

# 拒绝“内卷”：团队人际关系、 工作需求创新对和谐型激情的作用机制

蒋昀洁 钱佳蓉 唐立健 蒋春燕<sup>1</sup>

**【摘要】**：职场内卷现象受到多方关注，如何让员工持续热爱工作成为现实的命题。本文以自我决定理论及工作特征理论为依据，考察团队人际关系、员工团队心理安全感及工作需求创新对员工和谐型激情的作用机制。研究发现：高质量领导成员交换关系和团队成员交换关系能使员工产生团队心理安全感，团队心理安全感分别在领导成员交换关系及团队成员交换关系与和谐型激情之间起中介作用，工作需求创新调节了中介效应。因此，组织若欲令员工热爱工作，团队的“安全感”和工作的“新鲜感”同样重要，应着力在团队人际关系建设和工作设计方面提升员工的积极感知体验。研究结论对组织员工管理实践具有一定指导意义。

**【关键词】**：团队心理安全感 工作需求创新 和谐型激情

**【中图分类号】** F272.2 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1006-5024(2021)03-0053-11

## 一、引言

2020年，“内卷”一词走红网络。“内卷”原指一个系统在外部扩张受到约束的条件下内部的精细化发展过程<sup>[1]</sup>，与一定的经济模式、制度安排等社会环境因素相关<sup>[2]</sup>。在社交媒体平台舆论发酵后，逐渐被引申理解为“自我空转”的高强度竞争。从校园到社会，从学生到企业员工，人们对“内卷”产生了较为普遍的情感共鸣，由于“不断抽打自己的陀螺式的死循环”带来的竞争压力而对未来感到迷茫<sup>1</sup>。“内卷”一词在网络出圈的同时，也引发了对员工职业热情话题的反思：究竟是什么力量能使员工摆脱颓废的“内卷”情绪、发自内心地热爱工作？如何令员工在工作情境中持续性保持对工作的热忱，遂成为一个极具现实意义的管理命题。

有学者认为，员工对工作的热情与人格、动机等诸多因素关联<sup>[3-4]</sup>。根据霍夫斯泰德的文化维度理论，我国属于集体主义倾向较强的国家。员工嵌入于集体情境中，职场人际关系是其获得工作体验的重要信息来源。实践中，有些员工在与领导相处过程中认为自己“不受领导待见”，或者由于种种原因觉得自己和同事格格不入，是团队中的边缘人物。此外，还有员工希望从工作中发现乐趣，但往往主观上认为自己的工作“平淡无奇没有变化”，即使是在诸如华为、中兴等高科技企业从事研发工作的程序员们，也常常以“码农”自嘲。从事高技术含量工作的研发人员尚且如此，其他职业的从业者工作状态可见一斑。那么，管理者应如何帮助员工找回对工作的“爱”？

“激情”这一命题遂从心理学领域进入了管理学领域。尽管工作情境的激情研究仅十余年时间，但因其对创造力、主观

<sup>1</sup>**作者简介**：蒋昀洁，南京医科大学医政学院副教授，研究方向为组织行为与人力资源管理；（江苏南京 211166）

钱佳蓉，南通大学人事处副研究员，研究方向为人力资源管理；（江苏南通 226019）

唐立健，南京医科大学医政学院副教授，研究方向为卫生人力资源管理；（江苏南京 211166）

蒋春燕，南京大学商学院教授，博士生导师，研究方向为组织成长与创新。（江苏南京 210093）

**基金项目**：国家自然科学基金项目“创新制度环境对员工创造力的跨层次作用机制研究”（项目编号：71872084）；南京医科大学哲学社会科学专项基金项目“基于工作重塑干预的全科医生工作幸福感提升路径研究”（项目编号：2019ZSZ004）；江苏省高校哲学社会科学基金项目“工作重塑干预视角的全科医生工作幸福感提升路径研究”（项目编号：2020SJA0297）

幸福感、归属感、创业行为等组织现象良好的解释力，越来越得到学界关注，并受到国际一流期刊的青睐。根据激情二元模型<sup>[5]</sup>，工作激情可以分成两种形态：和谐型激情（harmonious passion）和强迫型激情（obsessive passion）。前者是员工对工作发自肺腑的热爱；后者则是员工受到某些外部诱因的影响，为了获得物质回报或者取得他人认同，“被迫”爱上工作。相比之下，和谐型激情对员工工作场所的行为表现更具有积极预测意义，对工作具有高度和谐型激情的员工会表现出高度创新性，更容易获得主观幸福感，遭受职业倦怠和工作压力体验的可能性更低<sup>[6-7]</sup>。然而，由于相关研究的起步较晚，学者们对和谐型激情结果变量的关注明显多于前因的研究，既往研究大都围绕工作激情的结果变量展开，鲜见对工作激情前因的探讨。本文因应当前社会上关于职场内卷的讨论，关注对工作“缺爱”的员工管理问题，以自我决定理论为依据，从团队人际关系带来的工作团队心理安全感个体认知及工作特征的情境视角，探讨员工和谐型激情的产生机制，旨在为组织管理实践提供决策参考。

