



后疫情时代下女性非正式导师的工作主动性研究

张秋萍^{1,2}, 吕鸿江^{1,2}, 曹曼^{1,2}

1 东南大学 经济管理学院, 南京 211189

2 东南大学 领导力研究中心, 南京 211189

摘要: 伴随后疫情时代的到来, 女性职场“她力量”的有效发挥对于推动实现“她复苏”愈发重要。更多女性通过为他人提供指导或建议而成为同事心目中的非正式导师。但是, 工作主动性的缺乏仍是影响她们有效发挥“她力量”的关键阻碍。鉴于此, 探讨女性非正式导师缺乏工作主动性的内在原因和权变情景具有重要意义。

基于认知评价理论, 从安全性自我认知评价角度, 考察女性员工充当非正式导师对工作主动性的影响及其作用机制。首先, 检验女性非正式导师对工作主动性的直接效应; 其次, 检验工作心理安全感在女性非正式导师与工作主动性关系中的中介效应; 最后, 分别检验任务复杂性和情感网络结构洞发挥的有调节的中介效应。以24家企业中36个管理创新部门的157位女性员工为研究样本, 基于Spss 24和Mplus 7.4, 采用分层回归和bootstrapping方法验证相关研究假设。

研究结果表明, 女性员工充当非正式导师对工作主动性有显著负向影响; 女性非正式导师因工作心理安全感受损而缺乏工作主动性, 所以工作心理安全感发挥中介作用; 当女性员工具有较高的任务复杂性或情感网络地位时, 都将有助于减弱充当非正式导师引发的工作心理安全感受损, 进而提高工作主动性。因此, 任务复杂性和情感网络结构洞负向调节工作心理安全感的中介作用, 发挥了有调节的中介作用。

研究结果揭示了影响女性非正式导师工作主动性的心理机制和激发条件, 为从性别差异情景下的个体认知评价和应对行为研究提供了新的视角, 拓展了认知评价理论的分析框架。同时, 研究结果为如何激发女性非正式导师工作主动性以释放其职场“她力量”问题提供理论指导, 对推动后疫情时代下的“她复苏”具有一定的实践价值。

关键词: 女性非正式导师; 工作主动性; 工作心理安全感; 任务复杂性; 情感网络结构洞

中图分类号: F272.9

文献标识码: A

doi: 10.3969/j.issn.1672-0334.2022.03.003

文章编号: 1672-0334(2022)03-0030-15

引言

据联合国妇女署调研统计, 新冠肺炎疫情是近

30多年来唯一导致女性失业率高于男性的“她衰退”。如何帮助女性在组织中有效释放“她力量”以

收稿日期: 2021-10-30 **修返日期:** 2022-04-01

基金项目: 国家自然科学基金(71872041, 71832006); 江苏省社会科学基金(22ZDA002); 江苏省博士后科研资助计划(2021K609C)

作者简介: 张秋萍, 东南大学经济管理学院和领导力研究中心博士研究生, 研究方向为组织行为、社会网络、个体咨询和指导关系等。代表性学术成果为“CAS视角下工作场所员工咨询网络影响工作绩效的边界效应”, 发表在2021年第6期《管理工程学报》, E-mail: zqp20170530@163.com

吕鸿江, 管理学博士, 东南大学经济管理学院和领导力研究中心教授, 研究方向为新型组织中的领导力、团队生态系统和员工行为等。代表性学术成果为“领导下属“逆向指导”的权变机制——信息深加工和信任地位的作用”, 发表在2020年第11期《中国工业经济》, E-mail: Lvhongjiang@seu.edu.cn

曹曼, 管理学博士, 东南大学经济管理学院和领导力研究中心助理研究员, 研究方向为人力资源管理和组织行为等, 代表性学术成果为“高绩效工作系统对员工幸福感的影响——基于自我决定理论的跨层次模型”, 发表在2019年第2期《南开管理评论》, E-mail: njucaoman@126.com

实现“她复苏”成为后疫情时代恢复经济和发展的核心议题。女性员工拥有更多机会利用友好、奉献、谦虚和耐心等性别优势,通过在团队中为他人提供建议或指导而逐渐成为非正式导师^[1],本研究称之为女性非正式导师。麻省理工学院斯隆管理学院和IE商学院等的调研结果均表明,相对于男性,女性非正式导师在提供指导和建议的过程中往往缺乏必要的工作主动性^[2],如主动打破问题现状、挑战已有知识体系和探索全新工作模式等。这将导致她们提供的建议只局限于过往经验和片面理解,难以通过引导双方对问题的深度思考和创新而达成有效的指导方案。因此,女性非正式导师缺乏工作主动性成为其有效发挥“她力量”的重要阻碍。

究其原因,女性在充当非正式导师的过程中,既要对外应对提供指导或建议等主观能动性行为和女性情感交流性角色期望存在的性别偏见^[3-4],又要对内克服因外界负面评价陷入的自我牺牲和负重等认知局限^[5-6]。这将导致女性工作心理安全的积极认知被损害,从而缺乏提高工作主动性的内在动力。

鉴于后疫情时代下女性非正式导师的独特优势与其消极工作主动性之间的矛盾和冲突,本研究基于认知评价理论,尝试从性别差异视角探寻女性非正式导师的认知评价过程和结果。这不仅从女性特殊的心理认知机制揭示了影响女性非正式导师工作主动性的内在路径和理论边界,从而拓展和丰富了认知评价理论的分析框架,也为在后疫情时代释放女性“她力量”并在实践中有效推动“她复苏”提供重要启示。

1 相关研究评述

1.1 女性非正式导师

非正式导师作为工作场所指导关系领域的一个新兴概念,被定义为个体之间自发形成的非正式指导关系中给予他人工作建议或指导的一方,也被称为非正式指导者^[7]。目前,学者们主要基于正式或非正式指导关系中咨询者和指导者这两类不同视角展开具体研究。①有关非正式指导关系如何影响个体工作主动性的研究主要集中于咨询者视角,如分析网络位置和建言行为^[2]等行为特征因素的中介机制,以及核心自我评价^[2]、相对剥夺感^[8]、感知支持^[9]等认知特征因素的边界效应。②少数关注指导者工作主动性的研究尚未区分正式和非正式指导关系,如分析自我一致性^[9]和资源保护^[10]等个体动机因素的中介机制,以及传统性特征^[9]和主动性人格^[10]等个体特质因素的边界效应。这些研究为本研究提供了良好的基础。然而,作为一种特殊类型的指导者,非正式导师既不同于非正式咨询者,也有别于正式指导者,因此,更需要基于非正式指导者视角考察女性非正式导师工作主动性的影响机制^[6,11]。由于存在职场性别偏见,使女性非正式导师的工作主动性受其对自身能否获得外界支持和认可的自我认知评估影响^[3]。因此,探究女性非正式导师工作主动性的权变

机制需要从非正式指导者视角下的女性自我认知和评价框架进行分析。

1.2 理论框架

认知评价理论认为,个体对外界刺激事件到采取应对行为或措施是一个通过形成积极或消极感知和情绪的安全性自我认知评价过程,具体可以描述为初评价、应对和再评价3个步骤^[11]。首先,初评价过程是指个体根据既有信息和传统认知对环境中的刺激事件进行初步自我评估的过程。当个体将刺激事件评价为压力或威胁时,会表征为焦虑、紧张或不安全感知等负面情绪;当个体将刺激事件评价为有益时,会表征为愉悦、舒畅和安宁等正面情绪。其次,应对过程是个体针对初评价获得的感知或情绪结果采取与之相匹配的行为。当初评价结果为负面时,个体会采取降低和回避等应对措施;当初评价结果为正面时,个体会采取进取和强化等应对行为。最后,再评价过程是指个体为应对负面感知或情绪而启动的自我调控过程,主要通过触发问题聚焦型和情绪聚焦型两类应对措施实现。问题聚焦型是指通过外部驱动力,改变刺激事件或环境本身,对个体进行心理认知疏导;情绪聚焦型指通过内部驱动力,改变个体与刺激事件或环境之间的关系,缓解消极情绪。

