

## 情感型工作重塑:概念内涵、理论存在性及其影响\*

田喜洲

(重庆工商大学工商管理学院,重庆 400067)



**内容提要:**组织中的个体不仅有一双手,也有一颗心。同样,工作重塑行为可能产生于理性驱动,也可能产生于情感需求,或二者兼备。本文把主要由情感或价值理性驱动、满足情感需要的工作重塑称为情感型工作重塑(emotional job crafting,EJC)。相对于由工作绩效、人-职匹配、工作控制等工具理性驱动的工作重塑行为,EJC是为了消除或减少负面情感(如遗憾、惭愧、沮丧等)及增加积极情感(如自豪、意义感、归属感等)而进行的工作重塑。从理论上讲,EJC存在于成功老龄化、无法回应的呼唤、工作身份转变和假设自我等研究领域。它的诱发因素包括老龄化、死亡意识、生活转折点、工作场所精神性与领导风格等;影响结果有职场成功老龄、主观幸福感、工作意义、心理可控环境等。未来研究可重点关注EJC测量、影响机制以及EJC与理性工作重塑的交互作用等主题。

**关键词:**情感 工作重塑 情感型工作重塑 老龄化

**中图分类号:**F245 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2022)06—0190—19

## 一、引言

工作重塑(job crafting;Wrzesniewski和Dutton,2001)<sup>[1]</sup>概念自提出以来,就受到学术界的广泛关注,20多年来,已经取得了大量研究成果(Zhang和Parker,2019)<sup>[2]</sup>。工作重塑强调员工根据自己的偏好和能力,主动对工作进行一定程度的调整和重构,从而获得工作控制感、认同、工作意义等积极结果。从渊源上看,主流研究可分为“北美学派”和“欧洲学派”(田喜洲等,2017)<sup>[3]</sup>,或称为“工作意义”流派与“人岗匹配”流派(刘颖等,2018)<sup>[4]</sup>。基于Wrzesniewski和Dutton(2001)<sup>[1]</sup>概念框架的研究称为北美学派——提出工作重塑三维度(任务重塑、关系重塑与认知重塑),聚焦员工在工作再设计中的意义追求、身份认同与关系建构。而欧洲学派的代表性人物是荷兰学者Tims和Bakker(Tims和Bakker,2010<sup>[5]</sup>;Tims等,2012<sup>[6]</sup>)。他们把工作重塑与工作要求-资源(job demand-resource,JD-R)模型结合起来,认为工作由工作要求与资源构成。两个学派都承认,工作重塑的本质是员工为满足自身需求,主动对工作内容与方式进行自下而上的改变,从而获得积极结果的意识或行为(Akkermans和Tims,2017<sup>[7]</sup>;Bolino和Grant,2016<sup>[8]</sup>)。但是,二者也有不同之处:(1)欧洲学派把工作重塑看作是对工作要求与资源的调整,即资源视角的工作重塑(Bruning和Campion,2018)<sup>[9]</sup>;而北美学派的定义更加宽泛——只要员工主动性的、目的是获得身份认同和工作意义的行为或认知改变都算作工作重塑,且前者定义中没有包含后者的认知重塑。(2)欧洲学

收稿日期:2022-03-12

\*基金项目:国家自然科学基金面上项目“基于个体优势的工作重塑及其影响”(71872023);国家自然科学基金面上项目“中国情境下的工作价值取向:结构测量与影响机制”(71372213)。

作者简介:田喜洲,男,教授,博士生导师,管理学博士,研究领域为组织行为与人力资源开发,电子邮箱:tianxizhou@ctbu.edu.cn。

派大致可称为“人岗匹配”流派,北美学派大致可称为“工作意义”流派,前者更强调人-工作匹配,侧重以绩效为导向的驱动力,而后者更关注工作意义,以满足个体内在需要为驱动力(刘颖等,2018)<sup>[4]</sup>。进一步分析还发现,已有工作重塑的动机研究多限于理性(或称工具理性)动机,特别是欧洲学派,如提升人-职匹配、工作绩效等,有意无意忽略了工作重塑的情感动机(或称价值理性)因素。但现实工作中,由情感直接驱动的工作重塑普遍存在——在无法回应的呼唤<sup>①</sup>研究中(unanswered calling; Berg等,2010<sup>[10]</sup>),员工为了减少因无法回应的呼唤带来的遗憾、后悔等消极情感而进行工作重塑;在职场成功老龄的研究中(successful aging at work; Kooij,2020<sup>[11]</sup>),老龄员工优先考虑情感上有意义的社会互动与工作改变,满足传承性(generativity)和情感亲密感(emotional intimacy; Lang和Carstensen,2002<sup>[12]</sup>; Qi和Ihang,2014<sup>[13]</sup>)的需求;在关系型工作设计研究中(relational job design; Grant,2007<sup>[14]</sup>; Li等,2021<sup>[15]</sup>),员工因接触受益人形成的情感承诺激发他们进行工作重塑,产生亲社会性影响……因此,工作重塑动机不仅来自理性诉求,也来自情感驱动。基于此,作者把主要由情感驱动的工作重塑称为情感型工作重塑(emotional job crafting, EJC)。提出EJC不仅是现实的需要,也有一定的理论意义。首先,“当今中国社会大部分工作的目的还是经济和自我价值的体现,从对人终极关怀的角度来审视工作的研究还很少。其中的关键是以往研究较为忽略意义追寻这一维度,而真正持久内在的动机一定离不开意义的追寻(陈国青,2016)<sup>[16]</sup>。EJC正是以工作意义追寻为切入点,探索工作与生命活动的深层情感动机;其次,EJC是工作重塑,特别是理性工作重塑的细化和有益补充。人是情感与理性的结合体,那么,员工在组织中的行为——追求情感价值还是效率——也应符合情感-理性逻辑,且两者在组织运行和个人发展中的作用同等重要(高良谋和胡国栋,2013)<sup>[17]</sup>。马克斯·韦伯也提出,人的行为具有两种“合理性”——工具理性和价值理性,前者重视目标与客观的合理性,后者重视主观合理性(刘颖等,2018)<sup>[4]</sup>。所以,从情感而不只是理性,从价值理性而不只是工具理性出发,才能全面理解工作重塑概念,使员工活出丰盈、幸福而有意义的人生。诚如Crozier(1964)<sup>[18]</sup>所言,组织中的个体不仅仅有一双手,而且也有一颗心。

但遗憾的是,目前还没有专门探讨EJC的文献。本文对散见于成功老龄、工作身份丧失与转变、死亡意识和工作呼唤等相关领域的文献进行整合,目的是构建EJC内涵与研究框架。文章的呈现顺序是:首先借助社会心理学与组织行为学关于情感及工作重塑的研究成果提出EJC概念及特征,然后分析其理论存在性、影响因素与结果,最后探讨EJC未来研究主题。

## 二、情感型工作重塑:概念内涵与特征

### 1. 情感型工作重塑概念内涵及其结构维度

(1)概念内涵。目前,工作重塑动机或目的研究多探讨行为人的理性诉求,如人-职匹配、工作绩效、工作资源、工作要求等。Demerouti(2014)<sup>[19]</sup>、Petrou等(2012)<sup>[20]</sup>以及Tims和Bakker(2010)<sup>[5]</sup>都承认,基于JD-R模型的工作重塑聚焦工作资源与要求的有形变化,没有考虑工作特征的无形变化。Zhang等(2019)<sup>[2]</sup>也指出,工作重塑能带来工作感知中的无形变化,如情感、意义的改变。同时,工作重塑动机也可以是工作幸福感、工作投入、心流及其他积极情感(Berg等,2013)<sup>[21]</sup>。虽然理性与情感难以完全剥离,没有明确的边界,但有其倾向性,本文把主要由情感因素驱动的工作重塑称为情感型工作重塑(EJC)——员工为消除或减少消极情绪(如遗憾、惭愧、沮丧、气愤),培养积极情绪(主观幸福感、意义、提升感、宁静、归属感等)而进行的工作重塑(如表1所示)。之所以提出EJC概念,是因为情感动机与理性在工作重塑中起到同样重要的作用,但过去

① 目前,国内学者对“calling”有不同翻译,主要译法有“感召”、“使命感”或“呼唤”,有时也称“职业呼唤”。

的研究好像忽略了前者。而且 EJC 具有理论存在性,因为有时雇员追求更多的是情感满足,而不是物质利益。以下从宏观和微观两个层面展开论述。

宏观上,人们渴望在自己和他人眼中创造与维持积极的自我感知,这本身便包含着情感需求。而自霍桑实验以来,组织管理中的情感因素越来越受到重视。特别是随着知识经济的到来,知识工作者不仅着眼于经济利益,也有情感的需求(Creed 等,2014)<sup>[22]</sup>。实际上,工作中包含了计算逻辑和情感逻辑,情感将个人自我意识与工作系统连接起来,影响着员工做什么、如何做以及为何做(高良谋和胡国栋,2013)<sup>[17]</sup>。而且,科学管理与组织设计应该促进理性与情感的整合来作为组织发展的方式(Gephart,1996)<sup>[23]</sup>。同样,Winkler(2016)<sup>[24]</sup>还发现了管理中情感因素的重要性,即组织成员不仅由物质激励,而且由非理性因素驱动,如情感、关爱与价值观,即除了物质目标外,情感、使命等精神目标也是人类行为的动因。因此,将情感因素纳入工作动机研究中具有重要的现实意义。在微观层面上,从 Wrzesniewski 和 Dutton(2001)<sup>[1]</sup>当初提出工作重塑概念时的研究对象(肮脏工作者)来看,驱动他们工作重塑的动机多是情感满足,而不是理性诉求。Berg 等(2010)<sup>[10]</sup>的研究表明,员工经历无法回应的呼唤(unanswered calling)会产生后悔、遗憾等负面情绪,而通过工作重塑、工余重塑(leisure crafting)可以减少这类情绪。同样,组织不合规任务会增加员工压力感(Semmer 等,2015)<sup>[25]</sup>、损害个体自尊(Eatough 等,2016)<sup>[26]</sup>、引发消极情绪(Sonnentag 和 Lischetzke,2018)<sup>[27]</sup>、甚至降低工作投入(吴丽君等,2021)<sup>[28]</sup>,这些负面情感驱动员工进行任务重塑,以此应对不合规任务产生的影响(刘军等,2019)<sup>[29]</sup>。此外,Qi 等(2014)<sup>[13]</sup>的研究表明,组织嵌入性和情感承诺都可以诱发员工工作重塑。其他驱动员工工作重塑的情感诉求还有:降低工作倦怠(Singh 和 Singh,2018<sup>[30]</sup>;Breevaart 和 Tims,2019<sup>[31]</sup>)、获得工作意义感(田启涛和关浩光,2017<sup>[32]</sup>;Berg 等,2013<sup>[21]</sup>;Piekkari,2015<sup>[33]</sup>;Tims 等,2016<sup>[34]</sup>;Meged,2017<sup>[35]</sup>)、缓解情绪紧张(Petriglieri 等,2019)<sup>[36]</sup>等。总之,Zhang 等(2019)<sup>[2]</sup>的观点是正确的:情感可以是工作重塑的结果,也可以是它的动因。所以说,EJC 概念具有独立的内涵和理论基础。