## 二、理论基础与研究假设

### （一）团队人际关系与团队心理安全感

内卷的一个重要表征体现为高度竞争压力下对人际关系的不信任。Greenhalgh 和 Rosenblatt(1984)指出，团队心理安全感指向的是员工对工作团队客观环境的主观感知<sup>[8]</sup>，并非仅仅指工作条件本身，而是一种个体能表达个人的信念，而“不用担心对自己印象、身份或职业有负面后果”的判断<sup>[9]</sup>，也是一种人际风险承担安全的团队共享信念，对团队的执行过程如团队合作、沟通及共享决策、创造力、团队绩效等存在显著意义<sup>[10-12]</sup>。由于嵌入于团队之中的员工感知组织支持和信任，主要是从团队领导者、同事中获得信号；那么，与领导者和同事保持高质量的人际交换关系，则对于提升其信任感以及从交互状态中获得组织支持的积极信号大有裨益。Carmeli 和 Gittell(2009)认为，高质量关系对于员工心理安全感的提升具有显著预测意义。高质量关系包含三个方面：共享目标、共享知识及相互尊重，这三方面能促进员工心理安全，可使其从失败中学习<sup>[13]</sup>。当一个团队的领导者和员工关系质量较高时，他们就会拥有共享型目标，员工更易理解组织目标、任务分配及知识结构，领导者更能尊重团队成员的个体角色。即使共同目标遭遇失败时，领导者也不会随意谴责团队中的其他成员。员工无需为一点过失就要承担被苛责和批评的风险，不用因为犯错而遭致职业生涯的挫折，这样的工作氛围更易形成和体验心理安全感。因此，高质量人际关系对于员工心理安全感体验是重要的情感基础。

Liao 等（2010）认为，在工作团队中，员工的人际交互过程源自两种主要关系：和主管的关系以及和团队成员的关系<sup>[14]</sup>。相应地，员工对团队人际关系的感知和判断也来自于这两个方面。前者描述了一种自上而下的垂直式人际关系，较为规范及正统；后者指的则是发生于团队成员之间的平行式人际关系，更为普遍与频繁。由于种种原因，学界对领导成员交换关系的关注远超于团队成员交换关系，相关文献的数量积累更为丰富。然而，这两者共同构成了员工职场人际关系工作氛围的重要命题，缺一不可。第一，交互频次方面。Liao 等（2010）认为，工作团队中的人际交往源自于类似社会模式的互动，员工可能更依赖团队成员交换过程来获得替代体验<sup>[14]</sup>。领导者与团队成员的人际交互模式是“一对一”及“一对多”式，而团队成员之间的交互模式往往是“多对多”式，人际交互的频次更高，更容易形成密切和深入的关系状态。第二，资源配置方面。如果员工处于高质量领导成员交换关系的工作情境中，领导者与下属交流战略建议，提供社会支持和积极反馈并赋予决策自由度<sup>[15]</sup>，则意味着该员工更易获得资源和信息配置的优先权，也会更多地体验来自领导者的情感关怀与实质性工作支持。但是，在大多数不完全独立的工作情境中，团队成员虽不拥有资源配置的权力，却可能通过人际摩擦、冲突等制造职场排斥，给员工利用资源的过程设置障碍。因此，领导成员交换关系也有可能影响团队成员交换关系。例如，受到上司辱虐监管的团队成员更容易遭受其他成员排斥<sup>[16]</sup>。第三，监管机制方面。领导者拥有团队制度设计、监督执行及行为评价的权力，但实际监督过程则部分地由团队成员提供的信息实现。因此，领导成员交换关系和团队成员交换关系分别从纵向及横向形成了团队人际交换关系的内容，是构成团队人际关系质量的两个重要维度。其中，高质量领导成员交换关系赋予了员工资源、信息配置的组织支持感，打通了员工获得积极工作信息反馈的通道，并为员工大胆建言、工作失误或者创新失败等情境提供了容错机制，员工创新犯错成本大大降低，有助于提升其心理安全感。高质量团队成员交换关系则给员工提供了宽松、共享的团队氛围，出于对团队其他成员的信任，他们不用在团队中时刻保持警惕，往往面临更低的工作压力和更高的团队心理安全感，从而可以将更多的精力专注于工作本身。因此，提出假设：

H1a: 高质量领导成员交换关系与员工团队心理安全感呈正相关关系;

H1b: 高质量团队成员交换关系与员工团队心理安全感呈正相关关系。

## (二) 团队心理安全感的中介作用

自我决定理论 (self determination theory) 将自我决定型和控制型行为进行了区分。当个体感知到行为是自我决定的, 他(她) 会认为因果关系的轨迹是自我的、内部的; 而当个体感知到行为是外部控制的, 则会感到因果关系的轨迹是外部的<sup>[17]</sup>。Vallerand 等 (2007) 认为, 和谐型激情是员工对工作发自肺腑的热爱, 它不受外界物质刺激的引诱或限制 (如奖金或罚款), 是一种出于自主性内在动机产生的强烈之爱<sup>[18]</sup>。员工对工作的“爱”, 受内在动机驱使, 而不是为了获得奖励或者避免惩罚。根据 Liu 等 (2011) 的观点, 员工对工作产生和谐型激情是自我决定的结果, 主要受自主性内在动机驱使<sup>[19]</sup>, 他们觉得工作很重要, 愿意投入时间和精力令工作变得更好。