本研究依据认知评价理论构建女性非正式导师工作主动性的理论框架,见图1。由图1可知,女性非正式导师影响自身工作主动性也需要经过一个由初评价、应对和再评价3个步骤共同构建的安全性自我认知评价过程,具体包括:①女性非正式导师通过初评价过程获得负面工作心理安全感。由于受到职场性别偏见的影响,女性在充当非正式导师的过程中往往比男性更易陷入自我认知局限。因此,她们在对非正式导师的安全性进行初步评估和判断时,更可能将其评价为挑战或威胁,从而获得负面的工作心理安全感。②女性非正式导师通过应对过程降低工作主动性。当初评价获得负面心理感知或情绪时,女性非正式导师将会进一步采取回避或降低措施,以缓解负面工作心理安全感,因此在工作中减少积极探索和挑战现状等主动性行为。③女性非正式导师通过再评价过程触发任务复杂性和情感网络地位的调节作用。为调整负面心理安全感以更好地开展指导工作,女性员工会在不同情景下触发其对非正式导师的再评价和应对机制。主要包括聚焦于问题的外驱力再评价机制和聚焦于情绪的内驱力再评价机制,这两类再评价机制在作用性质上具有本质差异,但在帮助女性非正式导师改善工作心理安全感和工作主动性方面具有相似的积极效果。

2 理论分析和研究假设

2.1 女性非正式导师与工作心理安全感:认知初评价过程

工作心理安全感是指个体可以充分地展现真实的自我,不用担心这种行为会对其形象、地位和职业

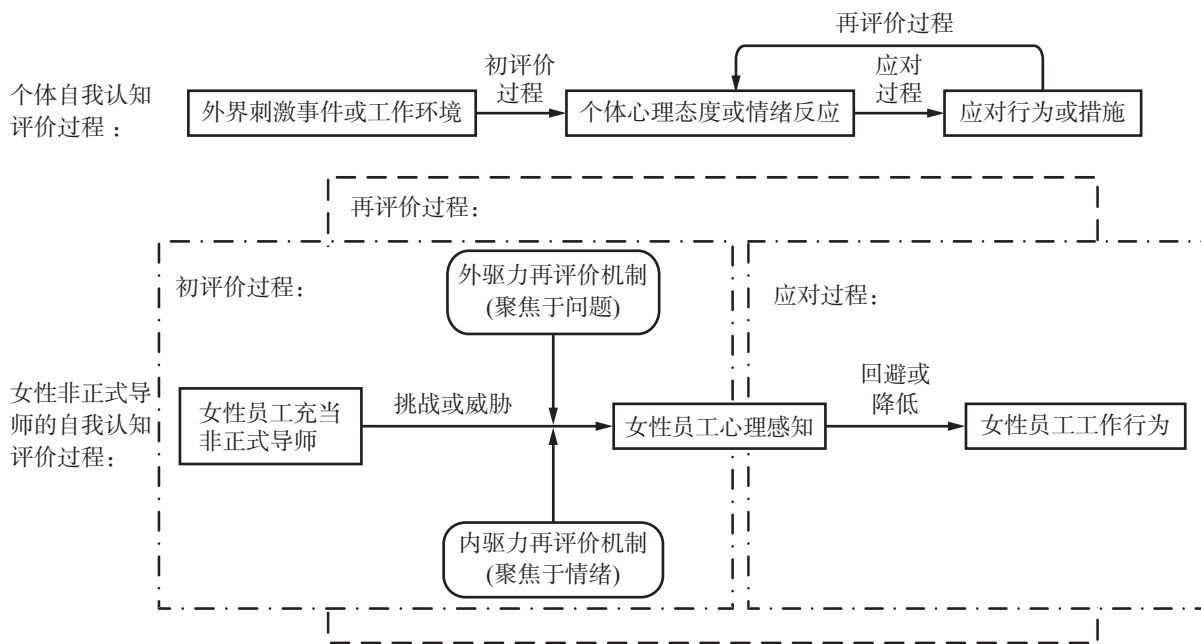


图1 基于认知评价理论构建的女性非正式导师理论框架

Figure 1 Theoretical Framework of Female Informal Mentor Based on Cognition Appraisal Theory

生涯产生负面影响的自我感知, 可以作为个体对自己工作行为是否安全的一种积极认知^[12]。从认知评价理论看, 影响女性非正式导师工作心理安全感的过程实际是女性员工对自己承担此角色是否安全的初步评估过程。

认知评价理论认为, 初评价的过程和结果是个体基于外界环境和传统认知而形成的初步评价和判断^[11]。由于受到传统性别偏见和自我认知局限的内外双重影响, 女性员工在评价和接受非正式导师角色的初始阶段, 更可能将充当非正式导师视为一种威胁和负担, 从而较易获得负面的心理安全认知评估结果^[13]。具体包括: ①过载的角色负荷和额外的时间成本。与男性相比, 职场女性承担着更多元化的角色职责, 她们不仅需要在工作时间充分做好本职工作, 还需在工作之余承担主要家庭职责^[14]。因此, 对于本就需耗费大量时间处理工作-家庭平衡和冲突问题的女性而言, 非正式导师角色的叠加可能增加她们满足多重角色期望和需求的心理负担, 从而降低她们的工作心理安全感^[5]。②负面的人际职责风险。主动分享工作技能和经验并发表一些重要言论等指导行为与男性传统角色期望相一致, 却与女性传统角色期望存在偏差。因此, 职场性别偏见的存在, 使女性非正式导师在指导过程中的表现比男性更容易受到其他同事的过度关注, 甚至招致一些负面评价^[6]。尤其是在非正式指导过程中, 指导者与咨询者大多是同一职位层级的同事关系, 且不受正式导师制度的规则约束和保障^[2], 所以当指导过程不顺利或指导建议难以有效解决实际问题时, 女性非正式导师更容易担心受到咨询者和其他同事的苛责。因此, 这些担忧和消极情绪导致女性非正式

导师在初步评估阶段更可能获得负面的心理感知结果。

综上, 女性员工充当非正式导师的程度越高, 她们的工作心理安全感就越低, 这符合女性员工对非正式导师角色的认知初评价逻辑。因此, 本研究提出假设。

H₁ 女性员工充当非正式导师对自身工作心理安全感具有负向影响。

2.2 工作心理安全感与工作主动性: 认知应对过程

员工工作主动性一般是指员工在工作中自发采取的改变自身或工作环境, 以实现自身和组织目标的系列行为, 包括主动承担责任、打破现状、改造创新和积极建言等角色外行为^[15]。个体工作主动性一般具有积极寻找问题而非被动接受工作任务的行为特征。从认知评价理论看, 女性员工工作心理安全感影响其工作主动性, 本质上是女性员工针对安全性初步评价得到的感知或情绪而采取应对行为的过程。

当初步评估阶段获得较高工作心理安全感时, 女性员工会相应地提高工作主动性, 这是由于: ①对内实现评价与应对行为的匹配。认知评价理论认为, 个体初评价的感知或情绪是其在认知评价框架下采取应对措施的有力信号和前提^[11]。因此, 充当非正式导师的女性员工在应对较高工作心理安全感的初评价结果时, 可能采取积极进取或强化等应对措施, 从而主动增加探索和分享全新的工作思维、多元化知识和工作模式等主动性行为, 以实现与较高工作心理安全感更好的匹配。②对外获得支持和认同结果的感知。作为一种角色外行为, 主动发现问题、突破自我和改造创新等行为不可避免地会存在一些失败和差错性风险^[16]。所以, 员工工作主动性的具体实施离不开领导和其他同事的多方支持和帮助^[17]。

对于获得较高工作心理安全感的女性员工,她们具有积极的自我认知,可以勇敢地接受挑战、充分地展现真实自我,因而可能认为自己在采取进取和主动等行为时较易获得更多支持和认同,从而愿意主动探索和挑战现状。

综上,女性员工工作心理安全感越高,她们进一步采取工作主动性的可能性也就越高,这符合女性员工依据初评价感知结果采取增强或降低等应对行为的认知评价和应对逻辑。因此,本研究提出假设。

H₂ 女性员工工作心理安全感对自身工作主动性具有正向影响。

2.3 工作心理安全感的中介作用:女性非正式导师的自我认知评价和应对过程

随着女性员工在越多同事中充当非正式导师,她们的工作心理安全感可能愈发降低,进而工作主动性行为会随之减少。从认知评价理论看,女性非正式导师通过工作心理安全感影响自身工作主动性本质上是女性员工对充当非正式导师角色采取的自我认知评价和应对过程。上文分析表明,女性员工在评价和接受非正式导师的初始阶段可能获得消极的心理认知,从而降低她们的工作心理安全感,同时也是对负面工作心理安全感的应对过程。针对消极的初评价感知结果,女性非正式导师会进一步采取相应的回避或降低行为应对挑战或威胁^[11]。所以,女性非正式导师对其工作主动性存在负向影响,并且工作心理安全感发挥中介作用。因此,本研究提出假设。