(2)结构维度。EJC 维度与其他视角研究的工作重塑维度在内涵上有差异。借鉴已有研究,本文初步认为 EJC 维度可能包括情感认知、情感任务和情感关系。情感认知强调 EJC 认知重塑的使命感、意义感(Hommelhoff 等,2021)<sup>[37]</sup>;情感任务强调 EJC 任务重塑的社会性、利他性(张春雨等,2012)<sup>[38]</sup>;情感关系强调 EJC 关系重塑中的心理联接而不是业务联系(Grant 等,2007)<sup>[14]</sup>,强调高质量关系(high quality connections,田喜洲等,2017<sup>[39]</sup>;刘小浪等,2021<sup>[40]</sup>)而不是利益关系。以此强调 EJC 与已有工作重塑维度,特别是理性工作重塑在内涵上的差异,具体分析如下。理性动机视角的工作重塑如马克思·韦伯描述的工具理性那样,重视手段和程序的可计算性、客观合理性,以实现自己合乎理性的目的(Weber,1978)<sup>[41]</sup>。而 EJC 主要通过减少或消除消极情感、培养和提高积极情感来满足个体内在价值需求。因而,两者在工作重塑维度的行为内涵上具有差异。首先是情感认知。认知重塑是通过改变对工作的理解和看法来重塑工作。这也许可以体现理性工作重塑和 EJC 在行动内涵上的最大不同。前者强调重新理解工作本身的地位,以及给自身带来的利益。如“强调工作福利带来的好处,牺牲工作-生活平衡,以换取未来的职业福利”(Sturge,2012)<sup>[42]</sup>。而情感认知则主张通过在工作中感知到与以往不同的意义来使工作产生不一样的价值,甚至是在不满意的工作环境中,仍能通过感受工作对他人的意义来降低消极情感(Hommelhoff 等,2021)<sup>[37]</sup>。其次是情感任务。任务重塑通过改变任务的数量、范围等任务边界来重塑工作。理性动机视角的工作重塑旨在原来任务的变更,具体表现有引入新的方法来改进我的工作(宋一晓等,2021)<sup>[43]</sup>;引进我认为更适合我技能的新任务(何文心和刘新梅,2021)<sup>[44]</sup>;通过角色扩展、创新实践来最小化未来的调整漏洞(Kossek 等,2016)<sup>[45]</sup>。而 EJC 的情感任务侧重于将任务指向自己的兴趣和价值观,具体表现包括通过任务强调和工作扩展使任务来与个体

无法回应的呼唤相关(Berg等,2010)<sup>[10]</sup>,如利用导游身份终身学习自己热爱的文化、历史和语言(Meged,2017)<sup>[35]</sup>。最后是情感关系。关系重塑是通过改变工作关系范围和质量来重塑工作。理性动机的工作重塑主要给予同事工具性的支持,如给需要的同事安排休息日或者轮班(Kossek等,2016)<sup>[45]</sup>;减少与同事在工作中的社交(Sturge,2012)<sup>[42]</sup>。情感关系则更多通过建立情感纽带给予他人帮助,并获得情感满足。具体表现可能包括在沟通交流中建立信任、坦白和关怀,和同事与客户成为亲近的朋友(Piekkari,2015)<sup>[33]</sup>,如医院清洁工通过聆听病人和交谈表达关怀行为(Fuller和Unwin,2017)<sup>[46]</sup>等。

## 2. 情感型工作重塑的特征

根据以上阐述可知,EJC具有以下特征:(1)EJC是一种精神需求满足,目的是满足马斯洛较高层次动机的心理需求,如意义、审美、自我实现等。从物质需要向精神需求的变化最终可能会是这个时代首要的文化发展。调查也显示,越来越多的员工开始思考生命的意义和目的,而对物质的思考在减少,特别是职业生涯中后期。这预示着,EJC还可能是职场成功老龄的一种策略。可见,满足高层次动机是指为了满足归属感、使命感、爱、意义、自我实现等动机,是相对于物质、利益动机而言。当然,后者的满足也能增加积极情感,但这不是本文的重点。此外,高层次动机的满足能带来持久的意义感,产生个人主观幸福感或主观职业成功。另一方面,正是对增加积极情感/减少消极情感的需要驱动了EJC。可见,增加积极情感、减少消极情感既可能是EJC产生的诱因,也可能是其结果。(2)EJC是对基于理性(工具理性)目的而进行重塑工作(如欧洲学派)的补充。个人的发展既要追求功利性的效率与利润,但也要满足情感需求及价值实现,这才是丰盈而幸福的人生。提出EJC概念并不是要放弃理性工作重塑,而是希望两种工作重塑形式相互补充,共同作用。(3)EJC研究视角较独特。EJC不同于以往研究,从研究视角来看(如表1所示)。目前,工作重塑研究视角主要有角色视角、资源视角和整合视角,而EJC是从行为动机的视角展开。角色视角关注个人的体验及主观感受,资源视角则从平衡个人需求与组织要求出发,重视效率,整合视角同时关注自身与组织需求,选择适合自身的重塑方式。而EJC主要是考量自身情感需要。从动机内容来看,工作重塑动机可以分为理性动机和情感动机,而其具体内容可分为与个人相关或与工作相关。以往的研究多为理性动机驱动的工作重塑,其动机主要是关注与工作相关的内容,如提高工作效率(Bipp和Demerouti,2015)<sup>[47]</sup>、人-工作匹配(Le Blanc等,2017)<sup>[48]</sup>、平衡工作-家庭冲突(Gascoigne和Kelliher,2018)<sup>[49]</sup>;较少关注与个人相关的内容,如学习知识与技能(杜鹏程和刘升阳,2021)<sup>[50]</sup>、提高就业能力(Meged,2017)<sup>[35]</sup>等。而EJC则主要关注与个人相关的内容,既包括带有自利性的目的,如提高自尊和自我价值(Fuller和Unwin,2017)<sup>[46]</sup>、满足工作呼唤(Chang等,2021)<sup>[51]</sup>、降低工作压力(Singh和Singh,2018)<sup>[30]</sup>等,也包括利他的亲社会行为,如,经历创伤后成长更愿意帮助他人(Wrzesniewski,2002)<sup>[52]</sup>,老龄员工为了在组织中发挥余热而重塑工作(王忠军等,2019)<sup>[53]</sup>。

根据以上分析,本文初步认为,EJC具有独特的内涵特征。

表1 工作重塑的不同研究视角及内涵

| 视角/概念 | 动机             | 维度                                      | 代表性成果                                    |
|-------|----------------|---|--|
| 角色视角  | 意义追求、身份认同、关系建构 | 认知重塑、任务重塑、关系重塑                          | Wrzesniewski和Dutton(2001) <sup>[1]</sup> |
| 资源视角  | 平衡工作资源、要求      | 增加结构性工作资源、增加社会性工作资源、增加挑战性工作要求、减少阻碍性工作要求 | Tims和Bakker(2010) <sup>[5]</sup>         |

续表 1

| 视角/概念     |            | 动机        | 维度   | 代表性成果  |
|-----------|------------|-----------|--|--|
| 整合<br>视角  | 趋近回避<br>理论 | 满足自身及工作需要 | 趋近型资源重塑、趋近型角色重塑、回避型资源重塑、回避型角色重塑                    | Bruning 和<br>Campion(2018) <sup>[9]</sup>          |
|           |            |           | 行为上的趋近型资源重塑、认知上的趋近型资源重塑,行为上的回避型要求重塑、认知上的回避型要求重塑等八种 | Zhang 和<br>Parker(2019) <sup>[2]</sup>             |
|           | 调节焦点<br>理论 |           | 促进性工作重塑、防御性工作重塑                                    | Lichtenthaler 和<br>Fischbach(2019) <sup>[54]</sup> |
| 情感视角(EJC) |            | 满足情感需要    | 情感认知、情感任务、情感关系                                     |  |

资料来源:作者根据相关文献整理

### 三、情感型工作重塑的理论存在性

EJC 概念具有理论存在性,以下从工作呼唤、工作角色转变与徘徊的身份、成功老龄化和创伤后成长四个领域探讨其理论存在性。

#### 1. 工作呼唤

工作呼唤(calling)指个体针对某一领域或工作发自内心的、强烈的情感认同(Dobrow 和 Tosti-Kharas,2011)<sup>[55]</sup>。工作呼唤强调对目标的内心认同与强烈渴望,即可以指向工作,也可以指向非工作领域。那些将工作看作是呼唤的个体通过工作实现生活意义感(Phillips,2009<sup>[56]</sup>;Elangovan 等,2010<sup>[57]</sup>)。Hall 和 Chandle(2005)<sup>[58]</sup>也认为,呼唤就是指有意义的工作,它可以帮助个体实现自我,是个体存在于世界的目的,也是主观职业成功的最高标准,它虽然无法给个人带来多少物质利益,但却能使社会变得更加美好。此外,对于将呼唤看作是自我工作价值取向的人来说,工作不只是为了获得经济收入或者个人职业生涯的发展,更是为了追求超越个人利益和个人发展的内在享受及深远意义(Bellah,1985<sup>[59]</sup>;Wrzesniewski 等,1997<sup>[60]</sup>)。工作呼唤与激情紧密相关——针对某工作强烈的情感取向(Vallerand 等,2003)<sup>[61]</sup>。在工作呼唤研究中,有大量因满足情感需要进行的工作重塑。无论是认知、任务还是工作关系上的重塑,它们通过 EJC 获得了深深的个人意义、实践意义与理论意义。Wrzesniewski 和 Dutton(2001)<sup>[1]</sup>研究了苦差事员工(清洁工、理发师、护工等职业)的 EJC。结果表明,把工作当作呼唤的员工更多的从事 EJC,从而使工作充满意义和成就感。例如,一位护工说,她的工作不仅是护理病人,也是医院治病救人使命的一部分。Heath 等(2007)<sup>[62]</sup>还讲述了弗洛伊德·李的故事。弗洛伊德·李的呼唤是当一名厨师。在军队中当厨师时,他改变了以往的工作方式、方法。他说:仁慈的上帝给了我第二次为士兵提供食物的机会。我的一生都在等待这份工作,在我看来,我负责的不仅是食物,还是鼓舞士气。可见,呼唤取向的员工注重精神追求,将生命与工作融为一体,通过工作来寻求和实现个人的价值感和意义感(Duffy 等,2018)<sup>[63]</sup>。另一方面,EJC 从个体内心真实情感出发,重塑自身工作,让自己发自内心的喜爱工作,体验更深层次的工作意义,激发内在动机,从而增加工作投入,满足无法回应的呼唤或形成新的工作呼唤。以上研究说明,工作呼唤的研究中大量存在着 EJC。EJC 有时是工作呼唤的前因,有时又是工作呼唤的结果。

#### 2. 工作角色转变与徘徊的身份

竞争性的就业环境往往带来工作中的损失,如失去一个有价值的岗位、亲密工作关系、珍贵团队身份与工作角色。这些都带来了工作角色或身份的转变(Job/Role transition)。Conroy 和

