究的前沿议题,尤其是对个体回避型工作重塑的感知与反应机制(Tims et al., 2021)。

特别地,领导作为核心社会信息处理者,其对员工行为的感知具有更深远的意义(Kakkar & Sivanathan, 2022)。一方面,领导的职位职责赋予其系统性观察下属行为调整的优势和要求(Fernandez & Vecchio, 1997);另一方面,其支持性或惩罚性反馈将塑造团队规范,进而影响员工绩效(Fong et al., 2021)。同时,当下属采取回避型工作重塑时,此行为可能冲击领导的任务分配权威(Parker et al., 2019),更易触发领导的认知加工。然而,领导作为关键第三方观察者的作用机制研究仍存在空白(Harju et al., 2024),当前仅 Fong 等(2021)实证检验了领导对下属回避型工作重塑的可见性,以及下属自身政治技能的调节作用。基于此,本研究旨在揭示领导对下属回避型工作重塑的感知如何影响下属绩效表现,并探寻领导自身特性的边界条件。

同时,在第三方观察者视角下,现有关于回避型工作重塑的后效研究结果存在分歧。**Kim 等(2024)**基于角色理论发现它将通过缓解角色冲突间接提升同事的组织公民行为(Organizational Citizenship Behavior, OCB),此效应在低信任情境中尤为显著;而**Fong 等(2021)**依据明智的主动框架指出,由于下属的回避型工作重塑偏离领导的期望,领导倾向于将其解读为“责任规避信号”而减少支持。这一对立性发现表明,领导对下属回避型工作重塑的意义建构存在二元可能,亟需一个整合性理论框架来解释其内在机制,为组织实践提供实证依据。

根据社会信息加工理论(Social Information Processing Theory, SIP) (**Salancik & Pfeffer, 1978**),领导对员工回避型工作重塑的感知是一种社会信息输入,并由此构成初级社会线索,此类线索需经认知滤镜的编码加工方能转化为行为指令以指导后续行为(**蔡松纯等, 2009**)。本研究据此提出,情感性上下级关系图式(Affective Supervisor-Subordinate Relational Schema)作为领导的认知模板,将调节感知线索至行为响应的转化路径。具体而言,高情感性上下级关系图式的领导倾向激活情境归因滤镜,进而触发同理心并采取关怀导向策略(**代毓芳等, 2022**)。故本研究通过一项主管-下属配对的多波实地研究(N = 245 个二元组),探讨领导的情感性上下级关系图式将如何影响其对下属回避型工作重塑后的反应,以及对员工后续工作表现的影响。概念模型如图 1 所示。

综上所述,本研究有三个主要贡献。第一,本研究响应**Tims 等(2021)**对工作重塑第三方视角的呼吁,聚焦领导对下属回避型工作重塑的差异化感知与反应机制。通过引入情感性上下级关系图式作为核心边界条件,厘清既有文献在回避型工作重塑后效方向上看似矛盾的经验证据(**Fong et al., 2021; Kim et al., 2024**)。第二,基于社会信息加工理论(**Salancik & Pfeffer, 1978**),本研究探索领导关怀的中介作用。第三,本研究突破传统工作重塑研究聚焦个体内效应的局限,实证检验了个体回避型工作重塑通过领导管理行为产生的社会溢出效应,为理解员工回避型工作重塑在组织中的多层次传导机制提供了新见解。