因此, 团队心理安全感体验能削减“内卷”带来的压力负面体验, 赋予员工产生工作的自主性内在动机。心理安全是团队对人际风险承担安全的共同信念, 团队成员倾向于根据他们所理解的风险水平来选择行为跟进, 如果员工认为自己做出某种行为 (如工作创新) 有可能受到伤害, 例如被批评、嘲笑, 那么他们宁愿选择不采取行动<sup>[20]</sup>。心理安全感在工作情境中带来了相互尊重的氛围, 创造了一种允许表达不同观点的团队公平特征<sup>[21]</sup>。相应地, 由于员工处于高度心理安全感情境中, 其探索性学习的动机得到强化, 会认为他们在尝试风险性想法或行为方面有来自团队或领导的自由度支持<sup>[22]</sup>, 在这种宽松平和的氛围中, 持有不同判断的员工都会得到发声的机会, 每一种不同意见都将受到应有的尊重, 只有当他们表达有异于他人观点的时候, 而不用过于担心是否会有负面评价, 团队成员才能相对自由地表达观点。反之, 如果员工缺失心理安全感, 则会使其成为团队中的沉默者, 无法深度卷入工作, 从而抑制和谐型激情的形成。例如, 在同一科室工作的医生, 面对具有争议的病例, 是否可以无所顾忌地提出自己的主张, 将成为他们体验团队安全感的重要信号, 并进一步影响其对工作氛围的判断, 这在组织遭遇外部情境剧变时尤其关键。良好的团队人际关系使员工更易从领导者、团队同事处获得积极人际支持和工作心理安全感, 使之能大胆地就工作改进和实施创新提出自己的想法与观点, 而无需为之承担过多在个人地位、职业生涯方面的风险及成本。因此, 团队心理安全感工作体验使得员工可以自主选择创新性的工作方式, 更易生成自主工作的内在动力。

按照生成机制不同, 动机有内生和外生之分。员工自主性内在动机是形成对工作和和谐型激情的重要预测因子<sup>[19]</sup>。外在动机具有偶发性特征, 往往将员工行为与外部奖励或惩罚相联系, 而内在动机则纯粹是由于兴趣使然, 与外部刺激无关<sup>[17]</sup>。员工嵌入于团队之中, 高质量领导成员交换关系给予了员工资源配置、信息支持的组织支持, 高质量团队成员交换关系则从知识共享、团队协作、情感关怀等方面给员工提供了归属感和认同感, 员工不用过于担心自己的工作失误会给职业生涯带来巨大打击, 团队心理安全感的获得使员工往往更易产生对工作纯粹的兴趣和热爱, 从而激发其自主性内在动机, 愿意在工作中投入时间和精力、通过积极的创新性变革使工作变得更好, 因此具有更高的和谐型激情。为此, 提出假设:

H2a: 团队心理安全感在领导成员交换关系与和谐型激情之间起中介作用;

H2b: 团队心理安全感在团队成员交换关系与和谐型激情之间起中介作用。

## (三) 工作需求创新的调节作用

工作需求创新是指员工将创新视为工作需求的一部分, 其意义在于使员工的创新行为合理化<sup>[23]</sup>。高“内卷”情绪支配的员工将陷入“自我空转”状态, 难以认识工作意义。如何认识工作的创新性? 在多大程度上认为创新是工作需求的组成部分? 对这些问题的回答将引导员工对工作意义有进一步的理解, 进而影响其工作创新性投入及创新产出。Yuan 和 Woodman (2010) 认为, 与一般员工相比, 那些将创新视为工作需求一部分的员工更倾向于认为产生创意、采纳创意和实施创意是有利于他们开展工作

的。工作需求创新既是客观层面工作本身对员工提出的创新要求，如高科技企业的研发工作，也是员工对工作创新需求的主观认知即与工作相关的社会信息处理模式带来的主观工作态度。无论从客观或主观视角看，工作需求创新都将进一步激发具有较高团队心理安全感的员工产生和谐型激情。（1）从客观条件角度看，依据工作特征模型，任务意义、自主性和反馈会影响个体的关键心理状态，并成为影响员工个体的内在动机力量<sup>[24]</sup>。由工作本身带来的创新诉求直接构成了工作的特征属性，员工被要求拥有各种技能以应对创新创造过程中有可能出现的各种不可预知情形。技能多样性要求赋予了员工职业丰富化体验，从事工作的过程是丰富和有趣的，而非机械和枯燥的，这是与客观工作条件相匹配的任务意义。Zaniboni 等（2013）认为，任务多样性增加导致员工的倦怠感和离职意愿降低，年轻员工尤甚<sup>[25]</sup>。（2）从主观感知角度看，对于自己所从事的工作，员工自主、自觉地认为其需要具有创新性投入，这就使员工在工作执行过程中，在主观感知上更容易体会形式的丰富化特征，与任务意义的诉求相吻合，愈发容易生成热爱工作的自主性内在动机。员工在工作稳定之后又会要求新鲜感，工作需求创新能增强团队心理安全感对和谐型激情的作用，工作需求创新越强，员工基于稳定的心理安全感便会融入更为丰富的创新工作体验，使员工愈发产生对工作的肺腑之爱。据此，提出假设：