H₃ 女性非正式导师对自身工作主动性有负向影响。

H₄ 工作心理安全感在女性非正式导师与自身工作主动性之间发挥中介作用。

2.4 任务复杂性的调节作用:聚焦于问题的外驱力再评价机制

任务复杂性描述了一种亟须运用智慧和知识技能解决问题的的工作状态和性质,当工作任务具有复杂性特征时,需要员工调动自身的主观能动性,集中思考和互助,以解决工作中的实际问题^[18]。从认知评价理论看,任务复杂性为女性员工提供了一种更为公平的任务情景,能够从外部激发女性员工开启对充当非正式导师的问题聚焦型再评价机制,进而改善负面的工作心理安全感。

聚焦于问题的外驱力再评价机制主要通过改变外界环境或事件,促使个体缓解负面的认知评价和应对结果。所以,较高的任务复杂性为女性员工提供了能够公平展示自身才华、知识、技能的机会和条件,能够帮助她们对充当非正式导师产生积极的再评价结果,进而缓解其负面工作心理安全感。具体包括两个方面:①从任务性质上提高外界环境接受度。当工作任务较为复杂时,女性非正式导师获得外界评价的标准更多是这些复杂性任务能否有效解决,而非是否违反传统性别规范^[19]。此时,团队中主要强调成员是否具备解决问题的智慧、知识和技

能,而不是评估是否能跨越性别界限等次要问题。这使女性员工更愿意充当非正式导师,并将为他人提供解决工作问题的建议和指导看作是其工作职责范围内的角色承担,从而在再评价过程中有效缓解其对充当非正式导师的负面心理感知。②从任务性质上增强自我认可度。女性员工专注于解决复杂问题,将精力集中于提升自身的认知、能力和技能,以帮助处理工作中的具体问题。这种责任感和使命感的不断强化,促使女性员工在重新评估自己能否有效胜任非正式导师时较易获得积极的自我认知评价结果,进而增强其工作心理安全感^[20]。因此,任务复杂性作为触发女性员工聚焦于问题的外驱力再评价机制,有效调节了女性非正式导师与其工作心理安全感的关系。

综上,随着任务复杂性程度越高,女性非正式导师与其工作心理安全感之间的负向作用将得到减缓,这与认知评价理论中聚焦于问题的外驱力再评价机制相契合。因此,本研究提出假设。

H₅ 任务复杂性负向调节女性非正式导师与其工作心理安全感之间的关系,即任务复杂性程度越高,二者之间的负相关关系越弱。

2.5 情感网络结构洞的调节作用:聚焦于情绪的内驱力再评价机制

认知评价理论认为,改变个体与环境之间的情感关系是触发其聚焦于情绪以缓解负面自我认知评价结果的内部再评价调节机制^[11]。个体的情感网络结构洞(friendship network structure hole)描述个体在团队中的特殊情感网络地位,反映团队其他成员在多大程度上依赖和亲近个体^[21]。当个体在团队中占据的情感网络结构洞越多,意味着该个体掌控着越多非冗余的情感交流信息^[22]。女性员工情感网络结构洞反映了她们在团队中占据的情感网络地位,也代表她们与团队成员之间的情感关系^[23]。因此,本研究用情感网络结构洞表示女性非正式导师占据团队情感网络重要位置的情感关系特征。从认知评价理论看,情感网络结构洞为女性员工提供了一种更为友好的关系情景,能够从内部激发其开启对充当非正式导师的聚焦于情绪的内驱力再评价机制,进而改善负面的工作心理安全感。

聚焦于情绪的内驱力再评价机制主要通过改变个体与他人的情感关系促使个体缓解负面的认知评价和应对结果,女性员工在团队中占据较高的情感网络地位,即赋予女性员工与同事建立良好关系的优势,能够帮助她们在对充当非正式导师进行再评价时获得积极评价结果,进而缓解其负面工作心理安全感。因此,具有较高情感网络结构洞的女性非正式导师从以下两个方面改善自身工作心理安全感受损:①从情感关系中提高外界环境接受程度。充当非正式导师代表了一种乐于表现自我和强势发表观点等更接近于男性传统特征的认知角色,而拥有情感关系地位在本质上更符合女性性别特征的情感角色^[24]。所以,具备较高情感网络地位的女性非正

式导师能树立刚柔并济的良好形象,这在很大程度上有助于缓解外界的消极看法,提高她们的工作心理安全感。②从情感关系中增强自我认可程度。ZAGENCZYK et al.^[25]认为,个体拥有认知型和情感型的多重关系时更有助于改善其在团队中的人际关系质量。所以,本研究认为同时具备认知角色(即充当非正式导师)和情感角色(即占据情感网络结构洞)会增强女性员工的自信和热情,使她们认为在朋友中充当非正式导师能避免带来一些不必要的麻烦和指责,也更容易获得他人的支持和认可,从而增强其工作心理安全感^[26]。因此,情感网络结构洞作为女性员工聚焦于情绪的内驱力再评价机制,调节女性非正式导师与其工作心理安全感的关系。

综上,随着情感网络结构洞程度越高,女性非正式导师与其工作心理安全感之间的负向作用将得到减缓,这与认知评价理论中聚焦于情绪的内驱力再评价机制相吻合。因此,本研究提出假设。

H₆ 情感网络结构洞负向调节女性非正式导师与其工作心理安全感之间的关系,即情感网络结构洞越高,二者之间的负向关系被削弱。

2.6 工作心理安全感发挥被调节的中介作用

综上,女性非正式导师影响其工作主动性本质上是一个自我安全性认知评估的过程。首先,女性员工通过对自身充当非正式导师角色进行初步自我评价,获得一个消极的情绪或感知结果,从而降低工作心理安全感;其次,针对负面初评价结果采取与之相匹配的降低性应对措施,从而降低工作主动性;最后,为缓解消极的自我认知和应对行为而启动再评价调节机制。任务复杂性作为一种问题聚焦型的外驱力调节方式,有利于减少外界环境的传统认知偏见,进而改善女性员工对充当非正式导师的再评价和应对结果。所以,当女性员工承担的任务复杂性程度越高时,她们对充当非正式导师的负面评价将得到有效缓解,从而减少工作心理安全感受损,并相应提高其工作主动性。

综上,任务复杂性负向调节工作心理安全感在女性非正式导师与其工作主动性之间的中介作用。因此,本研究提出假设。

H₇ 任务复杂性负向调节工作心理安全感在女性

非正式导师与其工作主动性之间的中介作用,工作心理安全感在女性员工充当非正式导师过程中发挥被调节的中介作用。

类似地,情感网络结构洞作为一种情绪聚焦型的内驱力调节手段,有助于提高女性员工与团队中其他成员的情感关系质量,从而改进其对充当非正式导师的再评价和应对结果。所以,当女性员工占据较高的情感网络地位时,她们对充当非正式导师角色的负面情绪会因对环境友好程度的积极认知而得到缓解,从而减少其工作心理安全感受损,并相应提高其工作主动性。

综上,情感网络结构洞负向调节工作心理安全感在女性非正式导师与其工作主动性之间的中介作用。因此,本研究提出假设。

H₈ 情感网络结构洞负向调节工作心理安全感在女性非正式导师与其工作主动性之间的中介作用,工作心理安全感在女性员工充当非正式导师过程中发挥被调节的中介作用。

在上述研究假设的基础上,围绕本研究的目标,设计理论模型,见图2。本研究为针对女性员工充当非正式导师的相关研究,因此,工作主动性、工作心理安全感、任务复杂性和情感网络结构洞4个变量都是指女性员工的,后续不再特意强调。

3 研究方法

3.1 样本收集

本研究的所有数据均来自现场问卷调查,调研问卷包括部门整体网络变量(咨询网络、工作心理安全感、情感网络、信任网络)、组织行为变量(员工工作主动性、任务复杂性)和人口统计学变量3个部分。由于部门中的非正式指导关系是由每位员工和部门所有同事自发形成、相互选择和共同构建的网络结构和关系,所以,女性员工的自我中心网络变量数据也需要在部门整体网络的基础上获取^[27]。因此,本研究中所有网络变量数据的获取均在各部门整体网络中进行,并由部门所有成员共同填写。最终从各部门整体网络中挑选出女性员工作为本研究的研究对象。