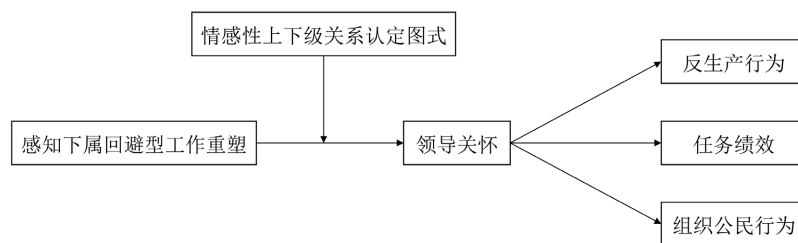


Figure 1. Theoretical model
图 1. 理论模型

2. 理论背景与假设推导

2.1. 感知下属回避型工作重塑与领导关怀

与传统“自上而下”的岗位设计不同,工作重塑强调员工自发性进行工作角色重构(**Wrzesniewski & Dutton, 2001**)。尽管一些研究者声称下属的回避型工作重塑引起领导的消极反应(**Fong et al., 2021**),但也有研究者发现员工的回避工作重塑与同事的组织公民行为间存在正相关(**Kim et al., 2024**)。根据社会信息加工理论,领导通过解码下属行为传递的信号调整管理策略(**Salancik & Pfeffer, 1978**),因此下属的回避型工作重塑可能被领导解读为环境压力预警信号(**Tims et al., 2021**)。研究表明,当领导意识到员工回避行为可能源于工作资源与需求的不平衡,将通过领导关怀等支持性行为,帮助员工恢复心理资源(**Iqbal et al., 2025**),以期员工恢复其正常工作状态(**van der Vaart et al., 2025**)。基于上述分析,本研究提出以下假设:

H1: 领导感知下属回避工作重塑对领导关怀具有正向影响。

2.2. 领导关怀的中介作用

领导关怀指领导以关系为导向, 注重与下属的情感联结, 关注并尊重下属的需求(Fleishman, 1953)。根据社会信息加工理论(Salancik & Pfeffer, 1978), 回避型工作重塑本质是员工对资源失衡情境的适应性反馈行为。当领导关注到下属出现这一行为, 也将触发预防性干预动机, 并采取关怀策略恢复其资源平衡(Lu et al., 2017)。此举有助于缓解员工的职业压力, 改善其心理健康(Klug et al., 2022), 从而提升其工作投入和工作满意度, 最终完成任务绩效(Gaudet & Tremblay, 2017)。同时关怀型管理有助于构建和谐健康的团队氛围、提高员工的组织归属感(Briker et al., 2021), 从而激发员工的组织公民行为, 并抑制反生产行为(Sakurai & Jex, 2012)。基于上述分析, 本研究提出以下假设:

H2: 领导关怀中介领导感知下属回避型工作重塑与其(a)反生产行为间的负向关系, 以及与其(b)任务绩效、(c)组织公民行为之间的正向关系。

2.3. 情感性上下级关系图式在感知下属回避型工作重塑与领导关怀之间的调节作用

上下级关系图式是个体根据过去社会经验, 逐步形成对领导与下属关系本质与状态的认知和信念(Huang et al., 2008; Tsai et al., 2017)。蔡松纯等(2009)对上下级关系图式进行了量表开发, 最终将其分为两个维度: 情感性和工具性。其中, 情感性上下级关系图式是“个体认为上下级间的关系应是基于情感支持而形成的”, 强调上下级间的互动是一种情感交换(Tsai et al., 2017)。中国组织情境中, 儒家关系主义的“仁 - 义”规范进一步强化该图式的主导地位(Seow Wah, 2010)。而在权力不对等的垂直关系中, 领导作为信息加工主导者掌握核心资源与话语权(Grant et al., 2009), 具体而言, 高情感性上下级关系图式的领导将优先提取与情感联结相关的社会线索, 当感知下属进行回避型工作重塑时, 领导倾向将其视为情感联结弱化的信号, 他们更可能通过关怀行为以修复或加强情感联系(Grant et al., 2009)。基于上述分析, 本研究提出以下假设:

H3: 领导的情感性上下级关系图式调节领导感知下属回避工作重塑与领导关怀之间的关系, 领导的情感性上下级关系图式越高, 正向关系越强。

2.4. 有调节的中介作用

结合假设 1~3, 本研究构建了一个有调节的中介模型。该模型提出, 领导关怀在感知回避型重塑与下属工作表现间的中介关系, 受到领导的情感性上下级关系图式调节。当领导持有高情感性上下级关系图式时, 倾向将下属的回避型工作重塑归因于外部工作压力, 从而表现出更高水平的关怀(Iqbal et al., 2025), 并进一步帮助促进员工的任务绩效(Gaudet & Tremblay, 2017)和组织公民行为(Basker et al., 2020), 抑制其反生产行为(Sakurai & Jex, 2012)。基于上述分析, 本研究提出以下假设:

H4: 领导的情感性上下级关系图式调节领导感知下属回避型工作重塑通过领导关怀影响其(a)反生产行为、(b)任务绩效和(c)组织公民行为的间接效应。

3. 研究方法

3.1. 研究样本及程序

本研究采用多时间 - 多来源的方式, 以来自四川、重庆等地区的企业员工为调查对象进行问卷调研。具体调研方案如下: 研究者通过在职 MBA 学员进行招募宣传, 通过“滚雪球”的方式确定填答者名单。为方便沟通并提高回收率, 研究者添加各领导微信, 以团队为单位邀请员工和领导进入相应的微信群聊, 并在群内进行答疑与问卷发放。研究时间为 2024 年 4 月至 7 月, 采用 3 时点领导 - 员工配对的方式收集数据, 每个时点间隔 1 个月。

T1 时点由领导评价感知下属回避型工作重塑、情感性上下级关系图式和领导人口统计学信息, 邀请 118 名领导参加调查, 回收 92 份问卷。T2 时点由员工评价感知领导关怀和人口统计学变量, 邀请 292 名员工参加调查, 回收 259 份问卷。T3 时点由员工自评反生产行为、任务绩效和组织公民行为, 邀请 259 名员工参加调查, 回收 245 份问卷。通过匹配, 最终获得有效领导卷 74 份, 员工卷 245 份, 问卷回收率分别为 62.71% 和 83.90%。

在最终样本中, 女性领导 40 人(占 54.05%); 女性员工 130 人(占 53.06%); 平均年龄为 33.18 岁($SD = 6.60$); 在当前岗位平均工作年限为 3.04 年($SD = 1.28$)。

3.2. 研究工具

本研究均使用来自于国内外学者开发的成熟量表, 并采用标准的翻译-回译程序, 对英文量表进行处理。计分方式为从“非常不同意”到“非常同意”的 5 点计分。

3.2.1. 领导感知下属回避型工作重塑(T1)

采用了 Tims 等(2012)开发、Fong 等(2021)改编的量表, 原量表共 6 个题项, 为减轻填答者负担选择载荷量较高的 3 题进行测量。该量表在本研究中的 Cronbach's α 系数为 0.77。

3.2.2. 情感性上下级关系图式(T1)

采用了蔡松纯等(2009)开发的量表, 共 5 个题项。该量表在本研究中的 Cronbach's α 系数为 0.82。

3.2.3. 领导关怀(T2)

采用了 Yeung 和 Shen (2019)开发的量表, 共 3 个题项。该量表在本研究中的 Cronbach's α 系数为 0.83。

3.2.4. 反生产行为(T3)

采用了 Bennett 和 Robinson (2000)开发的量表, 共 7 个题项。该量表在本研究中的 Cronbach's α 系数为 0.89。

3.2.5. 任务绩效(T3)

采用了 Farh 等(2004)开发的量表, 共 4 个题项。该量表在本研究中的 Cronbach's α 系数为 0.92。

3.2.6. 组织公民行为(T3)

采用了 Farh 等(2004)开发的量表, 共 4 个题项。该量表在本研究中的 Cronbach's α 系数为 0.90。

3.2.7. 控制变量

本研究控制了下属和领导的人口统计学变量, 以此排除变量带来的混淆效应(Bernerth & Aguinis, 2016)。其中, 性别作虚拟变量处理, 女性为 0, 男性为 1。

3.3. 分析策略

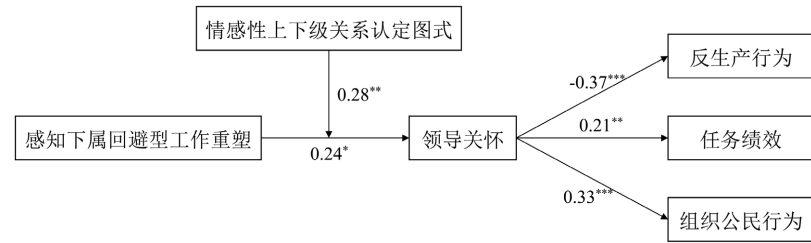
本研究模型聚焦于员工个体层面, 但由于采用团队嵌套式取样, 数据存在一定程度的非独立问题, 因此, 在 Mplus 8.3 中使用“TYPE = TWOLEVEL RANDOM”语法进行模型路径分析(Muthén & Muthén, 2012), 最终构建如图 2 所示的全模型路径。

3.4. 研究结果

3.4.1. 验证性因子分析

本研究借助 Mplus 8.3 软件, 通过验证性因子分析检验感知下属回避型工作重塑、领导关怀、情感性上下级关系图式、反生产行为、任务绩效和组织公民行为这 6 个变量的区分效度。结果如表 1 所示, 与