H3：工作需求创新增强了团队心理安全感对和谐型激情的作用。工作需求创新越强，心理安全感对和谐型激情的影响就越大。

工作需求创新的任务意义是促使员工形成和谐型激情的重要情境因素。团队领导者对员工的支持、团队同事间融洽的人际关系，是员工获得心理安全感的重要基础；在高质量领导成员交换关系和高质量团队成员交换关系的团队中工作的员工，更易形成心理安全感工作体验，且由于更和谐的人际关系较易从上级及同事处获得关于工作情况的积极反馈。员工与团队领导者保持高质量关系，意味着相互信任和尊重；与团队同事保持高质量关系，意味着更轻的职场人际压力。这将构成其工作资源，并有助于员工获得“稳定”的团队安全感体验。在此基础上，如果工作的创新需求较高，员工便会积极致力于改变工作流程和工作方式，从中寻求工作的意义感，这种意义感能赋予其工作的额外精神财富，从而提升其幸福感<sup>[26]</sup>。由此，将进一步激发员工热爱工作的自主性内在动机，使员工提升和谐型工作激情。反之，如果工作对创新需求较低，长此以往，员工则可能在“舒适区”中故步自封、安于现状，久而久之会挫伤其工作激情。因此，工作需求创新能增强领导成员交换关系和团队成员交换关系通过心理安全感对和谐型激情的作用，工作需求创新越强，领导成员交换关系通过心理安全感对和谐型激情的作用就越显著，团队成员交换关系通过心理安全感对和谐型激情的作用也越显著。假设如下：

H4a：工作需求创新调节了领导成员交换关系通过团队心理安全感对和谐型激情的作用，工作需求创新越强，团队心理安全感在领导成员交换关系及和谐型激情之间的中介作用就越强；

H4b：工作需求创新调节了团队成员交换关系通过团队心理安全感对和谐型激情的作用，工作需求创新越强，团队心理安全感在团队成员交换关系及和谐型激情之间的中介作用也越强。

### 三、研究设计

#### （一）数据和样本

研究团队在 2018-2019 年向江苏、浙江、安徽等省份部分企业员工发放问卷 700 余份，以问卷平台、邮件、现场填答等方式进行，样本主要为制造业、文化传媒业、服务业、医疗业、教育业等行业的从业者。调查历时约 7 个月，回收问卷 632 份。回收后，人工剔除废卷 22 份（如大部分空白题项未填答的问卷），最终得到有效问卷 610 份。如表 1 所示：

表 1 样本情况描述性统计

| 项目 | 类别 | 人数（人） | 百分比（%） |
|----|----|-------|--------|
|----|----|-------|--------|

|      |         |     |       |
|------|---------|-----|-------|
| 性别   | 男       | 230 | 37.70 |
|      | 女       | 380 | 62.30 |
| 年龄   | ≤25     | 298 | 48.85 |
|      | 25<A≤35 | 153 | 25.08 |
|      | 36<A≤50 | 133 | 21.81 |
|      | A≥51    | 26  | 4.26  |
| 工作年限 | ≤3      | 291 | 47.71 |
|      | 3<T≤5   | 100 | 16.39 |
|      | 5<T≤10  | 72  | 11.80 |
|      | 10<T≤20 | 75  | 12.30 |
|      | T≥20    | 72  | 11.80 |
| 学历   | 高中及以下   | 79  | 12.95 |
|      | 专科      | 167 | 27.38 |
|      | 本科      | 326 | 53.44 |
|      | 硕士      | 23  | 3.77  |
|      | 博士      | 15  | 2.46  |

## （二）测量

测量所用量表均取自国内外主流期刊上的测量工具，请 3 名博士生分别进行了三轮英汉互译，并提请 1 名管理学教授及 1 名企业高管审核内容，然后编制成问卷对外发放。领导成员交换关系采用 Liden 和 Maslyn(1998) 开发的量表<sup>[27]</sup>。团队成员交换关系采用 Seers 等(1995)开发的量表<sup>[28]</sup>。心理安全感用 Edmondson(1999)开发的量表<sup>[20]</sup>。工作需求创新用 Yuan 和 Woodman(2010)开发的量表<sup>[23]</sup>。和谐型激情用 Liu 等(2011)的量表<sup>[19]</sup>。量表均用 Likert6 点设计。此外，将性别、年龄、工作年限、学历等作为控制变量。测量数据回收后，对其进行相关分析、回归分析、信效度检验。

# 四、结果分析

## （一）信效度分析

用 SPSS21.0 分别对变量进行内部一致性检验，得到的 Cronbach' s α 值如表 2。表 2 中，领导成员交换关系的 α 值为 0.919，团队成员交换关系的 α 值为 0.884，心理安全感的 α 值为 0.798，工作需求创新的 α 值为 0.844，和谐型激情的 α 值为 0.865，均超过 0.7，说明测量具有较高可信度，信度检验通过。