为了保证所选样本存在女性非正式导师等相关

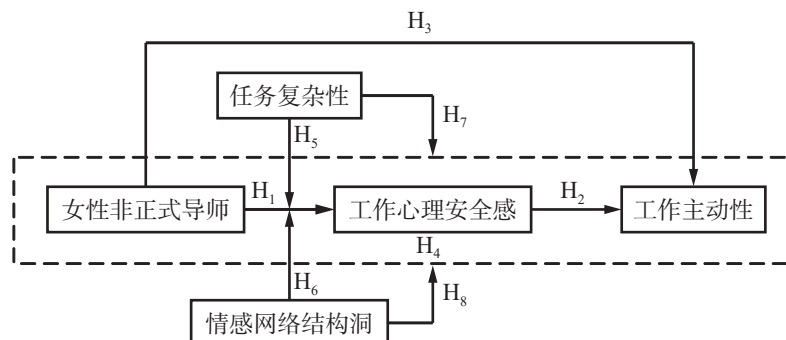


图2 理论模型

Figure 2 Theoretical Model

典型问题,本研究的调研对象均为2016年至2020年中国企业联合会和各级工信委组织的国家级和省管理创新成果获奖单位的管理创新部门。这是因为:①这些部门具有较为开放和包容性的组织文化鼓励女性员工成长。一方面,这些部门普遍要求所有员工由传统的逐级依赖型文化向独立承担型文化转变,鼓励每位员工都要成长为能够独当一面的高素质人才;另一方面,在各部门内部推行工匠精神、弘扬创客文化,并强调要及时更新和完善人才培养和开发计划。②这些部门支持员工之间的各种非正式指导计划。部门内部强调领导需要适当放权,除了为员工做好规范的正式培训、资源协调和反馈激励之外,还鼓励学习型文化的培养,为员工基于个性化需求而自主建立非正式指导关系提供必要的过程支持。

3.2 数据收集程序

本研究的所有量表均来自国外成熟量表,为确保量表最大程度上符合中国情景,本研究进行适当的修改和完善。对所有量表进行中英文回译,邀请5位中国同领域资深专家进行深度访谈,请他们对量表是否符合中国情景提出建议;2019年4月在东南大学MBA和EMBA学员中进行预调研,并结合访谈和预调研结果对所有量表进行再次修正,形成最终的调研问卷。为保证网络数据的完整性,要求各部门参与现场调研的人员不少于90%;研究人员提前与各企业联络人取得联系,获得各部门人员名单,并对名单进行编码,用于填写部门整体网络问卷。

正式调研时间为2019年6月至2020年6月,具体程序包括:①发放问卷之前,在参与调研部门经理的协助下将所有被试召集到一个会议室,向被试讲解问卷的用途、保密性和填写要求,最大程度上消除被试的顾虑;②填答问卷过程中,本研究采用社会网络提名法获取各部门整体网络数据,请每位被试根据测量题项描述的情景填写不少于5位同事的姓名编号^[28]。同时,研究人员密切关注每位被试的填写情况,及时发现问题并当场解答。③回收问卷时,研究人员仔细检查每份问卷的填写情况,如有漏填或其他信息缺失现象,请被试当场补全。

本次调研共向36个部门的423名员工发放问卷,剔除18份带有反应倾向和大范围无应答等无效问卷,共获得405份有效问卷,有效率达到95.745%。选取其中157份女性员工问卷作为本研究的样本数据,涉及的研究变量有:①每位女性员工与部门所有同事共同构成的社会网络变量,包括咨询网络、工作心理安全网络、情感网络和信任网络;②女性员工自身组织行为变量,包括工作主动性和任务复杂性;③人口统计特征变量。为检验同源方差对数据分析的影响,本研究采用Harman单因素检验法进行共同方法偏差的检验。将工作主动性和任务复杂性的所有题项进行未旋转的因子分析,析出特征值大于1的因子超过1个,第1个主成分解释的变异为25.881%,小于总变异量的一半。因此,可以认为本研究的同源方差问题得到有效控制。

3.3 测量工具

(1)工作主动性。采用GRIFFIN et al.^[15]开发的个体工作角色绩效量表,选择其中个人工作角色主动性维度的3个题项测量工作主动性,分别为“我会提出新的或改进的方法提高工作绩效”“我会主动提出使工作更有效率的建议”“我会努力改善完成任务的方法”。采用Likert 7点评分法进行测量,1为非常不符合,7为非常符合。在本研究中该量表的一致性信度系数为0.890。

(2)女性非正式导师。本研究借鉴BONO et al.^[29]的方法,运用咨询关系网络的入度中心度测量女性员工充当非正式导师的程度,即女性员工被他评在团队中以非正式途径被寻求并给予工作建议的同事总数占比。这种基于社会网络客观计算个体在团队中充当非正式导师程度的方法,可有效控制个体主观评估结果对测量准确性的影响^[30]。首先,采用罗家德^[27]开发的咨询关系量表测量咨询关系网络,共3个题项,分别为“在工作中遇到困难时,我会向这些同事咨询”“在工作中遇到困难时,这些同事会主动指导我”“在处理日常工作时,我常与这些同事讨论相关问题”。其次,请每位员工列出不少于5位与其存在咨询关系的同事编号,构建部门咨询关系网络的0-1矩阵。最后,运用UCINET 6.0的Centrality算法计算各部门中每位女性员工的咨询网络入度中心度^[31],某位女性员工在部门同事中的咨询网络入度中心度越高,意味着该位女性员工被同事评估充当非正式导师的程度越高。

(3)工作心理安全感。由于工作心理安全感不仅是个体对特定工作环境的自我感知,更客观存在于团队二元关系网络中,所以,对嵌套于团队中个体工作心理安全感的测量更需要在该个体所处团队关系网络中进行^[12]。尤其是存在职场性别偏见,使女性员工对自我工作心理安全感的评价更多地基于其所处团队关系情景。因此,本研究借鉴ROUSSIN et al.^[12]的方法,运用工作心理安全网络的出度中心度测量她们自我评估在部门同事中获得的工作心理安全感。首先,采用DETERT et al.^[32]开发的测量团队中个体心理安全感的量表测量工作心理安全感网络,共3个题项,分别为“如果我与这些同事一起工作时,他不会因此报怨我”“这些同事会主动支持我的工作”“与这些同事一起工作,我的独特技能和天赋会得到称赞和发挥”。其次,请每位员工列出不少于5位给予其心理安全感的同事编号,以构建部门工作心理安全网络的0-1矩阵。最后,运用UCINET 6.0软件Centrality算法计算各部门中每位女性员工工作心理安全网络的出度中心度,某位女性员工的工作心理安全网络出度中心度越高,意味着该位女性员工自我评估在同事中获得的工作心理安全感越高。

(4)任务复杂性。本研究借鉴DEAN et al.^[33]和WITHEY et al.^[34]的研究,采用个体任务复杂性量表测量女性员工任务复杂性,共7个题项,分别为“我的日常工作都很复杂”“我负责的领域经常有重复的

工作”“我的同事所在领域经常有重复的工作”“工作中我的同事花的时间比我更多”“在应对工作中的问题时,我有清楚的解决方案”“我的工作中有一系列明确的专业规则指导”“我的日常工作都有一套易操作的步骤以方便执行”。采用 Likert 7 点评分法进行测量,1 为非常不符合,7 为非常符合。在本研究中该量表的一致性信度系数为 0.851。

(5) 情感网络结构洞。本研究采用 BORGATTI et al.^[35] 的方法,运用情感网络结构洞指标测量女性员工的情感网络结构洞,反映出该女性员工在部门中情感网络的控制地位。首先,采用罗家德^[27]开发的情感关系量表测量情感关系网络,共 3 个题项,分别为“工作中遇到挫折或被责难时,我会向这些同事倾诉”“这些同事与我聊天时会谈到家庭生活中的事”“我与这些同事关系最好”。其次,请每位员工列出不少于 5 位与其存在情感关系的同事编号,构建部门情感关系网络的 0-1 矩阵。最后,运用 UCINET 6.0 的 Structure Holes 算法计算各部门中每位女性员工的情感网络结构洞。

(6) 控制变量。考虑到个体和团队人口统计变量对研究结果可能存在影响,本研究控制女性员工的年龄、学历、工龄、团队规模、团队领导性别、团队成员性别异质性、团队成员年龄异质性、团队成员工龄异质性和团队成员平均学历^[9],以 Blau 系数计算异质性指标。选择团队规模作为控制变量是由于团队规模大小可以体现非正式导师受到关注和评价的范围大小^[26],可能影响女性非正式导师的认知初评价结果。另外,考虑到信任关系可能影响员工与同事之间指导关系网络和工作表现的因素,本研究还控制了信任网络中心度^[36],因为处于团队信任网络中心位置与一般位置的女性非正式导师的工作主动性和工作心理安全感可能存在明显差异。