其他几个竞争性模型相比, 假设六因子模型的拟合效果最为理想($\chi^2 = 238.08$, $df = 175$, $SRMR_{within} = 0.05$, $SRMR_{between} = 0.03$, $RMSEA = 0.04$, $CFI = 0.97$, $TLI = 0.97$), 说明这 6 个变量代表不同的构念。



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

Figure 2. Path coefficients of the full model
图 2. 全模型路径系数

Table 1. Results of confirmatory factor analysis (N = 245)
表 1. 验证性因子分析结果(N = 245)

模型	χ^2/df	TLI	CFI	RMSEA	$SRMR_{within}$	$SRMR_{between}$
模型 1: LJC, RS, LC, CWB, TP, OCB	1.36	0.97	0.97	0.04	0.05	0.03
模型 2: RS, CWB, TP, LC, LJC + OCB	3.12	0.80	0.83	0.09	0.08	0.03
模型 3: RS, CWB, TP, LJC + LC + OCB	4.20	0.71	0.74	0.11	0.10	0.03
模型 4: RS, CWB, LJC + LC + OCB + TP	5.51	0.58	0.64	0.14	0.11	0.03
模型 5: RS, LJC + LC + CWB + TP + OCB	7.75	0.38	0.45	0.17	0.15	0.03

注: LJC 代表感知下属回避型工作重塑, RS 代表情感性上下级关系图式, LC 代表领导关怀, CWB 代表反生产行为, TP 代表任务绩效, OCB 代表组织公民行为, +代表因子合并。

3.4.2. 共同方法偏差检验

本研究采用 Harman 单因子检验法进行共同方法偏差检验。结果显示, 第一个因子解释的变异量为 27.54%, 小于 40%的临界值(温忠麟, 汤丹丹, 2020)。故本研究不存在严重的共同方法偏差。

3.4.3. 描述性统计与相关分析

表 2 为研究的描述性统计分析结果, 包含各变量的平均值、标准差和相关系数。

Table 2. Results of descriptive statistical analysis
表 2. 描述性统计分析结果

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1) 感知下属回避型工作重塑	3.68	0.67	-									
2) 情感性上下级关系图式	2.98	0.83	0.14*	-								
3) 领导关怀	3.67	0.76	0.11	0.09	-							
4) 反生产行为	2.23	0.84	-0.07	-0.09	-0.36***	-						
5) 任务绩效	4.19	0.57	0.12	-0.06	0.31***	-0.31***	-					
6) 组织公民行为	4.03	0.65	0.13*	-0.01	0.37***	-0.38***	0.59***	-				
7) 下属性别	1.53	0.50	0.04	-0.15*	0.11	0.09	0.08	0.08	-			
8) 下属年龄	33.18	6.60	0.05	0.12	0.15*	-0.13*	0.03	0.08	0.15*	-		

续表

9) 下属工作年限	3.04	1.28	0.06	0.10	0.02	-0.10	<0.01	<0.01	0.08	0.43**	-	
10) 领导性别	0.46	0.50	0.18*	0.05	-0.10	-0.07	-0.01	0.04	0.17**	0.10	0.18**	-
11) 领导学历	2.45	0.62	-0.15*	-0.24**	-0.06	0.06	0.05	-0.05	-0.11	<0.01	-0.02	-0.14*

注: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$; 下同。

3.4.4. 假设检验

为检验本研究所提出的假设,进行了分层回归分析,由表 3 模型 3 可知,在控制了控制变量后,感知下属回避型工作重塑对领导关怀的正向影响显著($b = 0.15, p = 0.040$),假设 1 成立。