表 2 变量相关系数及 α 值

| 变量  | GEN    | AGE      | TEN      | EDU      | LMX      | TMX | TPS | IJR | HP | α 值   |
|-----|--------|----------|----------|----------|----------|-----|-----|-----|----|-------|
| GEN | 1      |          |          |          |          |     |     |     |    |       |
| AGE | 0.022  | 1        |          |          |          |     |     |     |    |       |
| TEN | -0.019 | 0.814**  | 1        |          |          |     |     |     |    |       |
| EDU | -0.034 | -0.193** | -0.237** | 1        |          |     |     |     |    |       |
| LMX | -0.063 | 0.088*   | 0.063    | -0.141** | 1        |     |     |     |    | 0.919 |
| TMX | -0.075 | 0.084*   | 0.098*   | -0.126** | -0.126** | 1   |     |     |    | 0.884 |

|     |        |         |         |          |         |         |         |         |   |       |
|-----|--------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---|-------|
| TPS | -0.037 | 0.057   | 0.018   | 0.025    | 0.404** | 0.580** | 1       |         |   | 0.198 |
| IJR | -0.017 | 0.121** | 0.129** | -0.092*  | 0.453** | 0.629** | 0.508** | 1       |   | 0.844 |
| HP  | -0.044 | 0.033   | 0.049   | -0.117** | 0.598** | 0.728** | 0.522** | 0.582** | 1 | 0.865 |

注：\*\*表示 0.01 水平（双侧）上显著相关；\*表示 0.05 水平（双侧）上显著相关。

进而用 LISREL7.0 进行验证性因子分析以检验变量间的区分效度。本文构建了 4 个竞争模型，依据变量间相关系数大小，进行了部分因子合并，得到四因子（领导成员交换关系和团队成员交换关系、团队心理安全感、工作需求创新、和谐型激情）、三因子（领导成员交换关系+团队成员交换关系+团队心理安全感、工作需求创新、和谐型激情）、二因子（领导成员交换关系+团队成员交换关系+团队心理安全感+工作需求创新、和谐型激情）和单因子（领导成员交换关系+团队成员交换关系+团队心理安全感+工作需求创新+和谐型激情）模型，见表 3。五因子模型的各项拟合指标最佳，均达到了模型拟合的指标要求。由此可见，变量间具有良好的区分效度，通过测量效度检验。

表 3 验证性因子分析结果

| 序号 | 模型                 | $\chi^2 / df$ | RMSEA | NFI  | NNFI | CFI  | IFI  | RFI  |
|----|--------------------|---------------|-------|------|------|------|------|------|
| 1  | LMX\TMX\TPS\IJR\HP | 3.11          | 0.072 | 0.95 | 0.96 | 0.96 | 0.96 | 0.95 |
| 2  | LMX+TMX\TPS\IJR\HP | 5.21          | 0.101 | 0.93 | 0.94 | 0.95 | 0.95 | 0.93 |
| 3  | LMX+TMX+TPS\IJR\HP | 5.88          | 0.113 | 0.93 | 0.93 | 0.94 | 0.94 | 0.92 |
| 4  | LMX+TMX+TPS+IJR\HP | 6.54          | 0.121 | 0.92 | 0.93 | 0.93 | 0.93 | 0.91 |
| 5  | LMX+TMX+TPS+IJR+HP | 6.93          | 0.124 | 0.91 | 0.92 | 0.92 | 0.92 | 0.91 |

注：LMX 表示领导成员交换关系；TMX 表示团队成员交换关系；TPS 表示心理安全感；IJR 表示工作需求创新；HP 表示和谐型激情。

## （二）相关性分析

各变量的 pearson 相关系数如表 2。表中显示，团队心理安全感分别和领导成员交换关系（ $r=0.404, p<0.01$ ）、团队成员交换关系（ $r=0.580, p<0.01$ ）显著相关；和谐型激情分别和领导成员交换关系（ $r=0.598, p<0.01$ ）、团队成员交换关系（ $r=0.728, p<0.01$ ）、团队心理安全感（ $r=0.522, p<0.01$ ）、工作需求创新（ $r=0.582, p<0.01$ ）显著相关，与前述理论推导逻辑基本一致。

## （三）假设检验

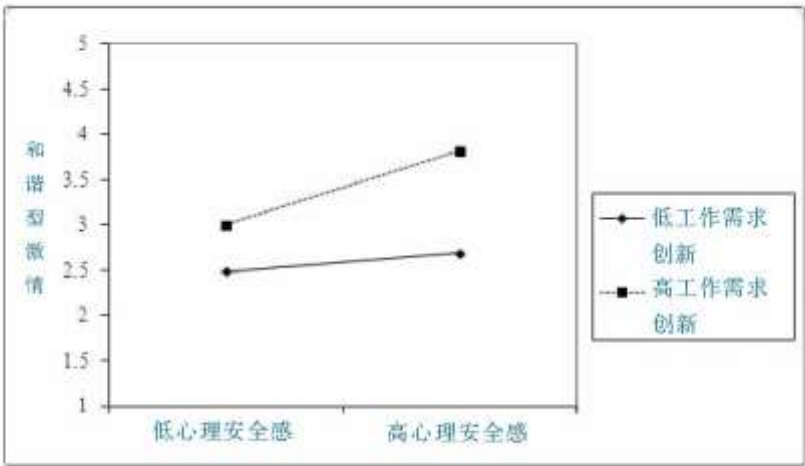
首先检验 H1a 和 H1b。用团队心理安全感分别对控制变量和领导成员交换关系、团队成员交换关系作回归。对比 M1 和 M2，不难发现，回归方程中加入领导成员交换关系后，模型解释力显著增强，同时领导成员交换关系系数显著（ $\beta=0.411, p<0.01$ ），H1a 得到验证。同理，M3 中，加入团队成员交换关系模型解释力也显著增强，团队成员交换关系系数显著（ $\beta=0.593, p<0.01$ ），H1b 得到验证。H2a 和 H2b 考察的是团队心理安全感的中介作用。本文用三步法分别检验团队心理安全感在领导成员交换关系与和谐型激情、团队成员交换关系与和谐型激情中的作用<sup>[29]</sup>。分批次加入领导成员交换关系和心理安全感后，模型拟合变得更好，其中团队心理安全感系数显著（ $\beta=0.345, p<0.01$ ），且领导成员交换关系的系数有所下降，因此团队心理安全感发挥着部分中介作用，H2a 得到验证；分批次加入团队成员交换关系和心理安全感后，模型拟合变得更好，其中团队心理安全感系数显著