4 研究结果分析

4.1 初始分析

由工作主动性和任务复杂性的信度分析可知,两个变量的一致性信度系数均大于 0.700,表明量表具有良好的信度。因子分析结果表明,两者的 KMO 值分别为 0.713 和 0.771,均大于 0.700,且 Bartlett 球形检验的显著性均为 $p=0$,小于 0.010。运用探索性因子分析提取公因子方差,结果表明,工作主动性的累积解释方差变异为 82.932%,任务复杂性的累积解释方差变异为 68.901%,因此,量表具有良好的结构效度。因子分析结果表明,工作主动性和任务复杂性的组合信度均为 0.800 以上,正交旋转后的因子载荷均大于 0.500,且平均变异数萃取量 AVE 均大于 0.500,表明量表具有良好的聚合效度。验证性因子分析结果表明,工作主动性和任务复杂性 AVE 的平方根均分别大于其与其他变量的相关系数,量表具有较好的区分度。

表 1 给出主要变量的描述性统计结果和相关系数。女性非正式导师与工作主动性显著负相关, $r =$

$-0.320, p < 0.001$; 与工作心理安全感显著负相关, $r = -0.203, p < 0.050$ 。工作心理安全感与工作主动性显著正相关, $r = 0.310, p < 0.001$ 。H₁ ~ H₄ 得到初步验证。工作主动性的均值为 5.752, 标准差为 0.751, 这在一定程度上初步反映了女性在不同程度上充当非正式导师可能表现出不同程度的工作主动性。

4.2 假设检验

(1) 主效应和中介效应检验

为消除各变量量纲的问题,本研究在进行回归分析前对所有变量进行标准化处理,表 2 给出主效应和中介效应的回归结果。表 2 模型 2 检验女性非正式导师与工作主动性的直接效应,在控制年龄、学历和工龄等控制变量后,女性非正式导师与工作主动性之间显著负相关, $\beta = -0.337, p < 0.010$, H₃ 得到验证。

表 2 模型 3 ~ 模型 5 检验工作心理安全感在女性非正式导师与工作主动性之间发挥的中介效应。由模型 3 可知,女性非正式导师与工作心理安全感显著负相关, $\beta = -0.230, p < 0.050$, H₁ 得到验证;由模型 4 可知,工作心理安全感与工作主动性显著正相关, $\beta = 0.308, p < 0.001$, H₂ 得到验证;由模型 5 可知,同时加入女性非正式导师和工作心理安全感后,女性非正式导师与工作主动性显著负相关,但与模型 2 相比显著性有所下降, $\beta = -0.274, p < 0.050$,表明工作心理安全感发挥部分中介作用, H₄ 得到验证。

(2) 调节效应检验

本研究采用层次回归法分别验证任务复杂性和情感网络结构洞在女性非正式导师与工作心理安全感之间发挥的调节作用,表 3 给出调节效应的回归结果。由表 3 模型 8 和模型 9 可知,女性非正式导师与任务复杂性的交互项与工作心理安全感的回归系数为 0.201, $p < 0.050$;女性非正式导师与情感网络结构洞的交互项与工作心理安全感的回归系数为 0.602, $p < 0.010$ 。表明任务复杂性和情感网络结构洞的调节作用显著。

本研究采用简单斜率分析法进一步检验调节效应,检验结果见图 3 和图 4。分别将任务复杂性和情感网络结构洞按照均值加减 1 个标准差分为高和低。低任务复杂性时,女性非正式导师对工作心理安全感的效应值为 -0.301 , 95% 置信区间为 $[-0.537, -0.066]$,不包含 0;高任务复杂性时,女性非正式导师对工作心理安全感的效应值为 0.101, 95% 置信区间为 $[-0.169, 0.372]$,包含 0。低情感网络结构洞时,女性非正式导师对工作心理安全感的效应值为 -0.633 , 95% 置信区间为 $[-1.055, -0.211]$,不包含 0;高情感网络结构洞时,女性非正式导师对工作心理安全感的效应值为 0.572, 95% 置信区间为 $[-0.396, 1.540]$,包含 0。

由图 3 和图 4 可知,任务复杂性和情感网络结构洞均缓解了女性非正式导师对工作心理安全感的负向影响,即任务复杂性和情感网络结构洞越高,女性非正式导师对工作心理安全感的负向关系越弱。相对而言,情感网络结构洞的调节效果更为明显。因

表1 描述性统计结果和相关系数
Table 1 Results for Descriptive Statistics and Correlation Coefficients

变量	工作主动性	女性非正式导师	工作心理安全感	任务复杂性	情感网络结构洞	年龄	学历	工龄	团队规模	团队领导性别	团队成员异质性	团队成员年龄异质性	团队成员工龄异质性	团队平均学历	信任网络中心度
工作主动性	1														
女性非正式导师	-0.320***	1													
工作心理安全感	0.310***	-0.203*	1												
任务复杂性	-0.178*	-0.035	-0.255***	1											
情感网络结构洞	-0.048	-0.144	-0.059	0.163*	1										
年龄	-0.116	0.207**	-0.032	0.033	-0.119	1									
学历	0.148	-0.080	0.057	0.156	0.081	-0.276***	1								
工龄	-0.101	0.170*	-0.006	-0.009	-0.149	0.606***	-0.253***	1							
团队规模	0.049	0.021	0.114	0.046	0.061	-0.201*	0.191*	-0.158*	1						
团队领导性别	0.099	-0.212**	0.112	-0.126	0.121	0.135	-0.250**	0.206**	-0.159*	1					
团队成员性别异质性	0.101	-0.250**	0.113	0.089	0.069	-0.156	0.098	-0.222**	0.282***	-0.281***	1				
团队成员年龄异质性	-0.030	-0.165*	0.116	-0.039	0.083	0.161*	0.105	0.231**	-0.011	0.434***	-0.089	1			
团队成员工龄异质性	0.066	-0.060	0.128	-0.015	-0.097	-0.272**	0.090	-0.274**	0.065	-0.053	-0.103	-0.008	1		
团队平均学历	0.097	-0.220**	-0.038	0.111	0.094	-0.168*	0.596***	-0.211**	0.036	-0.192*	0.079	0.138	0.276	1	
信任网络中心度	-0.146	0.641***	-0.162*	0.011	-0.194*	0.087	-0.085	0.133	-0.088	-0.118	-0.370**	-0.312***	-0.146	-0.203*	1
均值	5.752	0.233	0.516	4.026	0.080	2.284	2.920	2.250	8.290	0.300	0.538	0.542	0.614	2.988	0.415
标准差	0.751	0.224	0.065	0.798	0.088	0.791	0.694	0.695	1.473	0.459	0.241	0.140	0.138	0.378	0.242

注:样本量为157,***为p<0.001,**为p<0.01,*为p<0.050,下同。

表2 主效应和中介效应回归结果
Table 2 Regression Results of Main Effects and Mediating Effects

变量	工作主动性		工作心理安全感	工作主动性	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
女性非正式导师		-0.337** (0.110)	-0.230* (0.114)		-0.274* (0.108)
工作心理安全感				0.308*** (0.078)	0.276*** (0.077)
常数项	0.056 (0.077)	0.046 (0.075)	0.036 (0.077)	0.042 (0.073)	0.035 (0.072)
年龄	-0.062 (0.099)	-0.004 (0.098)	0.059 (0.102)	-0.068 (0.095)	-0.020 (0.095)
学历	0.159 (0.106)	0.171 (0.103)	0.175 (0.106)	0.108 (0.102)	0.123 (0.100)
工龄	-0.018 (0.102)	-0.017 (0.099)	0.051 (0.103)	-0.033 (0.098)	-0.031 (0.096)
团队规模	0.018 (0.084)	0.045 (0.082)	0.084 (0.085)	-0.002 (0.080)	0.022 (0.079)
团队领导性别	0.230* (0.095)	0.153 (0.096)	0.085 (0.099)	0.188* (0.091)	0.130 (0.093)
团队成员性别异质性	0.046 (0.095)	0.027 (0.093)	0.125 (0.096)	0.003 (0.092)	-0.008 (0.090)
团队成员年龄异质性	-0.185 (0.099)	-0.147 (0.097)	0.065 (0.101)	-0.197 (0.095)	-0.165 (0.094)
团队成员工龄异质性	-0.120 (0.085)	-0.088 (0.084)	0.204* (0.086)	-0.176* (0.082)	-0.144 (0.082)
团队成员平均学历	0.057 (0.102)	0.001 (0.101)	-0.218* (0.104)	0.112* (0.098)	0.061 (0.098)
信任网络中心度	-0.140 (0.095)	0.056 (0.113)	0.053 (0.116)	-0.115 (0.091)	0.042 (0.108)
R ²	0.102	0.156	0.120	0.190	0.224
ΔR ²	0.102	0.054**	0.120	0.190**	0.034***
F 值	1.653	2.435**	1.798	3.085**	3.473***

