

# 基于正念领导力的员工反生产行为研究

■赵 爽 王礼薇 大连大学经济管理学院(旅游学院)

基金项目: 辽宁省教育厅新文科研究与改革实践项目: 基于跨境电商“全流程”的数字化运营人才培养模式研究与实践; 大连大学 2021 年度校级教改“校企协同育人 SAP 实验班教学模式的探索与实践”

**摘要:** 企业数字化转型背景下, 员工的工作习惯被迫改变的同时还要面临巨大的心理冲击, 开放、包容、平等的企业价值观更能满足员工的需求。“正念”起源于东方佛教, 是指以开放和不加批判的态度, 有意识地觉察当下所发生事情。正念不仅会影响个体的状态和行为, 还能对他人的行为和态度产生影响。基于认知—情感系统理论, 本研究构建了一个双中介模型, 探讨“正念”领导力对新生代员工反生产行为的影响机制。

**关键词:** 正念领导力; 组织自尊; 心理脱离; 反生产行为

DOI:10.14013/j.cnki.scxdh.2024.06.027

## 一、引言

随着大数据、云计算、5G 等信息技术的出现, 企业的数字化需求日渐增长, 转型迫在眉睫。员工作为企业生产创新的主要动力, 在企业生产发展转型的过程中起重要作用。但组织环境的急剧变化以及新技术快速的更新迭代, 使员工的生活与工作边界逐渐模糊, 生活和工作压力巨大的同时, 员工的技术压力也逐渐增大, 员工往往表现出较低的组织承诺和较高的离职率, 对自己内心的感受和情绪的认可度甚至高于对物质的认可度, 在组织中要求享有更多权利、自由和赋能, 当员工个人需求未能满足时, 会在暗中甚至公开做出有害组织或其他员工的事情。因此, 如何挖掘员工工作潜能, 减少员工在工作中表现出消极行为, 已成为学术界和企业界共同关注的问题。

领导者在组织中具有较高的地位, 能够对下属的行为、工作态度产生影响。正念领导者在和下属互动过程中会保持开放且不加评判的态度, 能够充分关注当下正在发生的事情, 不会因为员工先前的错误和不好的表现产生刻板印象, 影响当下的判断。目前, 对正念领导力的研究主要从状态和特质两个方面进行, 主要集中于探讨正念对个体状态的影响, 很少有研究从特质观角度讨论领导正念是否能对组织中他人行为产生影响。具有较高正念水平的领导者能够更好地调节负面情绪, 在影响自身状态的同时, 还会在组织中产生正向的涟漪效应, 影响他人的态度和行为。现有研究表明, 正念领导力能够影响员工的情绪衰竭、工作满意度, 而且领导者可以通过沟通中的正念提高下属的满意度, 塑造高质量的领导—下属关系, 进而影响下属的态度和行为。但是当前大多数研究多选取认知或者情感某一单元进行研究, 缺少更加系统性的理论框架, 而且目前对正念领导力是否影响员工反生产行为的研究空白。

因此, 本研究在试图从特质观视角出发, 以认知—情感系统理论为逻辑框架, 构建一个双中介调节模型探讨

正念领导力对员工反生产行为的影响机制。

## 二、理论与假设

### 1. 认知—情感系统理论

认知—情感系统理论认为, 不同个体对外部情境产生的反应, 是通过激发个体的认知和情感单元完成的。组织自尊是个体在组织中感知到的组织情境角色能够满足自身需要的程度, 反映了员工对正念领导力的认知机制。心理脱离是个体从工作情境中解脱的一种状态, 能够强化员工的积极情感, 减轻员工的负面情绪, 帮助员工恢复因工作需求而损失的情绪资源, 是员工的情感表征。