( $\beta = 0.159, p < 0.01$ ), 且团队成员交换关系的系数下降, 团队心理安全感发挥着部分中介作用, H2b 得到验证。

进一步用 Bootstrap 方法检验团队心理安全感的中介作用, 将再抽样设定为 5000 次, 结果如下表 (置信水平 95%): 团队心理安全感间接效应的 95% 置信区间 (CI) 为 [0.0844, 0.1675], 该区间内不包括 0, 意味着领导成员交换关系经由团队心理安全感与员工和谐型激情的间接关系是显著的; 间接效应 95% 置信区间 (CI) 为 [0.0373, 0.1497], 该区间内不包括 0, 意味着团队成员交换关系经由团队心理安全感与员工和谐型激情的间接关系是显著的, Bootstrap 的结果再次验证了 H2a 和 H2b。

假设 3 描述的是工作需求创新在团队心理安全感影响和谐型激情中的调节效应。对比 M9 和 M10, 在加入工作需求创新及交互项后, 模型解释力变好, 且交互项系数显著 ( $\beta = 0.155, p < 0.01$ ), 因此, 工作需求创新的调节效应显著, H3 得到验证。进一步用 Bootstrap 方法检验 H4a 和 H4b。

当工作需求创新在均值水平以及高于一个标准差时, 领导成员交换关系经由团队心理安全感显著影响和谐型激情, 而当工作需求创新低于均值一个标准差时, 该间接效应 95% 的置信区间 (CI) 为 [-0.0159, 0.0690], 包含 0, 意味着此时领导成员交换关系经由团队心理安全感影响和谐型激情的作用不显著。同样, 当工作需求创新在均值水平以及高于一个标准差时, 团队成员交换关系经由团队心理安全感显著影响和谐型激情; 当工作需求创新低于均值一个标准差时, 该间接效应 95% 的置信区间 (CI) 为 [-0.0594, 0.0913], 包含 0, 意味着此时团队成员交换关系经由团队心理安全感影响和谐型激情的作用不显著。H4a 和 H4b 得到验证。工作需求创新的调节效应如图所示。



图工作需求创新的调节作用

五、研究结论与实践启示

(一) 研究结论

1. 营造积极的团队人际关系, 对员工缓解“内卷”带来的负面情绪以及产生团队心理安全感具有显著预测意义。

领导成员交换关系和团队成员交换关系作为职场人际关系的组成部分, 赋予了员工资源配置、信息支持、知识共享和情感关怀的意义, 是组织成员获得组织支持感或感知公平的重要信息来源, 这种公平性与和谐的人际氛围让员工可以纯粹地“做自己”, 哪怕在为工作改进中犯错也无须承担过大风险及代价。研究发现, 高质量领导成员交换关系及高质量团队成员交换关系与员工心理安全感具有显著相关性, 领导成员交换关系和团队成员交换关系越好, 员工获得的心理安全感体验就越强。高质量

---

人际关系为员工的潜在过失行为提供了一种容错机制，员工无须如履薄冰地、过于谨慎地处理工作情境中每一个细节，由此带来更丰富的安全感体验。

## 2. 员工团队心理安全感在高质量职场人际关系及和谐型激情之间起中介作用。

高质量人际关系的团队氛围中，员工得以自主、自觉地选择工作方式或改进工作模式，而不用担心创新失败导致过大的成本及代价，也更易从领导者和团队成员中获得关于工作状态、模式、绩效的合理反馈，为员工营造宽松、自主的工作氛围，契合生成工作和谐型激情的自主内在动机。在安全自主的团队中，员工更易产生对工作发自肺腑的爱，而不用刻意迎合他人的认同或者规避制度的约束，因此，高质量领导成员交换关系及高质量团队成员交换关系，通过心理安全感对和谐型激情起作用。

## 3. 工作需求创新发挥显著的调节效应。

作为工作特征模型的因子，自主性和反馈在职场人际关系中通过工作安全感影响和谐型激情，任务意义则扮演着客观要素的角色。工作需求创新从主观和客观上均赋予了员工工作承担的技能多样性任务意义，要求员工以创新性态度和方式来驾驭工作，给予员工职业丰富化体验，能有效避免职业倦怠等消极情绪体验。安全感提供了“稳定性”基础，而创新需求则带来了“挑战性”体验，其交互效应与工作特征模式的机理不谋而合。因此，工作需求创新能增强工作安全感对和谐型激情的影响。