注：括号内数据为标准误差，下同。

此，H₅ 和 H₆ 得到验证。

(3) 有调节的中介效应检验

借鉴温忠麟等^[37]的逐步分析方法，分别检验任务复杂性和情感网络结构洞对工作心理安全感的中介效应所起的调节作用。本研究检验有调节的中介效应所涉及的方程组为

$$Y = c_0 + c_1X + c_2U + c_3UX + \varepsilon_1 \quad (1)$$

$$W = a_0 + a_1X + a_2U + a_3UX + \varepsilon_2 \quad (2)$$

$$Y = c'_0 + c'_1X + c'_2U + c'_3UX + b_1W + b_2UW + \varepsilon_3 \quad (3)$$

其中，Y为工作主动性，X为女性非正式导师，U为任务复杂性和情感网络结构洞，W为工作心理安全感，c₀、a₀、c'₀为常数项，c₁~c₃、a₁~a₃、c'₁~c'₃、b₁和b₂为

回归系数，ε₁~ε₃为误差项。依次检验(1)式中系数c₃以及(2)式和(3)式中的a₁和b₂、a₃和b₁、a₃和b₂，若3组系数中至少有1组显著即可证明有调节的中介效应显著。

首先，由表3模型6可知，女性非正式导师与任务复杂性的交互项与工作主动性显著正相关，β=0.216，p<0.050；由模型7可知，女性非正式导师与情感网络结构洞的交互项与工作主动性显著正相关，β=0.537，p<0.050，即c₃显著。其次，由表3模型8可知，女性非正式导师与任务复杂性的交互项与工作心理安全感显著正相关；由表3模型9可知，女性非正式导师与情感网络结构洞的交互项与工作心理安全感显著正相关，即a₃显著。最后，由表3模型10可

表3 调节效应的回归结果
Table 3 Regression Results of Moderating Effects

变量	工作主动性		工作心理安全感		工作主动性	
	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11
女性非正式导师	-0.317** (0.108)	-0.183 (0.121)	-0.220* (0.110)	-0.062 (0.126)	-0.265* (0.106)	-0.148 (0.120)
工作心理安全感					0.206* (0.080)	0.241** (0.079)
任务复杂性	-0.177* (0.076)		-0.243** (0.077)		-0.123 (0.076)	
情感网络结构洞		0.127 (0.125)		0.217 (0.130)		-0.006 (0.146)
女性非正式导师 × 任务复杂性	0.216* (0.089)		0.201* (0.091)		0.076 (0.102)	
女性非正式导师 × 情感网络结构洞		0.537* (0.207)		0.602** (0.214)		0.430 (0.209)
任务复杂性 × 工作心理安全感					-0.139 (0.071)	
情感网络结构洞 × 工作心理安全感						-0.125* (0.117)
常数项	0.047 (0.072)	0.129 (0.079)	0.036 (0.073)	0.129 (0.082)	0.003 (0.072)	0.097 (0.078)
控制变量	控制	控制	控制	控制	控制	控制
R ²	0.233	0.210	0.221	0.171	0.285	0.262
ΔR ²	0.077***	0.054**	0.101***	0.051**	0.061***	0.072***
F 值	3.344***	2.925**	3.124***	2.269**	3.746***	3.335***

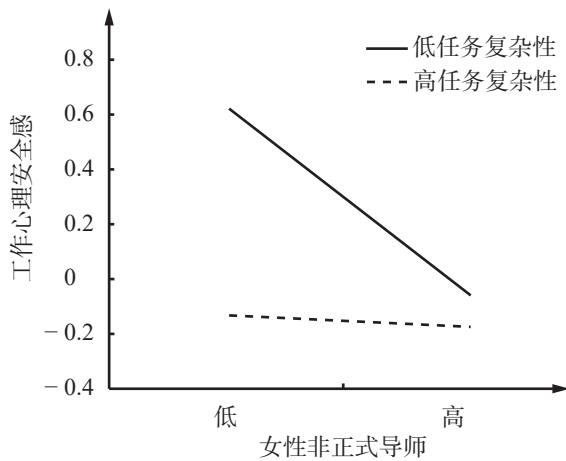


图3 任务复杂性的调节效应
Figure 3 Moderating Effects of Task Complexity

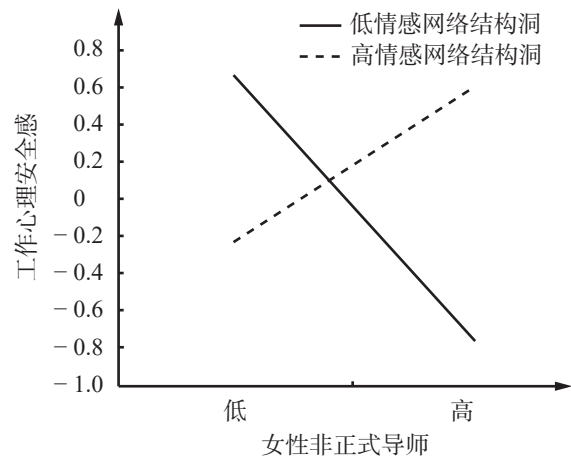


图4 情感网络结构洞的调节效应
Figure 4 Moderating Effects of Affective Network Structure Hole

知,将女性非正式导师、工作心理安全感、任务复杂性、女性非正式导师与任务复杂性的交互项和任务复杂性与工作心理安全感的交互项都纳入模型后,工作心理安全感与工作主动性显著正相关,β=0.206, p<0.050;由表3模型11可知,将女性非正式导师、工

作心理安全感、情感网络结构洞、女性非正式导师与情感网络结构洞的交互项和情感网络结构洞与工作心理安全感的交互项都纳入模型后,工作心理安全感与工作主动性显著正相关,β=0.241, p<0.010,即b₁显著。因此,任务复杂性和情感网络结构洞发

挥有调节中介效应的检验结果满足了逐步分析法的基本条件,即 c_3 、 a_3 和 b_1 均显著, H_7 和 H_8 得到验证。

4.3 补充检验

(1) 为进一步验证工作心理安全感在任务复杂性和情感网络结构洞的情景下发挥被调节的中介效应,本研究运用 Mplus 7.4 的 bootstrap 法,进行 5 000 次放回抽样,分别估算任务复杂性和情感网络结构洞的高、低间接效应值以及高与低效应值的差值的置信区间,检验结果见表 4。

表 4 被调节的中介效应的 bootstrap 结果

Table 4 Bootstrap Results for Moderated Mediating Effects

	间接效应	标准误	95%置信区间	
			下限	上限
女性非正式导师→工作心理安全感→工作主动性				
低任务复杂性	-0.230	0.082	-0.365	-0.094
高任务复杂性	0.101	0.060	0.003	0.200
差值	0.331	0.125	0.125	0.537
低情感网络结构洞	-0.380	0.212	-0.730	-0.031
高情感网络结构洞	0.319	0.213	-0.031	0.669
差值	0.699	0.420	0.009	1.390

由表 4 可知,当任务复杂性水平较低时,女性非正式导师通过工作心理安全感对工作主动性的间接效应值为 -0.230, 95% 置信区间为 [-0.365, -0.094], 不包含 0; 当任务复杂性水平较高时,女性非正式导师通过工作心理安全感对工作主动性的间接效应值为 0.101, 95% 置信区间为 [0.003, 0.200], 不包含 0; 高与低两个水平差值的间接效应值为 0.331, 95% 置信区间为 [0.125, 0.537], 不包含 0, 表明差异显著。同样地,当情感网络结构洞水平较低时,女性非正式导师通过工作心理安全感对工作主动性的间接效应值为 -0.380, 95% 置信区间为 [-0.730, -0.031], 不包含 0; 当情感网络结构洞水平较高时,女性非正式导师通过工作心理安全感对工作主动性的间接效应值为 0.319, 95% 置信区间为 [-0.031, 0.669], 包含 0; 高与低两个水平差值的间接效应值为 0.699, 95% 置信区间为 [0.009, 1.390], 不包含 0, 表明差异显著。以上结果表明,任务复杂性和情感网络结构洞均负向调节女性非正式导师通过工作心理安全感对工作主动性的间接影响。 H_7 和 H_8 再次得到验证。

(2) 为验证女性和男性非正式导师在影响工作主动性和工作心理安全感方面是否存在差异,本研究将剩余 248 名男性员工样本按照上述步骤进行数据检验。结果表明,男性非正式导师与工作主动性之间存在不显著的正相关关系,与工作心理安全感之间存在不显著的负相关关系;工作心理安全感在男性非正式导师与工作主动性之间也不存在中介作用。表明男性非正式导师不缺乏工作主动性,且工作心