O'leary-Kelly (2014)<sup>[64]</sup> 通过构建模型,从情感视角探究工作身份的丧失与重获。结果表明,身份转变涉及的旧身份丧失从本质上讲就是情感叙事。当员工身份丧失导致自我导向偏离(现实自我与应该/理想自我的偏差)时就会产生强烈的情感问题。具体来说,当身份丧失扩大了现实自我与理想自我的偏差时,个体就会产生沮丧情感;而当身份丧失扩大了现实自我与应该自我的偏差时,个体就会产生愤怒情感。前者会触发促进定向的 EJC,后者会触发防御定向的 EJC。因此,在工作角色转变中,情感转变是一个焦点,无论是旧角色丧失需要的情感平息,还是新角色形成需要的情感培育。Petriglieri 等(2019)<sup>[36]</sup> 通过研究独立工作者发现,当独立工作者放弃了原来的工作而自主就业时,就会在不确定条件下经历明显的情感问题,如焦虑与紧张。这些情感驱动着他们通过培养与习惯、地点、别人和广泛目标的联系来形成心理可控性环境(holding environment),以此应对认知和情感的波动,构建工作意义感。可见,为了解决工作角色转变中情感问题,员工需要进行工作重塑。Bonanno(2004)<sup>[65]</sup> 也指出,工作身份转变中存在情感惯性(emotional inertia)与情感溢出(emotion spillover),且都伴随着积极或消极的情感。特别是消极情感的平息需要员工进行工作重塑。以上因情感动机(积极或消极)导致的工作重塑行为从本质讲都是 EJC。此外,Wittman (2019)<sup>[66]</sup> 用徘徊的身份(Lingering identity)来描述工作或角色转变后个人依然围绕着的过去身份。例如, Van Maanen(1984)<sup>[67]</sup> 研究了巡警在升职后依然保持着巡逻的习惯(Reitzes 和 Mutran, 2006)<sup>[68]</sup>——用过去的工作角色定义现在的自己,满足情感怀旧的需求。同样, Walsh 和 Glynn (2008)<sup>[69]</sup> 研究数字公司员工在公司破产后,不仅坚守着组织身份,而且重塑当前工作来保持情感的联接。即角色转变者依然有动机通过角色重塑(Role crafting)把新角色的意义、工作任务嫁接到原来的、已经建立的徘徊身份之中。Nicholson(1984)<sup>[70]</sup>、Nicholson 和 West(1988)<sup>[71]</sup> 也暗示,徘徊的身份会将旧角色融入自我概念之中,把新角色匹配到自己的已有身份中,并进行工作或角色重塑——主动调整、塑造、重新定义工作(Wrzesniewski 和 Dutton, 2001)<sup>[1]</sup>。总之,徘徊的身份反映了真实自我的情感,而重塑新工作或角色带来了意义、承诺、激励和满足。综上,工作身份或角色转变带来的情感问题往往通过工作重塑得到解决,使得 EJC 成为认知和情感恢复的必须。正如 Conroy 和 O'leary-Kelly (2014)<sup>[64]</sup> 所言,工作身份丧失理论中身份丧失本质上就是情感叙事。情感不应该仅仅被看作是朝向目标的工具,它们还与认知、信念、道德判断紧密相连,甚至是它们的固有部分(Emirbayer 和 Goldberg, 2005)<sup>[72]</sup>。

### 3. 成功老龄化

成功老龄化(successful aging)概念最先由 Havinghurst(1961)<sup>[73]</sup> 提出,指的是老年人所能达成的满意和幸福的生活状态。20 世纪 80 年代,医学研究人员 Rowe 和 Kahn(1987)<sup>[74]</sup> 从生理层面将老龄化分为一般老龄化和成功老龄化——平均性健康生理与蓬勃性健康生理。此后,Robson 和 Harrson(2007)<sup>[75]</sup> 对此进行了详细说明,并揭示了成功老龄化的标准及使用策略。而职场成功老龄化由 Abraham 和 Hansson(1995)<sup>[76]</sup> 首先提出,是指与同龄人相比,老龄员工维持较高绩效和目标实现的能力。根据社会情感选择理论,个体动机与目标会随年龄变化而变化,老年者感觉时间有限,会重新安排资源、调整生活目标,从事更多的情感活动,希望获得可靠的情感回报(Carstensen, 1995<sup>[77]</sup>; Charles 和 Carstensen, 2010<sup>[78]</sup>),如传承性与情感亲密度(Lang 和 Carstensen, 2002)<sup>[12]</sup>,从而满足增加积极情感和减少消极情感的需要(Charles 和 Carstensen, 2010)<sup>[78]</sup>。Kooij 等(2011)<sup>[79]</sup> 认为,随着年龄的增加,员工会降低外部工作动机(如升职、奖励),而提升内部动机(如帮助、亲社会、意义感)。也就是说,老年员工会优先选择有情感意义的目标,通过提供帮助与指导对社会和组织做出贡献。同时,老龄者面临职业高原(Armstrong-Stassen, 2008)<sup>[80]</sup>,他们也更希望从情感视角来重塑工作获得工作意义,即老龄者的工作重塑可能不同于年轻人(Fried 等, 2007)<sup>[81]</sup>。Kanfer 和 Ackerman(2004)<sup>[82]</sup> 用社会动机重塑来说明,老龄员工更喜欢通过社会互动(如对年轻人的指

导)来确证他们的胜任能力,而不是去寻找职业发展的机会。他们还指出,随着老龄化,个人社会互动的信息价值减少,而是聚焦和享受剩下的时光;此时,社会互动动机由获得资源转向了获得情感回报(emotional satisfaction)和支持自己的身份。此外,年长者通常在一个岗位工作多年,容易产生程式化、无趣感(Hornung等,2010<sup>[83]</sup>;Robson和Hansson,2007<sup>[75]</sup>),甚至是职业倦怠(Armstrong-Stassen,2008)<sup>[80]</sup>。因此,老员工通过指导、传承等非物质回报的工作重塑增加工作兴趣与价值感。

总之,随着年龄增长,虽然老年员工身体机能、流体智力(fluid intelligence)下降,但社会经验等晶体智力(crystallized intelligence)有所上升(Kanfer和Ackerman,2004)<sup>[82]</sup>。因此,他们通过选择、优化、补偿(selection, optimization, compensation)策略来重塑工作任务、关系与认知,从而促进成功老龄化(Freund和Baltes,2002)<sup>[84]</sup>。可见,在成功老龄化的过程中,EJC具有重要的现实意义。

#### 4. 创伤后成长

创伤是令人沮丧的事件,对个人理解生活方式及在生活中的地位提出了重大挑战,破坏了人们对身份的理解(Edgelow等,2020)<sup>[85]</sup>。然而,Tedeschi和Calhoun(2016)<sup>[86]</sup>指出,创伤也可以作为积极转变的催化剂,表现为对生活的更多欣赏,构建更有意义的人际关系,以及更强的个人力量感,并促使人们寻找新的意义,以积极改变自我的方式行事(Maitlis,2009)<sup>[87]</sup>,这就是创伤后成长(post-traumatic growth)——高度挑战性的工作或生活危机之后感知的积极变化体验(Tedeschi和Calhoun,2016)<sup>[86]</sup>。Tedeschi等(1998)<sup>[88]</sup>还总结了从创伤中获益的三种方式:(1)改变自我观念。当挺过人生的挑战,便可激发自己原本潜藏的能力,这些能力会改变我们原来对自我所秉持的观念。(2)注重人际关系构建。受过创伤之后,人们在处理人际关系时不再那么势利、凡事只求自利,而是希望与他们建立高质量的联接。(3)改变人生的优先顺序。创伤让人意识到生命中的精神因素(如爱、友谊等),改变对当下和他人的看法,充实地过着每一天。总之,创伤后成长会让人注重情感性生活,收敛对物质利益的一味追求。同样,工作中的创伤性事件(如降级、失业等)会给个人日常工作带来警醒,从而创造意义建构(sensemaking)的机会。也就是说,它打断了现有的思维方式,引发情绪反应,促使人们对正在发生的事件进行有意义的建构(Weick等,2005)<sup>[89]</sup>,从而增加工作意义感和身份积极感。这其中重要的行为表现就是EJC。比如对生活的欣赏,对个人力量的感知,对工作优先事项的彻底改变以及意义重构(Tedeschi和Calhoun,2016)<sup>[86]</sup>。研究表明,情感视角的工作重塑能帮助创伤者接受损失、重新构建经历,甚至发现希望(Thornton和Perez,2006)<sup>[90]</sup>,使个体获得积极资源,包括积极的情感、关系和个人能动性。同样,EJC在社会性创伤事件后也起到了重要作用。Wrzesniewski(2002)<sup>[52]</sup>研究了“9.11”事件后人们对工作意义的强烈追求。恐怖袭击产生了人们相互联接的需要。密歇根大学的师生迅速建立了项目来帮助组织领导者应对袭击。美国心理学会开办了论坛为心理问题者提供帮助(Murray,2002)<sup>[91]</sup>。纽约大学专业人士为父母提出护理指导。总之,创伤后成长研究间接表明,EJC可能是人们在经历创伤后心灵痊愈的方式,就像针药是身体痊愈的手段一样。

### 四、情感型工作重塑的诱因

情感事件理论(affective events theory)表明,工作中的积极或消极事件会引发个体的情感反应,而情感反应会进一步影响个体态度与行为(Weiss和Cropanzano,1996)<sup>[92]</sup>。而诱发EJC的因素很多,既有个体因素,如老龄化、死亡意识、生活转折点;也有组织因素,如工作场所精神性与领导风格等。

#### 1. 老龄化与死亡意识

根据社会情感选择理论,个体动机与目标会随年龄变化而变化,老年者感觉时间有限,会重新

安排资源、调整生活目标,从事更多的情感活动,获得可靠的情感回报(Carstensen, 1995<sup>[77]</sup>; Charles和Carstensen, 2010<sup>[78]</sup>)。年龄变化除了会产生动机变化,同样也会带来对生命的重新思考——所剩时光减少,从而产生死亡意识(Death awareness)。死亡意识是由外部事件触发的一种精神体验与心理状态(Chaplin等, 1988)<sup>[93]</sup>。简单地说,就是人们意识到自己的死亡。Grant和Wade-Benzoni(2009)<sup>[94]</sup>认为,死亡意识包括死亡焦虑与死亡反思。死亡焦虑使个人体验到害怕、恐惧和沮丧(Cozzolino等, 2004<sup>[95]</sup>; Russac等, 2007<sup>[96]</sup>);而死亡反思将人置于情境之中,反思人生意义与目的,以及死后别人如何看待自己(Cozzolino等, 2004)<sup>[95]</sup>。这时,个人更愿意从事亲社会与自我超越的行为。濒死体验研究也显示,反思死亡会增加助人行为,从而满足职业生涯或生活事件的情感需求。Ring和Valarino(1998)<sup>[97]</sup>研究了一名会计人员在思考死亡后,放弃了原来的工作而成为一名护士,以此满足助人的强烈情感需求。Wrzesniewski(2002)<sup>[52]</sup>就指出,“9.11”事件触发了人们的死亡反思。他们通过改变或重塑自己的工作去追求助人、工作和生活的意义。关于生活故事叙事的研究也显示,随着死亡意识的出现,中年人的传承性(generativity)需求明显增加。传承性指个人继续做出贡献、指导(mentoring)年幼者、与别人建立联系的愿望(McAdams和Aubin, 1998)<sup>[98]</sup>。Kotre(1984)<sup>[99]</sup>解释说,死亡意识强化了人们投资于非物质的、超越自我的生活与工作,并通过扩展贡献到未来者的身上,努力争取象征性不朽(symbolic immortality)。以此体现出传承性,用超越自我的贡献来缓解死亡焦虑(Wade-Benzoni, 2006)<sup>[100]</sup>。同样,建立联系的愿望是一种人际间的共享愿望(communal desire),能激励个人通过建立与他人、群体、组织或伟大事物的持久关系来缓解死亡焦虑(Peterson和Stewart, 1996)<sup>[101]</sup>。可见,死亡焦虑是一种强烈的情感反映,能促进人们进行EJC行为。综上,无论是死亡反思,还是死亡焦虑都促使人们展开基于非物质利益的工作重塑或工余重塑,以此缓解激烈的情感反应。