Table 3. Results of hierarchical regression analysis

表 3. 阶层回归结果

变量	领导关怀 (M1~M3)			反生产行为 (M4~M5)		任务绩效 (M6~M7)		组织公民行为 (M8~M9)	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9
控制变量									
下属性别	-0.18	-0.21*	-0.18	-0.22	-0.29*	-0.11	-0.07	-0.10	-0.04
下属年龄	0.02*	0.02*	0.02*	-0.02	-0.01	0.002	-0.002	0.01	0.002
下属工作年限	-0.03	-0.03	-0.02	-0.03	-0.04	-0.01	-0.003	-0.02	-0.02
领导性别	0.25*	0.25*	0.23*	0.10	0.20	0.04	-0.02	-0.01	-0.08
领导学历	-0.06	-0.03	-0.07	0.08	0.05	0.06	0.08	-0.02	-0.003
自变量									
感知下属回避型工作重塑	0.15*	0.15	-0.53*	-0.05	0.02	0.12*	0.08	0.13*	0.08
中介变量									
领导关怀					-0.41***		0.23***		0.31***
调节变量									
情感性上下级关系图式		0.08	-0.77*						
交互项									
感知下属回避型工作重塑 × 情感性上下级关系图式			-0.23**						
R^2	0.07	0.08	0.11	0.04	0.18	0.03	0.11	0.03	0.15
ΔR^2	-	0.01	0.03	-	0.14	-	0.08	-	0.12
F	3.06**	2.84**	3.62**	1.77	7.18***	2.21	9.02***	1.24	5.93***

本研究采用 Monte Carlo 方法来检验中介效应,结果表明,领导关怀对领导感知下属回避型工作重塑与下属反生产行为的中介作用显著($b = -0.09, 95\% \text{ CI} = [-0.16, -0.01]$),假设 2a 成立;对领导感知下属回避型工作重塑与下属任务绩效的中介作用边缘显著($b = 0.05, 90\% \text{ CI} = [0.01, 0.09]$),假设 2b 成立;对领导感知下属回避型工作重塑与下属组织公民行为的中介作用显著($b = 0.08, 95\% \text{ CI} = [0.01, 0.15]$),假设 2c 成立。

此外, 表 3 模型 3 的结果显示, 领导感知下属回避型工作重塑与其情感性上下级关系图式的交互项负向影响领导关怀(M3, $b = -0.23$, $p = 0.004$)。通过简单斜率分析发现, 当领导的情感性上下级关系图式较高时, 感知下属回避型工作重塑与领导关怀之间呈显著正相关关系($\beta = -0.36$, 95% CI = [0.13, 0.59]); 当领导的情感性上下级关系图式较低时, 此关系不显著($\beta = 0.11$, 95% CI = [-0.06, 0.29]), 假设 3 成立, 详细结果请参看图 3。

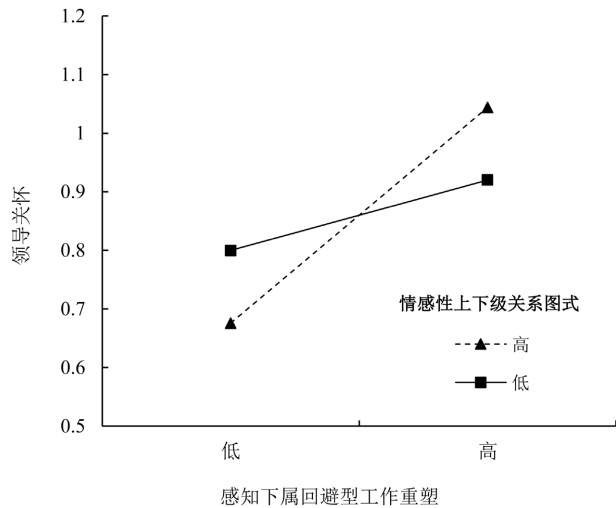


Figure 3. The moderating role of leader-member affective relationship schema on the relationship between perceived subordinate avoidance-oriented job crafting and leader caring

图 3. 情感性上下级关系图式对感知下属回避型工作重塑与领导关怀的调节作用

进一步检验被调节的间接效应, 结果如表 4 所示: 1) 当领导的情感性上下级关系图式较高时, 感知下属回避型工作重塑通过领导关怀对下属反生产行为的影响显著($\beta = -0.14$, $p = 0.006$); 当领导的情感性上下级关系图式较低时, 该影响不显著($\beta = -0.04$, $p = 0.212$); 两个系数差异值的 95%置信区间不包含 0 点($\beta = -0.09$, $p = 0.008$), 假设 4a 成立。2) 当领导的情感性上下级关系图式较高时, 感知下属回避型工作重塑通过领导关怀对下属任务绩效的影响显著($\beta = 0.08$, $p = 0.031$); 当领导的情感性上下级关系图式较低时, 该影响不显著($\beta = 0.02$, $p = 0.248$); 两个系数差异值的 95%置信区间不包含 0 点($\beta = 0.05$, $p = 0.031$), 假设 4b 成立。3) 当领导的情感性上下级关系图式较高时, 感知下属回避型工作重塑通过领导关怀对下属组织公民行为的影响显著($\beta = 0.12$, $p = 0.007$); 当领导的情感性上下级关系图式较低时, 该影响不显著($\beta = 0.04$, $p = 0.207$); 两个系数差异值的 95%置信区间不包含 0 点($\beta = 0.08$, $p = 0.011$), 假设 4c 成立。