# （二）理论意义

## 1. 丰富和发展了工作激情理论体系。

激情发端于哲学和心理学，走入管理学研究领域时间尚短，其兼具认知和情感因素，对主观幸福感、职业倦怠、创业行为、创造力等各种组织现象均有较好的解释力。和谐型激情作为一个年轻的构念，目前学界对其结果变量的关注度明显高于前因变量，现有文献对于和谐型工作激情的生成机制并不能作出系统解答。本文以员工和谐型激情作为考察重点，基于工作特征模型及自我决定理论，试图探测工作激情的前因变量，为工作激情理论体系添砖加瓦。

## 2. 赋予了工作特征模型更为丰富的内涵。

传统工作特征模型提供了任务意义、自主性和反馈的整体范式，为分析工作要素及实践中工作设计指明了方向。然而，任务意义所指向的技能多样性、任务同一性、任务重要性在实践中也会随着产出的变化而有所侧重。例如，匹配员工的工作体验，工作需求创新就超越了一般意义上的技能多样性特征而成为激发员工工作激情的重要因子。本文着眼于工作需求创新这一兼具客观要素及主观认知的工作特征属性，探测其在员工和谐型激情形成过程中的情境意义，是对工作特征模型的有益补充。

## 3. 对职场人际关系的讨论更加系统。

职场人际关系是任何员工和管理者都无法规避的话题，领导成员交换关系和团队成员交换关系分别从垂直及平行两个方向刻画了员工嵌入团队的人际交互关系状态。然而，学界普遍更倾向于关注纵向的领导成员交换关系<sup>[30]</sup>。本文整合垂直的领导成员交换关系及平行的团队成员交换关系，探测其对员工工作体验的影响，这样的尝试可能使职场人际关系的讨论更为全面系统。

# （三）实践启示

## 1. 着眼于高质量领导成员交换关系及团队成员交换关系的培育。

---

实践中，管理人员由于时间、精力、偏好、立场等原因，往往更易关注自己同下属之间垂直的人际关系而相对忽视工作团队中成员间平行的人际关系。由于领导成员交换关系及团队成员交换关系均会影响员工的心理安全感，因此作为团队核心人物，管理人员应积极推进团队成员交换关系的质量提升，如通过开展各种形式的组织文化建设活动，以主动创设团队事件等方法促进良好的团队人际关系，让员工获得嵌入团队的体验感知，为培育员工心理安全感提供土壤<sup>[31]</sup>。

## 2. 重视并致力于维护员工心理安全感，将有助于为工作“保鲜”。

职场“内卷”现象愈演愈烈的当下，“996”“焦虑”“打工人”等词汇在互联网上一再引发热议；“迫使你加班的不是老板，而是其他愿意加班的人”等话题，每每触动各行从业者的情感共鸣。员工在职场中同团队其他成员的人际交互、社会比较带来持续工作压力，则会削减其心理安全感，令人对工作“想说爱你不容易”，失去激情，沦为“工具人”。在高度不确定性工作情境中，管理人员更应通过积极的干预行为，实施员工心理健康关爱制度。如果条件允许，甚至可以将员工援助计划（employee assistance program, EAP）制度设计惠及家属，使员工感受组织支持的人文关怀，激发和维持和谐型工作激情，积极发挥主观能动性应对外部挑战。

## 3. 通过工作设计及人际沟通提升员工工作需求创新体验。

一方面，在工作设计时综合考虑技能多样性和员工驾驭能力，赋予员工可胜任情形下的职业丰富化体验。常态化措施如设计多样化目标、岗位轮换等。亦可结合外部情境，扩大组织的社会关联，同其他机构联合开展活动以提升工作丰富化内涵。例如，疫情当前，管理人员可相机适时组织员工参与社会公益活动，帮助员工获得工作意义感，以提升其自我价值认知，并重塑和强化员工积极的组织认同。另一方面，管理人员应通过不定期的人际沟通倾听员工心声，主动给员工提供职业丰富化和创新性的信号，帮助员工形成工作需求创新的主观感知，促使员工进一步形成和谐型工作激情。

若欲令员工热爱工作，那么来自团队人际关系的“安全感”和工作本身赋予的“新鲜感”同样重要，管理人员应兼顾两方面工作开展。

## 参考文献：

- [1]刘世定，邱泽奇. “内卷化”概念辨析[J]. 社会学研究，2004, (5):96-110.
- [2]郭继强. “内卷化”概念新理解[J]. 社会学研究，2007, (3):194-208+245-246.
- [3]Lafreniere M A K, Belanger J J, Sedikides C, et al. Self-esteem and passion for activities[J]. Personality & Individual Differences, 2011, 51(4):541-544.
- [4]Fernet C, Lavigne G L.. Fired up With Passion: Investigating How Job Autonomy and Passion Predict Burnout at Career Start in Teachers[J]. Work&Stress, 2014, 28(3):270-288.
- [5]Vallerand R J, Blanchard C, Mageau G A, et al. Les Passions de L'ame: On Obsessive and Harmonious Passion[J]. Journal of Personality&Social Psychology, 2003, 85(4):756-767.
- [6]Forest J, Mageau G A, Crevier-Braud L, et al. Harmonious Passion As an Explanation of the Relation Between Signature strengths' Use and Well-being at Work: Test of an Intervention Program[J]. Human Relations, 2012, 65(9):1233-1252.