## 2. 无法回应的呼唤与可能自我

如今,人们渐渐从传统的职业生涯路径中走出(Briscoe和Hall, 2006)<sup>[102]</sup>,期待从工作中获得超越经济回报与晋升的需求(Berg等, 2010)<sup>[10]</sup>。也就是说,越来越多的员工开始追求自己的工作呼唤(calling)。工作呼唤蕴涵着强烈的情感因素,指向工作任务的兴趣、重要性与意义感(Vallerand等, 2003)<sup>[61]</sup>。但由于职业妥协的存在,并不是每个人都能实现或回应自己的呼唤——称之为无法回应的呼唤(Unanswered Calling, UC)。而UC能产生挫折(Scheier和Carver, 1988)<sup>[103]</sup>、失望(Bell, 1985)<sup>[104]</sup>或遗憾(Gilovich和Medvec, 1995)<sup>[105]</sup>等消极情绪,从而降低主观幸福感。Duffy和Sedlacek(2007)<sup>[106]</sup>的研究表明,UC与内心不安、优柔寡断和身份混乱(identity confusion)相伴随,即当人们无法追求自己的呼唤时会产生情感困扰。为了消除UC带来的情感问题,员工会通过EJC来减缓情感压力。Berg等(2010)<sup>[10]</sup>就指出了五种通过重塑工作与闲暇的方式来减轻情感压力。不仅UC会带来情感问题,由假设思维产生的可能自我(Alternative selves)也会带来情感问题。可能自我是原本可以选择而放弃的职业生涯形成的自我意识。例如原本可以选择当老师,却进入了企业做管理者。人们常把现实自我与可能自我进行比较,较好的可能自我会让现实自我产生消极情感,如遗憾、难过、失望。较好的可能自我具有情感成本,但也可能激励人们奋斗与理解(Roese和Summerville, 2005)<sup>[107]</sup>。例如,遗憾能推动人们修正决定,怜惜目前的一切,从而提高生活质量(Zeelenberg等, 2001)<sup>[108]</sup>。特别地,如果原本可以选择但又放弃的是自己的工作呼唤,从而形成较差的现实自我,那么他/她有可能放弃目前的工作去找呼唤,也可能继续从事目前的工作而从事一系列的工作重塑活动(Wrzesniewski和Dutton, 2001)<sup>[11]</sup>,这就是典型EJC。Berg等(2010)<sup>[10]</sup>对此进行了深入研究——Artist Abe目前的工作是老师,而他的工作呼唤是音乐。为了满足了自己的情感缺憾, Abe就扩展了自己的教学任务,将音乐与教学相结合;同样,为了避免职业遗憾, Thelma准备放弃目前的工作去从事理疗工作,这一直是他的追求与



梦想。

无法回应的呼唤研究表明,无论是由于职业妥协、职业中断(如因受伤),还是身份转变原因,那些无法追求呼唤的人都会体验到遗憾、后悔,为了消除这类情感,他们都或早或晚的进行 EJC。这一结论与假设思维理论相匹配,即人们是在现实与假设思维的比较中体验到不同的情感与激励(Sanna 等,2001)<sup>[109]</sup>。无法回应的呼唤与上行假设思维(downward counterfactual)中形成的可能自我所蕴涵的激情与渴望都将因为无法满足而导致持续的影响,从而产生 EJC。

### 3. 生活转折点

生活转折点是指那些改变了生活意义,目标或方向的事件(Pillemer,2001)<sup>[110]</sup>,或生活从此改变的時刻(McAdams,2001)<sup>[111]</sup>。生活转折在情感上是剧烈的(Bruner,1990)<sup>[112]</sup>,且具有深远影响(Gotlib 和 Wheaton,1997)<sup>[113]</sup>,极易产生自我反思(Thorne,2004)<sup>[114]</sup>。这些事件包括职业改变、生活改变(结婚、生子),也可以是日常事件,如导师、亲人、好友的有意义谈话等(Ashforth,2008)<sup>[115]</sup>。职业失败(降职、失业、被迫改变岗位)和生活变故(离异、丧亲等)是典型的生活转折事件——Weick 等(2005)<sup>[89]</sup>称之为触发工作与生活意义反思的事件。这些都会促使个人去重新找回真实的自我,以此满足内心的渴望,避免遗憾终生(Berg 等,2010)<sup>[110]</sup>。生活转折点的重要性是主观的意义(Denzin,1989)<sup>[116]</sup>。关于长期遗憾的研究表明,生活转折点中的自我反思能产生遗憾,且比较普遍(Roese 和 Summerville,2005)<sup>[107]</sup>。而遗憾、沮丧等情感容易触发个人的促进/防御定向,同时促使人们去找寻工作与生命的意义。目前,具有遗憾情感的人还在逐渐增加,其中一部分是职业遗憾(Wrzesniewski 和 Dutton,2001)<sup>[1]</sup>。Budjanovcanin 等(2019)<sup>[117]</sup>研究表明,职业遗憾会产生离职意愿和较低的情感型职业承诺,对此,他们提出通过工作重塑或体验重构来缓解遗憾情绪,于是 EJC 就产生了。“9.11”事件对很多人来说都是生活转折点,触发了人们反思生命的意义,从而进行 EJC。例如,著名导演 Henry J. Pinto 重塑了自己的工作,当上了业余消防员,在此之前他一直下不了决心。他说:“‘9.11’后,我想去帮助别人(Kutt Nahas,2002)<sup>[118]</sup>”。同样,著名女演员 Amy Ting 死里逃生后加入了军队(Currier,2002)<sup>[119]</sup>。她解释道:“‘9.11’后,我的生活期待改变了,我想在军队中从事医疗服务。”此外,涉及丧亲之痛的文献(Lehman 等,2001)<sup>[120]</sup>也表明,由失去至爱亲人、朋友带来的生活转折点有时也是一个人彻底改变的時刻——从物质追求转向对精神生活的追求。因此说,生活转折点可能激发 EJC,成为人们注重情感生活满足的开始。实际上,自我反思(self-reflection)理论就解释了这种现象。即当个体面临生活转折点时,会在认知层面对自我进行觉察、感受和检视,并产生具体的情绪改变、自我强化或体悟变化。

### 4. 工作场所精神性与领导风格

组织氛围,特别是工作场所精神性(workplace spirituality)和领导风格会影响员工的 EJC。工作场所精神性(Marques,2006)<sup>[121]</sup>关注工作场所中个体的内心体验与工作的意义和目的,精神性高的个体更注重工作的意义而不是工作的报酬,他们更愿意去从事对自己生命具有意义的工作(王明辉等,2009)<sup>[122]</sup>。受工作场所精神性的影响,个体更有可能产生对工作意义的追寻,进而激发内在动机进行 EJC。Wrzesniewski 和 Dutton(2001)<sup>[1]</sup>的研究发现,医院的使命感激励着医院清洁工扩大工作任务来服务病人和同事,并从中发现工作的意义。即内部激励与精神满足使他们扩大了工作边界,发展了工作激情与积极情感。Lips-Wiersma(2002)<sup>[123]</sup>认为,工作场所精神性影响到生涯目标和工作意义,激发个体服务他人。Moon 等(2018)<sup>[124]</sup>在韩国的研究表明,精神性影响了员工内部动机、工作重塑。同样,领导风格不同也会影响员工工作重塑行为,特别是 EJC。以员工为导向的领导者在信息和情感方面支持员工(House,1981)<sup>[125]</sup>,关注员工的个人需求和幸福感,并创造工作条件使员工表现卓越(Tuckey 等,2012)<sup>[126]</sup>。Lichtenthaler 和 Fischbach(2019)<sup>[54]</sup>的研究中表明,以员工为导向的领导与员工的促进定向工作重塑行为正相关。除此之外,授权型领导、变革

型领导风格也影响员工的 EJC。授权型领导强调员工的自主性和权力分享,帮助员工培养被赋予权力的心理感受以及自我效能感(Kim 和 Beehr,2017)<sup>[127]</sup>。这有利于员工增加主动性行为,获得重新思考工作深层意义的机会,与其精神性工作重塑行为正相关(Kim 和 Beehr,2017)<sup>[127]</sup>。也有研究表明,变革型领导鼓励员工的自主性和创造性,通过增加社会性资源与其工作重塑行为正相关(Hetland 等,2018)<sup>[128]</sup>。因为,变革型领导者可以唤起追随者对更高层次需求的思考,通过吸引追随者的理想和价值观,增强对情感愿景的承诺,并激励追随者发展思考问题的新方式。Avolio 和 Gardner(2017)<sup>[129]</sup>指出,变革型领导的个人魅力能够激励下属,使员工更加投入到实现组织使命的愿景之中。Bass(1985)<sup>[130]</sup>也认为,变革型领导者会突出组织使命,并说服追随者为了集体利益而放弃个人利益。当追随者将自己的成功等同于组织的成功,认同组织的价值观和目标时,他们就会更愿意合作,并表现出更多的亲社会、亲组织行为。

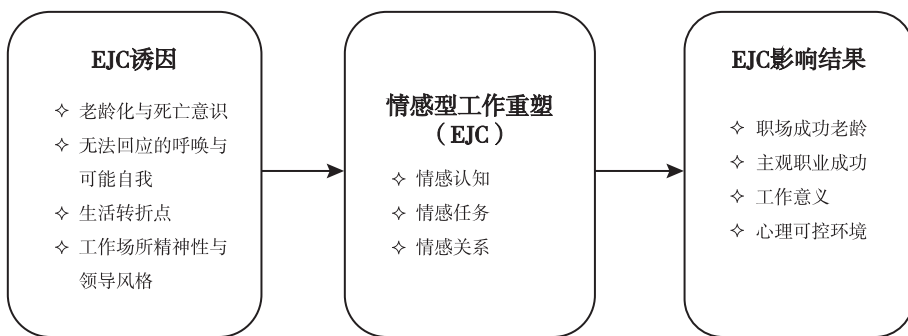


图 1 EJC 研究框架图

## 五、情感型工作重塑的影响结果

### 1. EJC 与职场成功老龄

基于老年学和寿命心理学的研究,Zacher(2015)<sup>[131]</sup>将职场成功老龄(successful aging at work,也译为“工作中成功老龄化”,王忠军等,2019)<sup>[53]</sup>定义为:与其他员工相比,个体与年龄相关的工作结果在职业生涯中晚期内的正向偏离,即老年员工在工作结果变量上(如工作绩效、工作满意度、工作能力)显著高于一般老年员工的水平。而 Kooij(2015)<sup>[132]</sup>从可持续性发展理论角度出发,将职场成功老龄定义为“老年员工能够在现在和将来维持较高的自身健康、工作动机和工作能力”。Kooij(2020)<sup>[11]</sup>进一步将成功老龄定义为,年长员工保持或适应性的恢复到高水平的工作能力以及维持继续工作的动机。Kooij(2015)<sup>[132]</sup>指出,工作重塑是老龄者发挥主动性,促进职场成功老龄的关键机制。Shkop(1982)<sup>[133]</sup>发现,老龄经理通过重塑自己的工作(如培养、指导年青人)而提升继续工作的动机。Robson 等(2006)<sup>[134]</sup>也指出,老龄工作者基于工作意义追求而进行的工作重塑与他们感知的成功老龄正相关。可见老龄工作者更倾向于那些能带来情感满足的积极线索(Carstensen 等,2006)<sup>[135]</sup>,因为感到生命时间有限,他们也更可能应用积极情感去面对工作问题,使其工作重塑目的与年轻同事不同。所以,相比于年轻员工,老龄员工更有可能进行 EJC。首先,从维持工作动机角度来看,老龄员工可以通过 EJC 来实现员工的成功老龄(Kanfer 等,2013)<sup>[136]</sup>;Kooij,2015<sup>[132]</sup>;王忠军等,2019<sup>[53]</sup>)。具体表现在,员工的工作动机和能力随年龄的变化而变化(Kooij 等,2011)<sup>[79]</sup>,即老龄员工“过去是正着过,现在是倒着活”,对生活 and 生命意义认知转变会改变他们的工作动机,从过去的工具性动机转变到情感或价值理性的工作动机,进而增强主观职业成功的可能性(Kanfer 等,2013)<sup>[136]</sup>。其次,Javaid 等(2019)<sup>[137]</sup>和 Palm Eriksson(2018)<sup>[138]</sup>的研究表明,情感需求满足与心理、生理健康显著相关,而 EJC 的主要目的便是满足情感需求,故有益于