Table 4. The mediating role of leader caring at different levels of leader-member affective relationship schema

表 4. 领导关怀在情感性上下级关系认定不同水平下的中介效应

领导关怀	β	S.E.	95%置信区间		结果
			下限	上限	
感知下属回避型工作重塑→领导关怀→反生产行为					
高(+1 SD)	-0.14	0.05	-0.23	-0.04	显著
低(-1 SD)	-0.04	0.03	-0.11	0.02	不显著
差异	-0.09	0.04	-0.16	-0.02	显著

续表

感知下属回避型工作重塑→领导关怀→任务绩效					
高(+1 SD)	0.08	0.04	0.01	0.15	显著
低(-1 SD)	0.02	0.02	-0.02	0.06	不显著
差异	0.05	0.02	0.01	0.10	显著
感知下属回避型工作重塑→领导关怀→组织公民行为					
高(+1 SD)	0.12	0.05	0.03	0.21	显著
低(-1 SD)	0.04	0.03	-0.02	0.10	不显著
差异	0.08	0.03	0.02	0.15	显著

4. 讨论

不同于以往聚焦于工作重塑者视角的研究(Tims & Parker, 2020), 本研究从领导者的第三方视角出发, 探讨领导感知下属回避型工作重塑的后效机制。结果指出, 领导者不仅可感知下属的工作重塑行为, 同时对该行为的反应也将对下属后续工作行为产生影响。下文将系统总结研究的理论意义和实践意义。

4.1. 理论意义

首先, 本研究响应 Tims 等(2021)对工作重塑第三方视角的呼吁, 通过引入情感性上下级关系图式作为关键调节变量, 为调和该领域矛盾性发现提供了整合框架(Fong et al., 2021; Kim et al., 2024)。研究发现高情感上下级关系图式的领导倾向将员工的回避型工作重塑行为解读为关系联结弱化信号, 从而激活心理契约维护动机, 并通过关怀行为进行干预。本研究证实情感认知图式为领导者解读下属行为意义中的枢纽作用。其次, 基于社会信息加工理论(Salancik & Pfeffer, 1978), 本研究实证验证“员工行为→领导认知→领导行为→员工结果”的跨层级链式传导模型。实证支持高情感性上下级关系图式领导的关系维护原则, 填补领导者第三方视角下“感知工作重塑行为-响应-反馈”通路的关键理论缺口。尤为重要的是, 本研究揭示了个体主动行为的组织渗透效应。员工的回避型工作重塑作为一种“隐性沟通装置”, 通过传递工作超负荷信号影响领导的管理决策。这将工作重塑理论从个体角色适应层面(Wrzesniewski & Dutton, 2001), 推进至“个体行为-领导响应”的系统交互层面, 为理解组织适应复杂环境的微观基础提供新证据。

4.2. 实践意义

首先, 组织可将认知图式校准纳入领导力发展体系, 帮助管理者识别并调整自身关系图式倾向, 以多维度换位思考替代单一绩效导向的刚性评价, 促进团队绩效良性发展。其次, 领导和员工可通过定期进行结构化情境澄清对话, 了解下属可能存在的困境并及时给予关怀。最后, 下属也应意识到回避型工作重塑行为的领导可见性, 并依据对领导所持上下级关系图式倾向的判断, 在保障个人需求的同时通过对任务或他人产生负面影响尽可能最小化的方式进行工作重塑, 促进个体自主性与团队稳定性的动态平衡。