理安全感也不是影响其工作表现的主要机制。这进一步验证了本研究的假设逻辑。

5 结论

5.1 研究结果

基于认知评价理论,本研究分析帮助女性非正式导师有效激活“她力量”以提升工作主动性的权变机制。研究表明,①工作心理安全感是女性员工通过充当非正式导师提升工作主动性的中介评价机制。首先,通过认知初评价,女性员工将充当非正式导师初步看作可能给自己带来人际风险、角色负荷和时间成本等负面影响的外部刺激事件,引发自身工作心理安全感降低;其次,针对初步评价获得的负面工作心理安全感,女性员工会进一步采取与之相匹配的应对措施,选择降低自身的工作主动性。②女性员工承担的任务复杂性程度是聚焦于问题以激发“她力量”的外部再评价调节因素。当女性员工承担任务复杂性程度较高时,女性非正式导师会更集中精力解决工作过程中的实际问题,减少对角色负荷和时间成本的过度关注。因此,女性非正式导师与其工作心理安全感的负相关关系得到缓解,促进她们增强工作主动性。③女性员工在团队中的情感网络结构洞是聚焦于情绪以激发“她力量”的内部再评价调节因素。当女性非正式导师在团队中占据连接他人情感网络的重要位置时,由于更贴合女性传统的情感交流性角色特征,会减少因人际风险导致的工作心理安全感降低,提高工作主动性。调节效应检验结果表明,相对于基于外驱动力的任务复杂性,基于内驱动力的情感网络结构洞对女性非正式导师缓解心理安全感受损的效果更佳。

5.2 理论贡献

(1) 从研究问题看,提出并回答了如何激发女性非正式导师工作主动性以释放“她力量”的问题,有助于推动后疫情时代下的“她复苏”。相关研究认为,缺乏工作主动性是女性非正式导师有效释放“她力量”的重要阻碍,所以探索女性非正式导师工作主动性的权变机制十分必要。已有研究主要基于网络行为和建言^[2]等行为特征因素分析非正式指导关系中咨询者工作主动性的影响机制;有少数未区分正式和非正式指导关系的研究,主要基于自我一致性^[9]和资源保护^[10]等个体动机因素分析指导者工作主动性的影响机制。但是,女性非正式导师既不同于非正式咨询者,也有别于正式指导者^[3,9],如果从以上两种角度考虑女性非正式导师影响自身工作主动性的内在机制,无法反映其在指导活动中的真实情况。本研究将女性非正式导师视为非正式指导关系中一类特殊的指导者,通过分析她们在充当非正式导师过程中的自我心理动机变化探讨其工作主动性的权变机制。因此,本研究既从实践中回答了女性非正式导师为何会缺乏工作主动性以及如何激发她们工作主动性的问题,也从理论上推进了有关指导关系中个体工作主动性问题的研究进程。

(2)从研究视角看,基于性别差异的认知评价和应对过程,揭示女性非正式导师工作主动性的心理中介机制,拓展了认知评价理论的分析框架。随着女性职场力量的兴起,已有研究逐渐从个体认知一致性转向认知差异性,以探讨指导关系中的动机和行为结果^[38]。本研究探索非正式指导关系中个体认知评价和应对过程的性别差异,补充了已有研究框架。①强调了女性非正式导师自我认知评价的特殊性。受职场性别偏见的影响,与男性相比,女性往往更容易陷入一定程度的自我认知局限^[3],女性非正式导师的工作主动性更多受能否获得外界支持和认可自我认知评估影响^[5-6]。因此,将女性非正式导师影响其工作主动性的过程视为女性自我认知评价和应对的过程进行分析,能更好地展现女性指导者在非正式指导活动中的本质特征。②探索了女性非正式导师有效释放“她力量”的心理路径。本研究提出工作心理安全感是女性非正式导师通过自我认知评价过程判断其是否提高工作主动性的内在依据,这为女性非正式导师如何影响其工作主动性提供了全新的分析视角。

(3)从研究情景看,基于认知评价理论的再评价调节机制,细化了帮助女性非正式导师有效提升工作主动性的内外激发条件。已有研究主要从个体特质因素区分不同指导者及其行为差异^[9-10],但缺乏针对有效缓解指导者负面行为的具体条件和措施。因此,若仍局限于分析个体特质因素的情景作用,无法突破已有研究框架,从而难以针对此类问题形成有效的解决方案。本研究基于认知评价理论,旨在改善负面初评价结果而采取的问题聚焦型和情绪聚焦型这两类性质不同但效果相似的再调节方法,提出在较高任务复杂性(即问题聚焦型)和情感网络结构洞(即情绪聚焦型)的内外部驱动情景下,都将有助于女性员工有效避免自身在再评价过程中的工作心理安全感被损害,进而提高其工作主动性。相对而言,聚焦于情感关系的内部再评价机制对女性非正式导师降低工作心理安全感被损害具有更为显著的效果。因此,本研究结果不仅从理论上进一步丰富了女性自我认知评价研究的理论框架,也为在实践中有效激发女性非正式导师的“她力量”提供了具体指导。

5.3 政策建议

(1)企业应以调动女性非正式导师的工作主动性作为后疫情时代下实现“她复苏”的主要目标。由于职场存在性别偏见,女性非正式导师在提供指导和建议的过程中往往采取较为保守的工作行为,避免自我牺牲和差错风险,缺乏工作主动性是影响她们在组织中有效释放“她力量”的重要阻碍。因此,鼓励女性员工勇敢突破传统性别规范,帮助她们提升工作主动性是激发女性非正式导师价值和力量的关键。麦肯锡(McKinsey)公司2021年调研报告表明,相对于男性而言,女性主动提供的非正式指导和建议更有利于后疫情时代下的团队复苏,因而更需要

培养女性的工作主动性和积极性。中国平安科技的女性副总经理和CIO也认为,女性想要在职场中获得成功和公平晋升就需要勇敢地抓住一切机会,有目标性地主动接受和克服各类问题和挑战,并不断在实践和积累中逐步成长。尤其是在为他人提供工作相关指导的过程中,只有放下外界的偏见,跳出舒适圈,主动聆听他人想法,探索全新的思维,帮助他人共同解决工作问题,才能提高女性非正式导师的工作效率。

(2)企业应以帮助女性非正式导师增强工作心理安全感作为推动“她复苏”的关键途径。本研究发现阻碍女性非正式导师有效发挥“她力量”以提升工作主动性的内在原因是她们在职场性别偏见下产生的自我牺牲和负重等心理认知局限,致使她们工作心理安全感受损。因此,女性非正式导师是否愿意主动探索和突破已有的工作模式,进而为咨询者提供创新性和前瞻性的工作建议,取决于她们是否具有积极的自我心理安全认知。EXLEY et al.^[39]通过一项关于亚马逊土耳其机械公司的调研发现,女性员工对自己的表现评价比同等表现的男性低33%。因此,企业在鼓励具备工作才能和导师技能的女性勇敢充当非正式导师时,更应充分考虑到女性员工特有的负面自我评价的心理暗示,并给予充分的关怀和认可,定期检查她们的心理状态,必要时还应及时提供正面的心理疏导。德勤(Delitte)公司2021年的一项全球调查也表明,疫情之后更需注重女性员工的心理需求和压力。Facebook公司内部也正致力于以提高女性员工积极的自我认知和工作心理安全感为主要目标而举办系列新型文化运动。

(3)为女性非正式导师分配复杂性任务有助于缓解她们的负面工作心理安全认知。复杂多变的工作任务更需要所有员工集中智慧、技能和创造力解决当下的实际问题,复杂性工作任务能帮助女性员工缓解其充当非正式导师的心理负担,以有效激活“她力量”。一方面,集中于解决实际的复杂性问题可以弱化女性员工对自己能否扮演好非正式导师的过度担忧,减轻她们的工作心理负担;另一方面,当面临复杂的任务环境时,这些女性员工更可能将充当非正式导师和展示工作技能经验的行为评定为帮助团队集体目标而非实践个人目标,从而缓解在此过程中可能招致负面评价的担忧。陈昊等^[40]认为塑造不过分强调竞争和个人成就导向的中性任务环境对女性员工的职业发展更公平。德勤公司的全球ALL IN项目力求营造更包容的任务环境,让有能力的女性员工更多地展现真我,发挥自身工作优势和价值。微软科技(Microsoft Tech)公司内部的女性导师项目在培养和锻炼女性导师的工作热情时,不仅鼓励她们勇敢面对各种任务挑战,解决具体问题,也有意识地为女性导师设置一些具有挑战性的任务环境。