老龄员工的身心健康,从而实现成功老龄。这一结果符合社会情绪选择理论的预期,即老龄员工会更加注重情感回报,特别是那些保持开放未来时间观(future time perspective)的员工,在工作中会主动学习并建立积极的社会关系,充满信心并感到更加从容(Korff等,2017)<sup>[139]</sup>,从而表现出老龄积极效应。

## 2. EJC 与主观职业成功

主观职业成功是一种内心感受(周文霞和孙健敏,2010)<sup>[140]</sup>,就是心理上的成功(Hall, 2002)<sup>[141]</sup>,主要衡量标准是员工的个人体验,包括职业满意度、幸福感等(Spurk等,2018)<sup>[142]</sup>。EJC能帮助个体感知、找寻和实现工作呼唤,而呼唤与主观职业成功呈正相关(于桂兰等,2017)<sup>[143]</sup>。即呼唤能给个体带来愉悦、激情、意义感和成就感(Berg等,2010)<sup>[10]</sup>,拥有呼唤的个体往往表现出更高的工作投入与工作满意度,也有更高的职业成功感(Wrzesniewski等,1997)<sup>[60]</sup>。Hall和Chandle(2005)<sup>[58]</sup>还指出,工作呼唤可以帮助个体实现自我,是个体存在于世界的目的,也是主观职业成功的最高标准。同样,工作重塑能促进主观职业成功(Akkermans和Tims,2017)<sup>[7]</sup>,EJC属于工作重塑的一种,并侧重于满足自身情感需要,因此员工更容易获得工作中的快乐,感知到更多幸福感。而且,通过EJC不仅弥补了无法回应呼唤的遗憾,更体会到了更多乐趣与意义,还能激发个体创造力,帮助个体更好发挥自身才能,完成工作任务,感知到职业成功。另一方面,EJC能消除或减少员工的负面情绪、培养积极情绪,帮助员工感知到更多幸福感和工作意义。即EJC本身就能给员工带来积极情绪体验,增强员工幸福感(Plomp等,2016)<sup>[144]</sup>。Tims等(2013)<sup>[145]</sup>也证明,促进定向改善了员工的倦怠。Kerse(2020)<sup>[146]</sup>还探索了任务、认知重塑与情感枯萎的关系,其中任务重塑显著负向影响了情感枯萎。可见,EJC给员工带来心理上的快乐、满足、意义等,帮助员工感知到主观职业成功,提升主观幸福感。EJC对主观职业成功的促进体现了自我决定理论(Deci和Ryan,1985)<sup>[147]</sup>,即个体不断追求自主、关系及胜任,且内在需要和情感是自我决定行为的动机来源,能带来积极的主观体验。

## 3. EJC 与工作意义

工作意义分为比较型意义(comparative meaning)与独立型意义(independent meaning)。前者指个人通过与他人比较获得工作意义感,如较高的职位、薪水等。后者指因工作满足自我兴趣、成长与奉献(如对事业、家人、社会的贡献)而体验到的意义感。相对于比较型意义而言,独立型意义是一种发自内心的愉悦与满足,它无需与别人比较而自然从心底流出。也就是说,比较型意义源于自我比较评价,而独立型意义源于自我体验。情感工作重塑能产生独立型工作意义,理性工作重塑能产生比较型工作意义。因为,EJC关注个人与他人、伟大事物建立的基于承诺、超越物质利益的关系,不依赖于物质利益与他人的评价。因此,个人更能体验到心流(flow)、亲密与自我真实。从认知说角度讲,比较型意义来自客观职业成功——等级地位、财富、社会声誉、威望、影响力、关系网络、知识与技能。这些恰好是理性工作重塑追求的直接目标。而EJC追求主观成功——工作满意、自尊、工作承诺、健康与幸福、工作与生活平衡,这些正好是独立型工作意义的核心内涵。实际上,工作重塑的目的有两种。一种是追求人与环境、岗位的匹配、个人绩效的提升,即追求比较型工作意义;另一种是追求个人价值、工作意义、工作幸福感,即追求独立型工作意义。第一种视角的研究也被称为“人岗匹配”流派;第二种视角的研究被称为“工作意义”流派(刘颖等,2018)<sup>[4]</sup>。EJC属于“工作意义”流派,从个体工作重塑的动机和行为方式出发,关注个人的内心体验和主观感受,探讨其对个人身份认同、幸福感和工作意义的作用。而且以上研究初步证明了这一点。

## 4. EJC 与心理可控环境

近年来,随着零工经济(gig economy)的发展,产生了越来越多的独立工作者(independent worker;McKinsey等,2016<sup>[148]</sup>)——不隶属于任何组织或既定职业的人,其工作场所不再是办公楼

或工厂楼层的同义词(Barley,2016)<sup>[149]</sup>。独立工作给予个体诸多自由,但也使他们处于不确定、不稳定的工作困境之中,同时缺乏稳定工作身份所必须的安全从属关系和可预测的未来(Ashforth等,2008)<sup>[150]</sup>。而未来不确定性和不稳定性最大的挑战是焦虑和情绪紧张。Petriglieri等(2019)<sup>[36]</sup>研究了独立工作者情感问题的来源,并提出构建心理可控环境(holding environment)缓解负面情绪的四个方面:形成个人日常活动习惯及固定工作路线;相对固定的工作地点;加强与重要关系人的联系;建立与使命或伟大事物的联结。虽然作者在研究中并没有表明这属于EJC,但分析可以发现:四个方面,特别是后两方面通过改变任务、认知与关系的边界满足消除消极情绪,培养积极情绪,满足情感需求。这就是典型的EJC,即独立工作者可以将工作与生活联系起来,从中找寻工作与生活意义,摆脱工作不稳定、不安全带来的焦虑和紧张情绪。可喜的是,Zeng(2020)<sup>[151]</sup>第一次对独立工作者的工作重塑行为进行探索,结果表明:为了获得一种可行且可持续的、有意义的工作体验,个人会重塑一种工作结构或工作生态系统——本质上的心理可控环境,来满足个人的情感诉求。可见,EJC促进了心理可控环境的形成。今后,随着零工经济的蓬勃发展,独立工作者的数量会逐渐增多,这类研究会具有较好的学术与现实价值(Barley,2016)<sup>[149]</sup>。从情感事件理论来看,虽然增加积极情感或减少消极情感会导致工作重塑行为,但却不一定产生EJC,也可能产生理性工作重塑。在独立工作者的研究中,虽然情感事件产生了工作重塑,但也包含追求更高效率、更大成就的理性行为。可见,多数工作重塑者都有理性和情感的双重诉求,心理可控环境也包括这两方面的因素。

## 六、研究结论与展望

### 1. 研究结论

管理学百年就是以效率为中心的科学主义范式及以人性为中心的人文主义范式的交替发展(罗珉,2005)<sup>[152]</sup>,管理中的效率与人性主题表现为组织中的理性与情感之争。组织管理既要追求功利性的效率与利润,这是企业存续与发展的基本前提,同时也要满足员工的情感需要及其价值实现,这是企业需要承担的重要社会责任(高良谋和胡国栋,2013)<sup>[17]</sup>。但是,管理理论与实践好像有意无意忽略了情感因素在组织中的作用。工作重塑研究也存在同样的问题——大量研究着眼于其理性动机,忽略了情感因素。提出EJC,并不是要放弃工作重塑工具性的动机,而是希望工作重塑中的情感因素同样能引起关注。本文不仅把情感看作是朝向目标的工具,而且还与认知、信念、道德判断紧密相连,甚至是它们的固有部分。同样,工作重塑动机中不仅有理性考量,而且蕴涵着重要的情感因素,本文把主要由情感因素直接驱动的工作重塑称之为EJC,且EJC具有理论存在性。之前,EJC虽未提出,但其内涵广泛存在于组织理论研究之中,如工作呼唤、角色转变与徘徊的身份、老龄化及创伤后成长。诱发EJC的因素既有个人因素,也有组织因素。而职场成功老龄、主观职业成功、工作意义、心理可控环境则是EJC的影响结果。

### 2. 研究局限与展望

本文尝试把EJC作为独立的概念提出,理论基础是情感因素可以独立于理性因素直接驱动工作重塑。但也有研究认为,情感隶属于理性或是其重要部分,无法轻易分开(Jasper,1998)<sup>[153]</sup>。即很难说EJC中没有丝毫的理性成分,只是表明EJC的主导因素是情感或是价值理性。Bos和Willmott(2010)<sup>[154]</sup>就认为,不存在理性与情感的二元分法,两者同等重要,不能将二者对立,或强调一个,牺牲另一个,而分析二者的互惠关系才是重要的(Carr,2001)<sup>[155]</sup>。此外,本文只论述了EJC的积极作用,而没有简述其可能的负面影响,即EJC尽管满足了个人的情感需要,但可能损害组织的利益。Charan等(2001)<sup>[156]</sup>就描述了那些不认真从事自己角色任务而徘徊于过往身份的人产生的消极结果。Wrzesniewski和Dutton(2001)<sup>[1]</sup>也认为,追求无法回应的呼唤虽然能带来快乐与意义,但也可能带来倦怠与压力。因此,关于EJC还有大量问题等待探索。

首先,本文尝试提出 EJC,但其测量是一个首要问题。没有信效度较好的量表,就无法展开深入的 EJC 研究。在测量量表的编制上,可以将工作重塑量表中有明显的情感趋向的项目提取出来,再结合情感在行为驱动上的量表,整合出一套最初的 EJC 测量量表,并结合本土化特征进行实证研究验证和完善。其次,实证研究 EJC 的影响因素与结果。本文在前面提出了 EJC 个人层面、组织层面的影响因素与结果,但其影响效应与机制是什么都还需进一步实证研究来证实。例如,本文提出老龄化会影响员工 EJC,呼唤价值取向的个体也更可能进行 EJC,这些都需要更多的实证研究支持。同样,道德提升感(moral elevation)可以使个体获得激励、钦佩、感动、被提升感等积极情感,产生积极认知,希望变成更好的人,进而影响其行为动机,乐于帮助他人、亲近他人等(黄玺等,2018)<sup>[157]</sup>,故而可以推测个体道德提升感,会更多地从情感方面考虑工作,从而促进 EJC。第三,本文提出了 EJC 的积极影响,但是 EJC 也有可能带来一些负面影响。例如由于追寻无法回应的呼唤的困难而产生压力、遗憾、后悔(Berg 等,2010)<sup>[10]</sup>;在倦怠感驱动下进行 EJC 的个体由于缺乏足够的个人资源来完成工作重塑有可能进一步减少个人资源,陷入一种损失循环(Brummelhuis 等,2011)<sup>[158]</sup>。最后,关于工作重塑的实证研究大多源自国外,国内实证研究较少。由于东西方的文化差异,我国劳动者和西方劳动者在工作行为、认知上都存在差异,可能导致不同文化环境下的 EJC 差异,故而开展本土化 EJC 实证研究具有重要意义。