因此, 本研究以认知—情感系统理论为逻辑框架, 认为在正念领导力的情境刺激下, 员工的认知情感单元被激发, 并最终作用于员工反生产行为上。

### 2. 正念领导力与员工反生产行为

“正念”源于东方佛教, 具有关注当下、开放性、非批判性的特点。具有正念特质的领导者以一种接受的、非批判性的方式关注当下, 他们能够更加客观地观察事件本身, 避免因个人偏见和消极思维的影响对事件过度评判。除此之外, 正念领导者面对不确定、复杂、动荡的环境时, 具有较高的认知能力、灵活性和自我调节能力, 这也恰恰印证了正念并不是“不作为”, 而是以积极的方式对注意力、认知、情绪、行为等产生影响。反生产行为是员工有意采取的违反组织规定, 并威胁到组织或者组织成员利益的行为。研究表明企业的管理氛围、领导风格和管理方式, 会对员工的反生产行为产生影响。良好的人际关系、积极的情绪调节、个人价值被肯定, 可以更好地引导员工规范和约束个人行为, 防止反生产行为发生。

领导—成员交换理论指出, 领导和下属之间的二元关系能够促进员工积极的工作行为。领导者作为组织中的关键成员, 能对下属的工作积极性、工作态度、工作满意度等产生重要影响。具有正念特质的领导者, 能够与下属形成高质量的人际关系, 在与下属交流互动中带给下属更

强的人际公平感。下属的人际公平需求被满足后,对领导者的满意度会提高,根据互惠原则,下属会以积极的行为和态度回报组织,减少反生产行为的出现。Joseph (2015)的研究表明,领导者的积极和消极情绪都可能具有传染性,领导者积极情绪的表达对下属的工作表现有正向作用。Bishop (2004)指出,情绪调节是正念理论工作的中心机制。正念领导者面对负面情绪时,展现出较强的自我调节能力。根据情感事件理论,长期的积极情感体验会对个体的态度和行为产生影响,正念领导者在面对复杂多变的外部环境或者棘手问题时,不会表现出不安、愤怒等负面情绪,而是保持冷静、关注当下,积极进行情绪调节,认真倾听下属的意见,给下属积极的情感体验,下属会产生积极情感反应,从而提高下属对领导的满意度,进而减少员工反生产行为的发生。由此,本研究提出以下假设:

H1: 正念领导力对员工反生产行为有负向影响。

### 3. 组织自尊的中介作用

组织自尊是个体感知到自己作为组织成员有能力、有价值、重要、高效率的程度,组织自尊是在自尊的基础上根据组织经验形成的,组织经验包括组织结构发出的隐含信号、人际要素传递的信息、来自个人经历的效能感和能力感。Korman (1970)提出,管理层的尊重感有助提高下属的组织自尊。Johannes (2019)指出,沟通中的正念会满足员工个人成长的需要。下属在和领导进行动态互动时,会注意领导是否对当下保持关注。正念领导者表现出的高度关注和开放,使下属感受到领导全身心的投入互动过程中,下属会认为自己提出的观点和建议十分重要,领导者对他们的工作能力和优点是十分赞赏的,进而下属感受到被重视和尊重。在这个过程中,领导可以充分意识到员工的需求,有助领导者采取高效的领导行为。高效的领导行为和尊重感,会给下属带来较高程度的组织自尊,员工会受到激励,就会给领导反馈更好的工作表现。由此提出以下假设:

H2: 正念领导力对组织自尊有正向作用。

自我一致性理论认为,个体的行为和动机取决于自身价值观,个体倾向于选择与自我认知一致的工作和任务角色。因此,在某种程度上,当个体认为自己是有力量的、被需要的时候,那么,他将会选择与自我认知相匹配的行为和情境。Gardner (1998)发现,当员工相信自己能够在各种组织任务上取得成功时,会产生较高的组织自尊感,这种高程度的组织自尊能够调动员工的积极性,促进员工高效持续地完成工作任务。在对变革型领导者的研究中,探讨了领导者一下属关系对组织自尊的影响,发现高质量的人际关系更容易使下属在工作中形成高程度的组织自尊。

本研究认为组织自尊较低的员工,更容易认为自己在组织中是不重要的,更容易表现出自我陈述的不一致性,

使员工在工作中难以得到满足,进而使员工产生消极的行为。反之,当员工具有高程度组织自尊时,会认为自己是需要和尊重的,有助于防止员工的反生产行为发生。由此,提出下列假设:

H3: 组织自尊对员工反生产行为有负向影响。

结合以上论述,本研究认为正念领导力对员工反生产行为的影响可以通过组织自尊传导。一方面,正念领导者在与下属进行沟通互动时,可以不加批判的关注当下,能够意识到下属的状态和需求,给予充分的理解和尊重。另一方面,正念领导者与下属之间可以形成高质量的领导一下属关系,降低员工在工作场所中的人际压力,有利于提高下属的组织自尊,降低工作中反生产行为的出现。由此,本研究提出以下假设:

H4: 组织自尊在正念领导力和员工反生产中起中介作用

### 4. 心理脱离的中介作用。

心理脱离作为一种恢复体验的方式,是指在非工作时间内从身体和精神上远离工作情境,避免与工作相关的活动和思考。非工作时间的心理脱离可以帮助下属缓解由于工作压力和需求引起的身心资源消耗。当今组织对员工的工作要求很高,员工面临高额的工作量,常常伴随高程度的认知和情感需求。根据努力恢复模型,个体在工作中必须通过努力工作来达到工作要求时,导致了个体身心资源的损耗,如果在非工作时间没有及时地恢复,会导致个体的工作负荷增加,进而产生严重的工作负荷反应。Casey (2012)指出,当下属面对高工作要求时,通过让员工具备更高的技能知识或者保持工作积极性是远远不够的,还应该关注下属的心理和身体状态。正念能够促进个体在负面情绪中恢复,正念领导者会影响集体情绪,减少情绪传染。在面对复杂的环境和高强度的工作压力时,正念领导者能很快从负面情绪中恢复,通过调节组织氛围影响组织运行,向员工传达积极的信号,从而影响下属的心态。

Harms (2017)研究发现,领导压力过大时会产生消极的领导行为,而这种消极的领导行为反过来又会对下属压力产生影响。正念领导者在面对工作压力时并不会表现出沮丧和焦虑,而是积极进行自我调节,保持乐观和开放的态度。而且正念领导者对事情有全面了解并懂得取舍,能够高效地组织员工完成工作任务。正念领导者能够意识到个人有极限,做到合理分配工作任务,减轻员工的工作压力。由此,本研究提出以下假设:

H5: 正念领导力对心理脱离有正向影响。

超额的工作量、人际冲突、组织约束、工作一家庭边界模糊等引发了不同程度的工作压力,长期的工作压力会对员工的心理和生理造成不良影响,当员工任务繁忙时,为满足工作需求,则要不间断地将身心投入工作中,随之

会消耗较多自身资源,可能出现沮丧、痛苦等心理状况。

员工的身心资源受损,从而引发工作满意度降低、员工消极怠工等后果。根据资源保存理论,个体的精力和资源是有限的,当工作压力过大时员工需要付出更多精力、时间、情绪资源。如果个体的资源消耗没有得到及时补充和恢复,个体为避免资源损失带来负面影响将会努力地保护现有资源,从而出现反生产行为。心理脱离作为一种恢复体验方式,使员工的精神远离工作内容,终止个体身心资源丧失,实现资源的修复和获取。员工的工作压力得以缓解,身心资源得以补充,就能以积极的情绪投入工作,进而降低反生产行为的出现。因此,本研究提出以下假设:

H6: 心理脱离对员工反生产具有负面影响。

综合以上论述,本研究认为正念领导力对员工反生产的影响可以通过心理脱离传导。正念型领导可以给员工提供积极的情绪价值,能够给员工创造轻松舒适的工作氛围,影响员工对工作的态度,缓解员工来自工作的压力。而且正念型领导能够充分做到关注当下,丰富地感知下属的需求和状态,可以做到针对性的为员工提供支持,减少员工的人际压力、组织压力、情绪衰竭,促进员工的心理脱离。心理脱离有利于个人资源的恢复和重建,员工能以积极的情绪投入工作,降低反生产行为。由此,本研究提出以下假设:

H7: 心理脱离在正念领导力和员工反生产行为之间起中介作用。

### 5. 技术压力的调节作用

技术压力是指,现代信息通信给人们带来的不适应感及心理、生理、行为的不良反应。随着数字化技术的不断发展,大多数的企业使用信息技术对员工的工作和组织内外部环境进行协调和控制,在提高效率的同时,也给员工造成了工作—生活边界模糊、工作压力增大等负面影响。一方面,信息技术的快速发展迫使员工的工作习惯频繁改变,员工为了不被辞退淘汰,需要不断地学习和掌握信息技术。而且新技术的引入往往伴随组织规模的缩小,员工的工作量不降反增,阻碍员工的心理脱离。另一方面,信息技术的发展迫使企业内外部环境发生变化,员工的工作和家庭的边界模糊。员工个人生活被工作邮件、短信、社交媒体侵占,员工不得不牺牲个人时间处理工作事务,员工非工作时间身心资源难以恢复。心理脱离作为一种恢复体验方式,需要员工在非工作时间避免与工作相关的活动,并且在精神上远离工作。技术压力的存在影响员工的心理脱离程度,当员工具有较大技术压力时,心理脱离就变得困难;反之,心理脱离较容易。因此,本研究提出以下假设:

H8: 技术压力负向调节正念领导力对心理脱离的影响,技术压力越大,正念领导力对心理脱离的影响越小。

## 三、结论与讨论

基于认知—情感系统理论,探讨了正念领导力对员工反生产行为的影响机制,阐述了心理脱离和组织自尊的中介作用和技术压力的调节作用。正念领导力对员工反生产行为有显著的负向作用;心理脱离和组织自尊在正念领导力和员工反生产行为之间起中介作用;技术压力在正念领导力和心理脱离之间具有调节作用,即技术压力能够弱化正念领导力对心理脱离的正向作用。因此,本研究具有以下意义:

1. 整合自我一致性理论及努力恢复模型。本研究探讨了正念领导力对员工反生产行为的影响机制。一方面,从组织自尊和心理脱离两个层面系统的探讨了正念领导力影响新生代员工反生产行为的过程机制,有助于加深领导行为对员工反生产行为的整体解释。另一方面深刻探讨了组织自尊与心理脱离对正念领导力抑制员工反生产行为的重要过程机制,进一步加深了对自我一致性理论和努力恢复模型的解释和应用。

2. 基于认知—情感系统理论构建双中介调节模型,为正念领导力影响员工行为提供更系统的理论视角。国内外对员工反生产行为的研究仅关注员工认知或者情感的单独中介作用,但是个体在面对情景刺激产生反应的过程是复杂的、系统性的,单一的认知单元或者情感单元并不能全面解释员工行为产生的机制。因此,本文根据认知—情感系统理论构建本文的逻辑架构,以组织自尊(认知单元)和心理脱离(情感单元)作为正念领导力和新生代员工反生产行为的桥梁,为正念领导力影响员工行为提供更系统的视角。

## 参考文献:

- [1] 彭伟,徐晓玮,韩丽娟等.领导正念对员工越轨创新行为的影响机制:心理脱离和上下级关系的作用[J].中国人力资源开发,2022,39(7):41-56.
- [2] 沈莉,葛玉辉.正念领导力:作用机制与动态发展模型[J].商业经济与管理,2021(8):16-28.
- [3] 宋韵.新冠疫情背景下企业正念型领导对组织韧性的影响研究[J].商场现代化,2023(9):98-100.
- [4] 彭伟,陈佳贤,包希慧.正念型领导:概念内涵与整合模型[J].中国人力资源开发,2019,36(11):33-47.
- [5] 郑敏,门成昊,王静.正念型领导与员工知识共享:员工积极情感与团队心理安全的作用[J].科学学与科学技术管理,2023,44(5):147-160.

**作者简介:** 赵爽(1980—),女,汉族,山东肥城人,博士,副教授,副院长,研究方向:企业管理;王礼薇(1999—),女,汉族,山东德州人,硕士在读,研究方向:人力资源与组织行为。