4.3. 研究不足与未来展望

虽然本研究具有上述理论意义和实践意义, 但是仍然存在一些局限与不足之处。首先, 虽然自评

法能有效捕捉行为主体的心理体验(Berry et al., 2012; Spector, 2006), 但可能存在社会称许性偏差, 进而将导致指标评估的效度衰减(Van de Mortel, 2008)。未来可采用多元评价设计进行验证, 降低主观偏差干扰, 提升结果效度。其次, 本研究聚焦中国工作场所情境下情感性上下级关系图式的调节作用, 呼应了中国本土“关系”文化的情感联结特质(Thomas et al., 2013)。然而实际管理情境中, 工具性上下级关系图式同样影响着领导决策行为和员工绩效(Eisenberger et al., 2020)。未来可同时考虑二者的调节作用, 检验是否存在协同或拮抗效应, 以更全面理解领导与下属间的互动模式。最后, 本研究主要聚焦于领导感知下属回避型工作重塑的短期调节效应, 而该变量对领导关怀的影响可能存在延迟, 例如长期重塑引发领导认知固化等。未来可采用多波次纵向追踪设计, 以探索感知下属回避型工作重塑对领导关怀的动态影响。

5. 结论

首先, 领导感知下属回避型工作重塑对领导关怀具有正向影响。其次, 领导关怀中介的下属回避型工作重塑感知对员工工作表现的间接影响受到领导所持情感性上下级关系图式的调节, 持有高情感性上下级关系图式的领导在感知下属回避型工作重塑时, 将分别加强对员工反生产行为的消极间接效应以及对员工任务绩效和组织公民行为的积极间接效应。

参考文献

- 蔡松纯, 郑伯坝, 周丽芳, 姜定宇, 郑弘岳(2009). 领导者上下关系认定与部属利社会行为: 权力距离之调节效果. *中华心理学报*, 51(1), 121-138.
- 代毓芳, 张向前, 郑文智(2022). 上下级之间应该存在何种关系? 上下级关系图式. *心理科学进展*, 30(1), 216-229.
- 温忠麟, 汤丹丹(2020). 共同方法偏差检验: 问题与建议. *心理科学*, 43(1), 215-223.
- Basker, I. N., Egeland, T., Schei, V., & Sandvik, A. M. (2020). Embracing the Duality of Consideration and Initiating Structure: CEO Leadership Behaviors and Small Firm Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 41, 449-462. <https://doi.org/10.1108/loj-04-2019-0170>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A Critical Review and Best-Practice Recommendations for Control Variable Usage. *Personnel Psychology*, 69, 229-283. <https://doi.org/10.1111/peps.12103>
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). Do Other-Reports of Counterproductive Work Behavior Provide an Incremental Contribution over Self-Reports? A Meta-Analytic Comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97, 613-636. <https://doi.org/10.1037/a0026739>
- Briker, R., Hohmann, S., Walter, F., Lam, C. K., & Zhang, Y. (2021). Formal Supervisors' Role in Stimulating Team Members' Informal Leader Emergence: Supervisor and Member Status as Critical Moderators. *Journal of Organizational Behavior*, 42, 913-932. <https://doi.org/10.1002/job.2539>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Farh, J., Zhong, C., & Organ, D. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15, 241-253. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0051>
- Fernandez, C. F., & Vecchio, R. P. (1997). Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across-Jobs Perspective. *The Leadership Quarterly*, 8, 67-84. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(97\)90031-x](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(97)90031-x)
- Fleishman, E. A. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37, 1-6. <https://doi.org/10.1037/h0056314>
- Fong, C. Y. M., Tims, M., Khapova, S. N., & Beijer, S. (2021). Supervisor Reactions to Avoidance Job Crafting: The Role of Political Skill and Approach Job Crafting. *Applied Psychology*, 70, 1209-1241. <https://doi.org/10.1111/apps.12273>
- Gaudet, M., & Tremblay, M. (2017). Initiating Structure Leadership and Employee Behaviors: The Role of Perceived Organizational Support, Affective Commitment and Leader-Member Exchange. *European Management Journal*, 35, 663-675. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.04.001>
- Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting Credit for Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What