## 参考文献

- [1] Wrzesniewski, A., and J. E. Dutton. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work [J]. *Academy of Management Review*, 2001, 26, (2): 179 - 201.
- [2] Zhang, F. F., and S. K. Parker. Reorienting Job Crafting Research: A Hierarchical Structure of Job Crafting Concepts and Integrative Review [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40, (2): 126 - 146.
- [3] 田喜洲, 彭小平, 郭新宇. 工作重塑干预: 概念、设计与影响 [J]. 上海: 外国经济与管理, 2017, (12): 112 - 126.
- [4] 刘颖, 徐森, 杨忠. 工作重塑: 理论脉络、研究进展与本土化展望 [J]. 南京: 江海学刊, 2018, (6): 88 - 94, 254.
- [5] Tims, M., and A. B. Bakker. Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign [J]. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2010, 36, (2): 1 - 9.
- [6] Tims, M., A. B. Bakker, and D. Derks. Development and Validation of the Job Crafting Scale [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, 80, (1): 173 - 186.
- [7] Akkermans, J., and M. Tims. Crafting Your Career: How Career Competencies Relate to Career Success Via Job Crafting [J]. *Applied Psychology*, 2017, 66, (16): 168 - 195.
- [8] Bolino, M. C., and A. M. Grant. The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too: A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations [J]. *Academy of Management Annals*, 2016, 10, (1): 1 - 94.
- [9] Bruning, P. F., and M. A. Campion. A Role-Resource Approach-Avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory [J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61, (2): 499 - 522.
- [10] Berg, J. M., A. M. Grant, and V. Johnson. When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings [J]. *Organization Science*, 2010, 21, (5): 973 - 994.
- [11] Kooij, D. T. A. M., H. Zacher, M. Wang, and J. Heckhausen. Successful Aging at Work: A Process Model to Guide Future Research and Practice [J]. *Industrial and Organizational Psychology*, 2020, 13, (3): 345 - 365.
- [12] Lang, F. R., and L. L. Carstensen. Time Counts: Future Time Perspective, Goals, and Social Relationships [J]. *Psychology & Aging*, 2002, 17, (1): 125 - 139.
- [13] Qi, J., J. Li, and Q. Zhang. How Organizational Embeddedness and Affective Commitment Influence Job Crafting [J]. *Social Behavior and Personality an International Journal*, 2014, 42, (10): 1629 - 1638.
- [14] Grant, A. M. Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference [J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32, (2): 393 - 417.
- [15] Li, Y., W. Guo, S. J. Armstrong, and Y. Zhang. Fostering Employee-Customer Identification: The Impact of Relational Job Design [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2021, 94, (3): 102832.
- [16] 陈国青. 工商管理学科“十三五”发展战略与优先资助领域研究报告 [M]. 北京: 科学出版社, 2016.

- [17]高良谋,胡国栋.情感与计算:组织中的逻辑悖论及其耦合机制[J].北京:中国工业经济,2013,(8):96-108.
- [18]Crozier,M.The Bureaucratic Phenomenon[M].Chicago:University of Chicago Press,1964.
- [19]Demerouti,E.Job Crafting[A].In Dik,B.J.,Z.S.Byrne,and M.F.Steger(Eds.).An Introduction to Contemporary Work Psychology[C].Hoboken:Wiley-Blackwell,2014.
- [20]Petrou,P.,E.Demerouti,M.C.Peeters,W.B.Schaufeli,and J.Hetland.Crafting a Job on a Daily Basis:Contextual Correlates and the Link to Work Engagement[J].Journal of Organizational Behavior,2012,33,(8):1120-1141.
- [21]Berg,J.M.,J.E.Dutton,and A.Wrzesniewski.Job Crafting and Meaningful Work[A].In Dik,B.J.,Z.S.Byrne,and M.F.Steger(Eds.),Purpose and Meaning in the Workplace[C].Washington,DC:Am Psychol Assoc,2013.
- [22]Creed,W.E.D.,B.A.Hudson,G.A.Okhuyesen,and K.Smith-Crowe.Swimming in a Sea of Shame:Incorporating Emotion into Explanations of Institutional Reproduction and Change[J].The Academy of Management Review,2014,39,(3):275-301.
- [23]Gephart,R.P.Postmodernism and the Future History of Management[J].Journal of Management History(Archive),1996,2,(3):90-96.
- [24]Winkler,I.Identity Work and Emotions:A Review[J].International Journal of Management Reviews,2016,24,(4):1-14.
- [25]Semmer,N.K.,N.Jacobshagen,and L.Meier.Illegitimate Tasks as a Source of Work Stress[J].Work & Stress,2015,29,(1):32-56.
- [26]Eatough,E.M.,L.L.Meier,I.Igic,A.Elfering,P.E.Spector,and N.K.Semmer.You Want Me to Do What? Two Daily Diary Studies of Illegitimate Tasks and Employee Well-Being[J].Journal of Organizational Behavior,2016,37,(1):108-127.
- [27]Sonnetag,S.,and T.Lischetzke.Illegitimate Tasks Reach into Afterwork Hours:A Multilevel Study[J].Journal of Occupational Health Psychology,2018,23,(2):248-261.
- [28]吴丽君,杨安,陈宇帅,叶茂林,刘豆豆.这不是我想象中的工作!不合规任务对新员工工作投入的影响[J].上海:心理科学,2021,(1):155-161.
- [29]刘军,王琦琦,范雪灵.应对不合规任务:公正敏感性和成长需求的作用[J].上海:外国经济与管理,2019,(6):126-137,152.
- [30]Singh,V.and M.Singh.A Burnout Model of Job Crafting:Multiple Mediator Effects on Job Performance[J].IIMB Management Review,2018,30,(4):305-315.
- [31]Breevaart,K.,and M.Tims.Crafting Social Resources on Days When You Are Emotionally Exhausted:The Role of Job Insecurity[J].Journal of Occupational and Organizational Psychology,2019,92,(4):806-824.
- [32]田启涛,关浩光.工作设计革命:工作重塑的研究进展及展望[J].北京:中国人力资源开发,2017,(3):6-17.
- [33]Piekkari,A.Finding Meaningfulness in Customer Service:Job Crafting Practices of Restaurant Workers.Implications for Employee Well-Being at Fazer Food Services[D].Helsinki:Aalto University School of Business,2015.
- [34]Tims,M.,D.Derks,and A.B.Bakker.Job Crafting and Its Relationships with Person-Job Fit and Meaningfulness:A Three-Wave Study[J].Journal of Vocational Behavior,2016,92,(1):44-53.
- [35]Meged,J.W.Guides Crafting Meaning in a Flexible Working Life[J].Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism,2017,17,(4):374-387.
- [36]Petriglieri,G.,S.J.Ashford,and A.Wrzesniewski.Agency and Ecstasy in the Gig Economy:Cultivating Holding Environments for Precarious and Personalized Work Identities[J].Administrative Science Quarterly,2019,64,(1):124-170.
- [37]Hommelhoff,Sabine,D.Weseler,and C.Niessen.The Role of Cognitive Job Crafting in the Relationship Between Turnover Intentions,Negative Affect,and Task Master[J].Anxiety,Stress & Coping,2021,34,(6):704-718.
- [38]张春雨,韦嘉,陈谢平,张进辅.工作设计的新视角:员工的工作重塑[J].北京:心理科学进展,2012,(8):1305-1313.
- [39]田喜洲,左晓燕,彭小平.工作意味着什么——工作意义概念、影响与研究框架[J].开封:心理研究,2017,(2):56-66.
- [40]刘小浪,刘善仕,赵瑜,秦传燕,陆文珠.临时知识型员工自主性动机激发:关系导向人力资源管理建构及其作用机理[J].北京:心理科学进展,2021,(9):1534-1550.
- [41]Weber,M.Economy and Society:An Outline of Interpretive Sociology[M].Berkeley:University of California Press,1978.
- [42]Sturges,J.Crafting a Balance Between Work and Home[J].Human Relations,2012,65,(12):1539-1559.
- [43]宋一晓,曹洲涛,陈春花,吴雨璐.动态工作环境如何影响员工绩效?任务重塑与调节焦点的作用分析[J].天津:科学学与科学技术管理,2021,(2):112-128.
- [44]何文心,刘新梅.建设性争辩、真实型领导对工作重塑与创新的影响[J].成都:软科学,2021,(4):99-105.
- [45]Kossek,E.E.,M.M.Piszczek,K.L.Mcalpine,L.B.Hammer,and L.Burke.Filling the Holes:Work Schedulers as Job Crafters of Employment Practice in Long-Term Health Care[J].Industrial and Labor Relations Review,2016,69,(4):961-990.
- [46]Fuller,A.,and L.Unwin.Job Crafting and Identity in Low-Grade Work:How Hospital Porters Redefine the Value of Their Work

and Expertise[J]. *Vocations and Learning*,2017,10,(3):307-324.

[47] Bipp, T., and E. Demerouti. Which Employees Craft Their Jobs and How? Basic Dimensions of Personality and Employees' Job Crafting Behaviour[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,2015,88,(4):631-655.

[48] Le Blanc, P. M., E. Demerouti, and A. B. Bakker. How Can I Shape My Job to Suit Me Better? Job Crafting for Sustainable Employees and Organizations [A]. In Chmiel, N., F. Fraccaroli, and M. Sverke (Eds.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective* [C]. Manhattan: John Wiley & Sons, Ltd, 2017.

[49] Gascoigne, C., and C. Kelliher. The Transition to Part-Time: How Professionals Negotiate "Reduced Time and Workload" I-Deals and Craft Their Jobs[J]. *Human Relations*,2018,71,(1):103-125.

[50] 杜鹏程,刘升阳. 促进型调节焦点对跨界行为的影响——基于工作重塑的视角[J]. 合肥: 华东经济管理,2021,(3):111-120.

[51] Chang, P. C., X. Gao, and T. Wu. Sense of Calling, Job Crafting, Spiritual Leadership and Work Meaningfulness: A Moderated Mediation Model [J]. *Leadership & Organization Development Journal*,2021,42,(5):690-704.

[52] Wrzesniewski, A. "It's Not Just a Job" Shifting Meanings of Work in the Wake of 9/11[J]. *Journal of Management Inquiry*,2002,11,(3):230-234.

[53] 王忠军,张丽瑶,杨茵茵,王仁华,彭义升. 职业生涯晚期工作重塑与工作中成功老龄化[J]. 北京: 心理科学进展,2019,(9):1643-1655.

[54] Lichtenthaler, P. W., and A. Fischbach. A Meta-Analysis on Promotion- and Prevention-Focused Job Crafting [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,2019,28,(1):1-21.

[55] Dobrow, S. R., and J. Tosti-Kharas. Calling: The Development of a Scale Measure[J]. *Personnel Psychology*,2011,64,(4):1001-1049.

[56] Phillips, S. L. Predictors of Vocational Calling in Christian College Students: A Structural Equation Model [D]. Stockton: Azusa Pacific University, 2009.