- 
- [7]Schellenberg B J I, Bailis D S. Can Passion be Polyamorous? The Impact of Having Multiple Passions on Subjective Well-being and Momentary Emotion[J]. *Journal of Happiness Studies*, 2015, 16(6):1-17.
- [8]Greenhalgh L, Rosenblatt Z.. Job Insecurity:Toward Conceptual Clarity[J]. *Academy of Management Review*, 1984, 9(3):438-448.
- [9]Kahn W A.. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work[J]. *Academy of Management Journal*, 1990, 33(4):692-724.
- [10]Bradley B H., Postlethwaite B E., Klotz A C., et al. Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams:The Critical Role of Team Psychological Safety Climate[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(1):151-158.
- [11]Tynan R.. The Effects of Threat Sensitivity and Face Giving on Dyadic Psychological Safety and Upward Communication[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2005, 35(2):223 - 247.
- [12]Hu J, Erdogan B, Jiang K, et al. Leader Humility and Team Creativity:The Role of Team Information Sharing, Psychological Safety, and Power Distance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 103(3):313 - 323.
- [13]Carmeli A, Gittell J H.. High-quality Relationships, Psychological Safety, and Learning from Failures in Work Organizations[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 30(6):709-729.
- [14]Liao H., Liu D., Loi R.. Looking at Both Sides of the Social Exchange Coin:a Social Cognitive Perspective on the Joint Effects of Relationship Quality and Differentiation on Creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(5):1090-1109.
- [15]Wang X H, Fang Y, Qureshi I, et al. Understanding Employee Innovative Behavior:Integrating the Social Network and Leader - member Exchange Perspectives[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36(3):403 - 420.
- [16]Neves P., Cunha M P E.. Exploring a Model of Workplace Ostracism:the Value of Coworker Humor[J]. *International Journal of Stress Management*, 2018, 25(4):330 - 347
- [17]Deci E.L., Vallerand R.J., Pelletier L.G., et al. Motivation and Education:the Self-determination Perspective[J]. *Educational Psychologist*, 1991, 26(3), 325-346. ?
- [18]Vallerand R J, Salvy S J, Mageau G A, et al. On the Role of Passion in Performance[J]. *Journal of Personality*, 2007, 75(3):505-533.
- [19]Liu D, Chen X P, Yao X.. From Autonomy to Creativity:a Multilevel Investigation of the Mediating Role of Harmonious Passion[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(2):294-309.
- [20]Edmondson A.. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(2):350-383.

---

[21]Vandekerckhof P, Steijvers T, Hendriks W, et al. Socio-emotional Wealth Separation and Decision Making Quality in Family Firm TMTs:the Moderating Role of Psychological Safety[J].Journal of Management Studies, 2018, 55(4):648-676.

[22]Kostopoulos K C., Bozionelos N.. Team Exploratory and Exploitative Learning:Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance[J].Group&Organization Management, 2011, 36(3):385-415.

[23]Yuan F., Woodman R. W.. Innovative Behavior in the Workplace:The Role of Performance and Image Outcome Expectations[J].Academy of Management Journal, 2010, 53(2):323-342.

[24]Gibson C B, Gibbs J L, Stanko T L, et al. Including the “I” in Virtuality and Modern Job Design:Extending the Job Characteristics Model to Include the Moderating Effect of Individual Experiences of Electronic Dependence and Copresence[J].Organization Science, 2011, 22(6):1481-1499.

[25]Zaniboni S., Truxillo D M., Fraccaroli F.. Differential Effects of Task Variety and Skill Variety on Burnout and Turnover Intentions for Older and Younger Workers[J].European Journal of Work and Organizational Psychology, 2013, 22(3):306-317.

[26]Slomp G R., Vella-Brodrick D A.. Optimising Employee Mental Health:The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-being[J].Journal of Happiness Studies, 2014, 15(4):957-977.

[27]Liden R. C. Maslyn J. M.. Multidimensionality of Leader-member Exchange:An Empirical Assessment Through Scale Development[J].Journal of Management, 1998, 24(1):43-72.

[28]Seers, A, Pretty, M. M., Cashman, J F.. Team-member Exchange Under Team and Traditional Management[J].Group & Organization Management, 1995, 20(1):18-38.

[29]Baron K. B., Kenny D. A.. The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations[J].Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51(6):448-452.

[30]王震. 领导——成员交换关系差异化与员工公平感:集体主义导向的调节作用[J]. 经济管理, 2013, 35(6):72-80.

[31]曹科岩. 团队心理安全感对成员创新行为影响的跨层次研究:知识分享的中介作用[J]. 心理科学, 2015, (4):966-972.

#### 注释:

1 此处网络讨论可参见: a. 叶雨婷, 李明圆. 大学生的“内卷”: 竞争还是内耗[EB/OL]. [http://www.xinhuanet.com/2020-11/09/c\\_1126713666.htm](http://www.xinhuanet.com/2020-11/09/c_1126713666.htm), 2020-11-09. b. 王芊霓, 葛诗凡. 人类学家项飙谈内卷: 一种不允许失败和退出的竞争[EB/OL]. [https://www.thepaper.cn/news\\_Detail\\_forward\\_9648585.htm](https://www.thepaper.cn/news_Detail_forward_9648585.htm), 2020-10-22.