- You Value and How You Feel. *Personnel Psychology*, 62, 31-55. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01128.x>
- Harju, L. K., Tims, M., Hakonen, J. J., & Khapova, S. N. (2024). Crafting for Oneself While Considering Others: How the Relational Design of Work Shapes Job Crafting. *The International Journal of Human Resource Management*, 35, 67-97. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2211711>
- Huang, X., Wright, R. P., Chiu, W. C. K., & Wang, C. (2008). Relational Schemas as Sources of Evaluation and Misevaluation of Leader-Member Exchanges: Some Initial Evidence. *The Leadership Quarterly*, 19, 266-282. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.003>
- Iqbal, Q., Volpone, S. D., & Piwowar-Sulej, K. (2025). Workforce Neurodiversity and Workplace Avoidance Behavior: The Role of Inclusive Leadership, Relational Energy, and Self-Control Demands. *Human Resource Management*, 64, 37-57. <https://doi.org/10.1002/hrm.22249>
- Kakkar, H., & Sivanathan, N. (2022). The Impact of Leader Dominance on Employees' Zero-Sum Mindset and Helping Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 107, 1706-1724. <https://doi.org/10.1037/apl0000980>
- Kim, M., Shin, Y., & Choi, H. J. (2024). When and Why Employee Avoidance Crafting Promotes Coworker Organizational Citizenship Behavior? *Current Psychology*, 43, 25893-25901. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06244-6>
- Klug, K., Felfe, J., & Krick, A. (2022). Does Self-Care Make You a Better Leader? A Multisource Study Linking Leader Self-Care to Health-Oriented Leadership, Employee Self-Care, and Health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, Article 6733. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116733>
- Lu, J., Chen, H., & Yue, G. (2017). Tight-Loose Culture: A New Dimension of Cross-Cultural Psychology. *Advances in Psychological Science*, 25, 887. <https://doi.org/10.3724/sp.j.1042.2017.00887>
- Muthén, L., & Muthén, B. (2012). Mplus User's Guide (7th ed.). *International Journal of Behavioral Development*, 10, 397-438. <http://www.mendeley.com/research/mplus-users-guide-7th-ed/>
- Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When Is Proactivity Wise? A Review of Factors That Influence the Individual Outcomes of Proactive Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 221-248. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015302>
- Sakurai, K., & Jex, S. M. (2012). Coworker Incivility and Incivility Targets' Work Effort and Counterproductive Work Behaviors: The Moderating Role of Supervisor Social Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 150-161. <https://doi.org/10.1037/a0027350>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Sanz-Vergel, A. I., Nielsen, K., Rodríguez-Muñoz, A., & Antino, M. (2024). What Happens at Work Does Not Always Stay at Work: Daily Job Crafting and Detachment among Colleagues. *Applied Psychology*, 73, 776-800. <https://doi.org/10.1111/apps.12499>
- Seow Wah, S. (2010). Confucianism and Chinese Leadership. *Chinese Management Studies*, 4, 280-285. <https://doi.org/10.1108/17506141011074165>
- Spector, P. E. (2006). Method Variance in Organizational Research: Truth or Urban Legend? *Organizational Research Methods*, 9, 221-232. <https://doi.org/10.1177/1094428105284955>
- Thomas, G., Martin, R., Epitropaki, O., Guillaume, Y., & Lee, A. (2013). Social Cognition in Leader-Follower Relationships: Applying Insights from Relationship Science to Understanding Relationship-Based Approaches to Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 34, S63-S81. <https://doi.org/10.1002/job.1889>
- Tims, M., & Parker, S. K. (2020). How Coworkers Attribute, React to, and Shape Job Crafting. *Organizational Psychology Review*, 10, 29-54. <https://doi.org/10.1177/2041386619896087>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and Validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2021). A State-of-the-Art Overview of Job-Crafting Research: Current Trends and Future Research Directions. *Career Development International*, 27, 54-78. <https://doi.org/10.1108/cdi-08-2021-0216>
- Tsai, C., Dionne, S. D., Wang, A., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Cheng, B. (2017). Effects of Relational Schema Congruence on Leader-Member Exchange. *The Leadership Quarterly*, 28, 268-284. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.005>
- Van de Mortel, T. (2008). Faking It: Social Desirability Response Bias in Self-Report Research. *The Australian Journal of Advanced Nursing*, 25, 40-48.
- van der Vaart, L., Innstrand, S. T., & Christensen, M. (2025). A Symphony of Fire, Ice, and Fog: How Leaders' Interpersonal Styles Shape Psychological Needs and Motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 66, 826-841. <https://doi.org/10.1111/sjop.13123>

- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26, 179-201. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Yeung, E., & Shen, W. (2019). Can Pride Be a Vice and Virtue at Work? Associations between Authentic and Hubristic Pride and Leadership Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 605-624. <https://doi.org/10.1002/job.2352>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting Job Crafting Research: A Hierarchical Structure of Job Crafting Concepts and Integrative Review. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 126-146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>