[57] Elangovan, A. R., C. C. Pinder, and M. Mclean. Callings and Organizational Behavior [J]. *Journal of Vocational Behavior*,2010,76,(3):428-440.

[58] Hall, D. T. and D. E. Chandler. Psychological Success: When the Career Is a Calling [J]. *Journal of Organizational Behavior*,2005,26,(2):155-176.

[59] Bellah, R. N. *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life* [M]. Berkeley: University of California Press, 1985.

[60] Wrzesniewski, A., C. Mccauley, P. Rozin, and B. Schwartz. Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work [J]. *Journal of Research in Personality*,1997,31,(1):21-33.

[61] Vallerand, R. J., C. Blanchard, G. A. Mageau, R. Koestner, C. Ratelle, M. Léonard, and Et Al. Les Passions De L'Âme: On Obsessive and Harmonious Passion [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*,2003,85,(4):756-767.

[62] Heath, C., Heath, D. Switch: How to Change Things When Change is Hard [J]. *Fast Company Magazine*,2007,2,(1):38.

[63] Duffy, R. D., B. J. Dik, R. P. Douglass, J. W. England, and B. L. Velez. Work as a Calling: A Theoretical Model [J]. *Journal of Counseling Psychology*,2018,65,(4):423-439.

[64] Conroy, S., and A. O'Leary-Kelly. Letting Go and Moving on: Work-Related Identity Loss and Recovery [J]. *Academy of Management Review*,2014,39,(1):67-87.

[65] Bonanno, G. A. Loss, Trauma, and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events? [J]. *American Psychologist*,2004,59,(1):20-28.

[66] Wittman, S. Lingering Identities [J]. *Academy of Management Review*,2019,44,(4):724-745.

[67] Van Maanen, J. Making Rank: Becoming an American Police Sergeant [J]. *Journal of Contemporary Ethnography*,1984,13,(2):155-176.

[68] Reitzes, D. C., and E. J. Mutran. Lingering Identities in Retirement [J]. *Sociological Quarterly*,2006,47,(2):333-335.

[69] Walsh, I. J., and M. A. Glynn. The Way We Were: Legacy Organizational Identity and the Role of Leadership [J]. *Corporate Reputation Review*,2008,11,(3):262-276.

[70] Nicholson, N. A Theory of Work Role Transitions [J]. *Administrative Science Quarterly*,1984,29,(2):172-191.

[71] Nicholson, N., and M. West. *Managerial Job Change: Men and Women in Transition* [M]. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

[72] Emirbayer, M., and C. A. Goldberg. Pragmatism, Bourdieu, and Collective Emotions in Contentious Politics [J]. *Theory and Society*,2005,34,(5):469-518.

[73] Havighurst, R. J. Successful Aging [J]. *The Gerontologist*,1961,1,(1):8-13.

[74] Rowe, J. W., and R. L. Kahn. Human Aging: Usual and Successful [J]. *Science*,1987,237,(4811):143-149.

- [75] Robson, S. M. , and R. O. Hansson. Strategic Self-Development for Successful Aging at Work [ J ]. *International Journal of Aging and Human Development*, 2007, 64, ( 4 ) : 331 – 359.
- [76] Abraham, J. D. , and R. O. Hansson. Successful Aging at Work : An Applied Study of Selection , Optimization , and Compensation Through Impression Management [ J ]. *Journals of Gerontology Series B*, 1995, 50, ( 2 ) : 94 – 103.
- [77] Carstensen, L. L. Evidence for a Life-Span Theory of Socioemotional Selectivity [ J ]. *Current Directions in Psychological Science*, 1995, 4, ( 5 ) : 151 – 156.
- [78] Charles, S. T. , and L. L. Carstensen. Social and Emotional Aging [ J ]. *Annual Review of Psychology*, 2010, 61, ( 1 ) : 383 – 409.
- [79] Kooij, D. T. A. M. , A. H. De Lange, P. G. Jansen, R. Kanfer, and J. S. Dikkers. Age and Work-Related Motives : Results of a Meta-Analysis [ J ]. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 32, ( 2 ) : 197 – 225.
- [80] Armstrong-Stassen, M. Organisational Practices and the Post-Retirement Employment Experience of Older Workers [ J ]. *Human Resource Management Journal*, 2008, 18, ( 1 ) : 36 – 53.
- [81] Fried, Y. , A. M. Grant, A. S. Levi, M. Hadani, and L. H. Slowik. Job Design in Temporal Context : A Career Dynamics Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 2007, 28, ( 7 ) : 911 – 927.
- [82] Kanfer, R. , and P. L. Ackerman. Aging, Adult Development, and Work Motivation [ J ]. *The Academy of Management Review*, 2004, 29, ( 3 ) : 440 – 458.
- [83] Hornung, S. , D. M. Rousseau, J. Glaser, P. Angerer, and M. Weigl. Beyond Top-Down and Bottom-Up Work Redesign ; Customizing Job Content Through Idiosyncratic Deals [ J ]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31, ( 2 ) : 187 – 215.
- [84] Freund, A. M. , and P. B. Baltes. The Adaptiveness of Selection, Optimization, and Compensation as Strategies of Life Management : Evidence from a Preference Study on Proverbs [ J ]. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences & Social Sciences*, 2002, 82, ( 4 ) : 642 – 662.
- [85] Edgelow, M. , L. Harrison, M. Miceli, and H. Cramm. Occupational Therapy Return to Work Interventions for Persons with Trauma and Stress-Related Mental Health Conditions : A Scoping Review [ J ]. *Work*, 2020, 65, ( 4 ) : 1 – 16.
- [86] Tedeschi, R. G. , and L. G. Calhoun. Posttraumatic Growth [ J ]. *Encyclopedia of Mental Health*, 2016, 12, ( 3 ) : 305 – 307.
- [87] Maitlis, S. “Who Am I Now? Sensemaking and Identity in Posttraumatic Growth [ M ]. Psychology Press, 2009.
- [88] Tedeschi, R. G. , C. L. Park, and L. G. Calhoun. Posttraumatic Growth : Positive Changes in the Aftermath of Crisis [ M ]. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum, 1998.
- [89] Weick, K. E. , K. M. Sutcliffe, and D. Obstfeld. Organizing and the Process of Sensemaking [ J ]. *Organization Science*, 2005, 16, ( 4 ) : 409 – 421.
- [90] Thornton, A. A. , and M. A. Perez. Posttraumatic Growth in Prostate Cancer Survivors and Their Partners [ J ]. *Psycho-Oncology*, 2006, 15, ( 4 ) : 285 – 296.
- [91] Murray, B. What a Recovering Nation Needs from Behavioral Science [ J ]. *American Psychological Association Monitor on Psychology*, 2002, 33, ( 2 ) : 30 – 32.
- [92] Weiss, H. M. , R. Cropanzano. Affective Events Theory : A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work [ J ]. *Research in Organizational Behavior*, 1996, 18, ( 3 ) : 1 – 74.
- [93] Chaplin, W. F. , O. P. John, and L. R. Goldberg. Conceptions of States and Traits ; Dimensional Attributes with Ideals as Prototypes [ J ]. *Journal of Personality & Social Psychology*, 1988, 54, ( 4 ) : 541 – 557.
- [94] Grant, A. M. , and K. A. Wade-Benzoni. The Hot and Cool of Death Awareness at Work : Mortality Cues, Aging, and Self-Protective and Prosocial Motivations [ J ]. *Academy of Management Review*, 2009, 34, ( 4 ) : 600 – 622.
- [95] Cozzolino, P. J. , A. D. Staples, L. S. Meyers, and J. Samboceti. Greed, Death, and Values : From Terror Management to Transcendence Management Theory [ J ]. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 2004, 30, ( 3 ) : 278.
- [96] Russac, R. J. , C. Gatliff, M. Reece and D. Spottswood. Death Anxiety Across the Adult Years ; An Examination of Age and Gender Effects [ J ]. *Death Studies*, 2007, 24, ( 5 ) : 40 – 51.
- [97] Ring, K. , and E. E. Valarino. Lessons From the Light : What We Can Learn from the Near-Death Experience [ M ]. Norwell : Human Sciences Press, 1998.
- [98] McAdams, D. P. , and E. De St. Aubin. Generativity and Adult Development : How and Why We Care for the Next Generation [ M ]. Washington, DC : American Psychological Association, 1998.
- [99] Kotre, J. N. Outliving the Self ; Generativity and the Interpretation of Lives [ D ]. Baltimore : Johns Hopkins University Press, 1984.
- [100] Wade-Benzoni, K. A. Legacies, Immortality, and the Future : The Psychology of Intergenerational Altruism [ J ]. *Research on Managing Groups and Teams*, 2006, 8, ( 6 ) : 247 – 270.



- [101] Peterson, B. E. , and A. J. Stewart. Antecedents and Contexts of Generativity Motivation at Midlife [ J ]. *Psychology & Aging*, 1996, 11, ( 1 ) : 21 - 33.
- [102] Briscoe, J. P. , and D. T. Hall. Special Section on Boundaryless and Protean Careers: Next Steps in Conceptualizing and Measuring Boundaryless and Protean Careers [ J ]. *Journal of Vocational Behavior*, 2006, 69, ( 1 ) : 1 - 3.
- [103] Scheier, M. F. , and C. S. Carver. A Model of Behavioral Self-Regulation: Translating Intention into Action [ J ]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1988, ( 21 ) : 303 - 346.
- [104] Bell, D. E. Disappointment in Decision Making Under Uncertainty [ J ]. *Operations Research*, 1985, 33, ( 1 ) : 1 - 27.
- [105] Gilovich, T. , and V. H. Medvec. The Experience of Regret: What, When, and Why [ J ]. *Psychological Review*, 1995, 102, ( 2 ) : 379 - 395.
- [106] Duffy, Ryan D. , and W. E. Sedlacek. The Presence of and Search for a Calling: Connections to Career Development [ J ]. *Journal of Vocational Behavior*, 2007, 70, ( 3 ) : 590 - 601.
- [107] Roese, N. J. , and A. Summerville. What We Regret Most ... and Why [ J ]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2005, 31, ( 9 ) : 1273 - 1285.
- [108] Zeelenberg, M. , J. J. Inman, and R. G. M. Pieters. What We Do When Decisions Go Awry: Behavioral Consequences of Experienced Regret [ A ]. In Weber, E. U. , J. Baron, and G. Loomes ( Eds. ) , *Conflict and Tradeoffs in Decision Making [ C ]*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- [109] Sanna, L. , S. Meier, and E. Wegner. Counterfactuals and Motivation: Mood as Input to Affective Enjoyment and Preparation [ J ]. *British Journal of Social Psychology*, 2001, 40, ( 2 ) : 235 - 256.
- [110] Pillemer, D. B. Momentous Events and the Life Story [ J ]. *Review of General Psychology*, 2001, 5, ( 2 ) : 123 - 134.
- [111] McAdams, D. P. The Psychology of Life Stories [ J ]. *Review of General Psychology*, 2001, 5, ( 2 ) : 100 - 122.
- [112] Bruner, K. Acts of Meaning [ J ]. *Psychological Medicine*, 1990, 22, ( 2 ) : 531.
- [113] Gotlib, I. H. , and B. Wheaton. Stress and Adversity Over the Life Course: Trajectories and Turning Points Over the Life Course: Concepts and Themes [ A ]. In Gotlib, I. H. , and B. Wheaton ( Eds. ) . *Stress and Adversity Over the Life Course [ C ]*. Cambridge University Press , 1997.
- [114] Thorne, A. Personal Memory Telling and Personality Development [ J ]. *Personality and Social Psychology Review*, 2004, 4, ( 1 ) : 45 - 56.
- [115] Ashforth, B. E. , S. H. Harrison, and K. G. Corley. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions [ J ]. *Journal of Management*, 2008, 34, ( 3 ) : 325 - 374.
- [116] Denzin, N. K. The Sociological Imagination [ J ]. *American Sociologist*, 1989, 20, ( 3 ) : 278 - 282.
- [117] Budjanovcanin, A. , R. Rodrigues, and D. Guest. A Career with a Heart: Exploring Occupational Regret [ J ]. *Journal of Managerial Psychology*, 2019, 34, ( 3 ) : 156 - 169.
- [118] Kutt Nahas, D. No Pay, Long Hours But, Now, Glory [ N ]. *New York: The New York Times*, 2002.
- [119] Carrier, A. WTC Survivor Enlists in Air force [ R ]. *Texas: Air Education and Training Command News Service*, 2002.
- [120] Lehman, S. , D. F. Kauffman, M. J. White and R. H. Bruning. Teacher Interaction: Motivating At-Risk Students in Web-Based High School Courses [ J ]. *Journal of Research on Technology in Education*, 2001, 33, ( 5 ) : 1 - 19.
- [121] Marques, J. F. The Spiritual Worker: An Examination of the Ripple Effect That Enhance Quality of Life In- and Outside the Work Environment [ J ]. *Journal of Management Development*, 2006, 25, ( 9 ) : 884 - 895.
- [122] 王明辉, 郭玲玲, 方俐洛. 工作场所精神性的研究概况 [ J ]. *北京: 心理科学进展*, 2009, ( 1 ) : 172 - 179.
- [123] Lips-Wiersma, M. The Influence of Spiritual “Meaning-Making” on Career Behavior [ J ]. *Journal of Management Development*, 2002, 21, ( 7 ) : 497 - 520.
- [124] Moon, T. W. , N. Youn, W. M. Hur, and K. M. Kim. Does Employees’ Spirituality Enhance Job Performance? the Mediating Roles of Intrinsic Motivation and Job Crafting [ J ]. *Current Psychology*, 2018, 39, ( 1 ) : 1618 - 1634.
- [125] House. *Work Stress and Social Support [ M ]*. MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1981.
- [126] Tuckey, M. R. , A. B. Bakker, and M. F. Dollard. Empowering Leaders Optimize Working Conditions for Engagement: A Multilevel Study [ J ]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2012, 17, ( 1 ) : 15 - 27.
- [127] Kim, M. , and T. A. Beehr. Can Empowering Leaders Affect Subordinates’ Well-Being and Careers Because They Encourage Subordinates’ Job Crafting Behaviors? [ J ]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2017, 25, ( 2 ) : 184 - 196.
- [128] Hetland, J. , H. Hetland, A. B. Bakker, and E. Demerouti. Daily Transformational Leadership and Employee Job Crafting [ J ]. *European Management Journal*, 2018, 36, ( 6 ) : 746 - 756.

- [129] Avolio, B. J., and W. L. Gardner. Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership [J]. *IEEE Engineering Management Review*, 2017, 16, (3): 315 – 338.
- [130] Bass, B. M. Leadership Performance Beyond Expectations [J]. *Academy of Management Review*, 1985, 12, (4): 756 – 757.
- [131] Zacher, H. Successful Aging at Work [J]. *Work, Aging and Retirement*, 2015, 1, (1): 4 – 25.
- [132] Kooij, D. T. A. M. (2015). Successful Aging at Work: The Active Role of Employees [J]. *Pediatrics*, 2015, 1, (4): 309 – 319.
- [133] Shkop, Y. M. The Impact of Job Modification Options on Retirement Plans [J]. *Industrial Relations*, 1982, 21, (2): 261 – 267.
- [134] Robson, S. M., R. O. Hansson, A. Abalos, and M. Booth. Successful Aging: Criteria for Aging Well in the Workplace [J]. *Journal of Career Development*, 2006, 33, (2): 156 – 177.
- [135] Carstensen, L. L., J. A. Mikels, and M. Mather. Aging and the Intersection of Cognition, Motivation, and Emotion [A]. In Birren, J. E. K. W. Schaie, R. P. Abeles, M. Gatz, and T. A. Salthouse (Eds.). *Handbook of the Psychology of Aging* [C]. New York: Academic Press, 2006.
- [136] Kanfer, Ruth, M. E. Beier, and P. L. Ackerman. Goals and Motivation Related to Work in Later Adulthood: An Organizing Framework [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2013, 22, (3): 253 – 264.
- [137] Javaid, M. U., S. Bano, M. Z. Mirza, A. Isha, and P. Kaur. Connotations of Psychological and Physiological Health in the Psychosocial Work Environment: An Industrial Context [J]. *Work*, 2019, 64, (3): 551 – 561.
- [138] Palm, K. and A. Eriksson, A. Understanding Salutogenic Approaches to Managing Intensive Work: Experiences from Three Swedish Companies [J]. *Work*, 2018, 61, (4): 627 – 637.
- [139] Korff, J., T. Biemann, and S. C. Voelpel. Differentiating HR Systems' Impact: Moderating Effects of Age on the HR System-Work Outcome Association [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38, (3): 415 – 438.
- [140] 周文霞, 孙健敏. 中国情境下职业成功观的内容与结构 [J]. 北京: 中国人民大学学报, 2010, (3): 124 – 133.
- [141] Hall, D. T. *Careers in and Out of Organizations* [M]. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2002.
- [142] Spurk D., A. Hirschi, and N. Dries. Antecedents and Outcomes of Objective Versus Subjective Career Success: Competing Perspectives and Future Directions [J]. *Journal of Management*, 2018, 45, (1): 125 – 145.
- [143] 于桂兰, 王惊, 姚军梅. 呼唤对主观职业成功的影响——以工作投入为中介变量 [J]. 长春: 社会科学战线, 2017, (9): 61 – 70.
- [144] Plomp, J., M. Tims, J. Akkermans, and S. N. Khapova. Career Competencies and Job Crafting How Proactive Employees Influence Their Well-Being [J]. *Career Development International*, 2016, 21, (6): 587 – 602.
- [145] Tims, M., A. B. Bakker, D. Derks, and W. Van Rhenen. Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance [J]. *Group & Organization Management*, 2013, 38, (4): 427 – 454.
- [146] Kerse, G., and A. Naktyok. The Effect of Interactional Justice on Work Engagement Through Conscientiousness for Work [J]. *Journal of Economy Culture and Society*, 2020, 61, (1): 41 – 64.
- [147] Deci, E. L., and R. M. Ryan. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* [M]. New York: Plenum, 1985.
- [148] McKinsey and Co. *Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy* [R]. New York: Mckinsey Global Institute, 2016.
- [149] Barley, S. R. Ruminations on How We Became a Mystery House and How We Might Get Out [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2016, 61, (1): 1 – 8.
- [150] Ashforth, Blake E., S. H. Harrison, and K. G. Corley. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions [J]. *Journal of Management*, 2008, 34, (3): 325 – 374.
- [151] Zeng, Y. *Crafting Without Boundaries for Meaningful Work Experience* [C]. AOM Annual Meeting Proceedings, 2020.
- [152] 罗珉. 管理学: 科学主义还是人本主义 [J]. 成都: 四川大学学报 (哲学社会科学版), 2005, (3): 16 – 20.
- [153] Jasper, J. M. The Emotions of Protest Affective and Reactive Emotions in and Around Social Movements [J]. *Sociological Forum*, 1998, 13, (3): 397 – 424.
- [154] Bos, R. T., and H. Willmott. Towards a Post-Dualistic Business Ethics: Interweaving Reason and Emotion in Working Life [J]. *Journal of Management Studies*, 2010, 38, (6): 769 – 793.
- [155] Carr, A. *Essay Book Review of Four Abnormal Psychology Textbooks* [R]. London: Times Higher Educational Supplement, 2001.
- [156] Charan, R., S. Drotter, and J. Noel. *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company* [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- [157] 黄玺, 梁宏宇, 李放, 陈世民, 王巍欣, 林妙莲, 郑雪. 道德提升感: 一种提升道德情操的积极道德情绪 [J]. 北京: 心理科学进展, 2018, (7): 1253 – 1263.
- [158] Brummelhuis, L., C. Hoeyen, A. B. Bakker, and B. Peper. Breaking Through the Loss Cycle of Burnout: The Role of Motivation [J]. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2011, 84, (2): 268 – 287.

# Emotional Job Crafting: Concept, Theoretical Existence and Influence

TIAN Xi-zhou

(School of Business Management, Chongqing Technology and Business University, Chongqing, 400067, China)

**Abstract:** Individuals in an organization have not only hands, but also hearts. Similarly, job crafting behaviors may arise from rational drive or emotional needs, or both. The authors refer to job crafting driven mainly by emotional or value rationality as emotional job crafting (EJC). Contrast to job crafting behavior driven by instrumental rationality such as work performance, person-job matching, work control, etc., EJC is to eliminate or reduce negative emotions (e.g. regret, shame, frustration, etc.) and increase positive emotions (e.g., pride, sense of meaning, belonging, etc.). EJC exists objectively in the research areas of successful aging, unanswered calling and work identity transformation, and alternative selves. Its triggers include aging, death consciousness, turning point in life, workplace spirit and leadership style; the impacts of EJC have successful aging at work, subjective happiness, independent work significance, psychological controllable environment, etc. Future studies can focus on topics such as EJC measurement, mechanisms of influence, and the interaction of EJC with rational job crafting.

In the past, the scholars pay more attention to the rational perspective of job crafting motives, which seems to ignore the emotional factors. However, individuals in an organization have not only hands, but also hearts. Motivation of job crafting should not only emphasize employees' pursuit of rational interests such as performance and person-job fit, but also consider their appeals for emotional values such as interest in work and calling. Therefore, based on the existing studies, motivation of job crafting will be classified from the perspective of rationality and emotion, then the form, outcomes and influence mechanism under different perspectives will be explored. Trying to dig out the neglected role of emotional factors in job crafting is an important task. Results show that, first of all, job crafting from the perspective of rational motivation refers to behaviors driven by tool rationality such as job performance, development opportunities, and loss reduction, while job crafting motivated by emotion is to increase positive emotions and decrease negative emotions. Secondly, there are differences between rational and emotional motivation perspectives in the following aspects of job crafting: (1) In terms of the form, job crafting from the perspective of rational motivation includes both individual job crafting and team job crafting, and emphasis rational calculation when crafting their tasks, relationships and cognitive, while job crafting motivated by emotion only focus on the individual job crafting, but no team job crafting, and pay attention to their emotional needs of value. (2) With regard to the results, job crafting based on rational motivation produces objective career success related to individual performance and organizational performance, which will have a positive impact on job performance, creativity, work-life balance, and career development, and also bring about career marginalization, high work intensity, and colleagues negative results such as conflict. Different from the job crafting motivated by ration, job crafting from the emotional motivation perspective does not necessarily affect the organization. In addition, because this perspective emphasizes individual subjective feelings, it mainly produces subjective career success related to personal emotional experience and values, and can obtain work value perception positive results such as positive work identity, well-being, and successful aging at work, but also cause negative effects such as identity confusion, depression and family conflicts.

**Key Words:** emotion; job crafting; emotional job crafting; aging

**JEL Classification:** H83, J81

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2022.06.011

(责任编辑:舟山)