(4)帮助女性非正式导师在团队中树立情感关系网络地位有助于建立积极心理安全认知。本研究认为,当女性非正式导师在团队中保持良好的情感型

人际关系质量时,能够减轻指导过程中潜在人际风险引发的自我心理安全感受损,帮助女性非正式导师有效发挥“她力量”。因此,女性非正式导师应主动与同事们建立深度沟通和交流的渠道,有意识地培养自己与同事之间的情感关系,提高自己在团队中的情感关系网络位置。德勤公司的调研报告表明,后疫情时代下女性更应主动发挥亲和、耐心和同理心等性别优势,帮助自己在团队中构建情感关系,以缓解心理负担和压力。中国平安科技在实施女性导师制度时,鼓励具备导师技能的优秀女性每周花费一部分时间在团队中建立私交,用心倾听同事的想法和需求,拉近彼此间的距离,这样有助于缓解她们的心理负担,更有利于导师顺利开展工作。

5.4 研究局限和展望

(1) 考察男性与女性非正式导师作用机理的差异性。相关研究表明男性的自我认知评价往往比女性更积极、更乐观^[41],在影响工作主动性方面,男性与女性非正式导师的作用机理可能存在内外因素的本质差异。本研究仅从内在心理因素关注女性非正式导师工作主动性的影响机制,未来可基于关系、文化和能力等外在客观因素进一步考察男性非正式导师工作主动性的作用机制。

(2) 探讨情感与任务因素的交互作用。本研究基于认知评价理论的两类再评价调控方式分别考察任务复杂性和情感网络结构洞的调节作用,结果表明对于女性而言,基于内驱力的情感类再调节方式可能比基于外驱力的任务类再调节方式更容易奏效,未来研究可从互动视角进一步探讨情感类与任务类因素之间是否存在交互效应。

(3) 剖析团队结构等其他情景因素。本研究结果表明,团队领导性别、团队成员年龄异质性等团队人口统计要素和信任网络中心性也是影响女性非正式导师与工作主动性关系的重要因素。同时,与领导的互动也是不可忽视的情景因素,如领导-下属关系质量^[42-43]和领导支持^[44]等。未来研究可基于对团队不同结构的分类、信任水平和领导下属关系,进一步考察女性非正式导师工作表现的系列问题。

(4) 探索女性非正式导师的其他路径和结果。充当非正式导师可能存在双刃剑效应,本研究仅关注女性非正式导师通过心理认知损耗路径对工作表现的消极影响,未考察心理认知强化路径对工作表现的积极影响^[45-46],如意义感、自我认同感和自我效能感等。对女性非正式导师的组织公民行为、建言行为和创新等一些后续结果的分析可以帮助厘清非正式指导关系的具体发展路径,未来研究可进一步探索女性非正式导师的其他中介变量和结果变量。

参考文献:

- [1] HUMBERD B K, ROUSE E D. Seeing you in me and me in you: personal identification in the phases of mentoring relationships. *Academy of Management Review*, 2016, 41(3): 435-455.
- [2] LIANG J, GONG Y. Capitalizing on proactivity for informal mentoring received during early career: the moderating role of core self-evaluations. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(8): 1182-1201.
- [3] DERKS B, VAN LAAR C, ELLEMERS N. The queen bee phenomenon: why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 2016, 27(3): 456-469.
- [4] 邵剑兵,周启微.玻璃天花板引发的企业之殇:基于A股上市独角兽企业及其对照企业的PSM研究. *管理工程学报*, 2021, 35(4): 93-106.
SHAO Jianbing, ZHOU Qiwei. Adversity of corporate caused by the glass ceiling: a PSM research based on a-share listed unicorns and control enterprises. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 2021, 35(4): 93-106.
- [5] 王汉瑛,谭秀明,邢红卫.创业生态系统框架下女性早期创业的资源约束模式. *管理科学*, 2021, 34(2): 16-29.
WANG Hanying, TAN Xiuming, XING Hongwei. Resource constraint model of female early-stage entrepreneurship under the framework of entrepreneurial ecosystem. *Journal of Management Science*, 2021, 34(2): 16-29.
- [6] 占小军,卢娜,祝养浩,等.积极追随特质与工作-家庭冲突:被调节的中介模型. *管理科学*, 2020, 33(3): 27-38.
ZHAN Xiaojun, LU Na, ZHU Yanghao, et al. Positive follower-ship characteristics and work-family conflict: moderated mediation model. *Journal of Management Science*, 2020, 33(3): 27-38.
- [7] ALLEN T D, EBY L T, CHAO G T, et al. Taking stock of two relational aspects of organizational life: tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(3): 324-337.
- [8] DENG H, GUAN Y J, WU C H, et al. A relational model of perceived overqualification: the moderating role of interpersonal influence on social acceptance. *Journal of Management*, 2018, 44(8): 3288-3310.
- [9] WU X F, LYU Y J, KWAN H K, et al. The impact of mentoring quality on protégés' organization-based self-esteem and proactive behavior: the moderating role of traditionality. *Human Resource Management*, 2019, 58(4): 417-430.
- [10] WANG Y H, HU C Y, HURST C S, et al. Antecedents and outcomes of career plateaus: the roles of mentoring others and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior*, 2014, 85(3): 319-328.
- [11] LAZARUS R S. Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 1991, 46(8): 819-834.
- [12] ROUSSIN C J, MACLEAN T L, RUDOLPH J W. The safety in unsafe teams: a multilevel approach to team psychological safety. *Journal of Management*, 2016, 42(6): 1409-1433.
- [13] HOLT D T, MARKOVA G, DHAENENS A J, et al. Formal or informal mentoring: what drives employees to seek informal mentors?. *Journal of Managerial Issues*, 2016, 28(1/2): 67-82.
- [14] VIEIRA J M, MATIAS M, LOPEZ F G, et al. Work-family conflict and enrichment: an exploration of dyadic typologies of work-family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 2018, 109: 152-165.
- [15] GRIFFIN M A, NEAL A, PARKER S K. A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(2): 327-347.

- [16] 黄丽, 丁世青, 谢立新, 等. 组织支持对职业使命感影响的实证研究. *管理科学*, 2019, 32(5): 48–59.
HUANG Li, DING Shiqing, XIE Lixin, et al. An empirical study on the effect of organizational support on calling and vocation. *Journal of Management Science*, 2019, 32(5): 48–59.
- [17] 李宇, 马征远. 大企业内部创业“裂生式”与“创生式”战略路径: 基于海尔和思科的双案例研究. *中国工业经济*, 2020(11): 99–117.
LI Yu, MA Zhengyuan. The “split” and “creation” strategy path of the large enterprises’ intrapreneurship: based on the case study of Haier and Cisco. *China Industrial Economics*, 2020(11): 99–117.
- [18] PERROW C. A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 1967, 32(2): 194–208.
- [19] PORCK J P, MATTA F K, HOLLENBECK J R, et al. Social identification in multiteam systems: the role of depletion and task complexity. *Academy of Management Journal*, 2019, 62(4): 1137–1162.
- [20] DÓCI E, HOFMANS J. Task complexity and transformational leadership: the mediating role of leaders’ state core self-evaluations. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26(3): 436–447.
- [21] BURCHARD J, CORNWELL B. Structural holes and bridging in two-mode networks. *Social Networks*, 2018, 55: 11–20.
- [22] 刘军. **整体网分析: UCINET 软件实用指南**. 2版. 上海: 格致出版社, 上海人民出版社, 2014: 191–192.
LIU Jun. *Lectures on whole network approach: a practical guide to UCINET*. 2nd ed. Shanghai: Truth & Wisdom Press, Shanghai People’s Publishing House, 2014: 191–192.
- [23] SODA G, TORTORIELLO M, IORIO A. Harvesting value from brokerage: individual strategic orientation, structural holes, and performance. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(3): 896–918.
- [24] HORA S, LEMOINE G J, XU N, et al. Unlocking and closing the gender gap in creative performance: a multilevel model. *Journal of Organizational Behavior*, 2021, 42(3): 297–312.
- [25] ZAGENCZYK T J, PURVIS R L, SHOSS M K, et al. Social influence and leader perceptions: multiplex social network ties and similarity in leader-member exchange. *Journal of Business and Psychology*, 2015, 30(1): 105–117.
- [26] 张闯, 张志坤, 夏春玉. 边界人员角色模糊及其结果: 管理控制及其与角色导向匹配的作用. *管理工程学报*, 2021, 35(1): 69–78.
ZHANG Chuang, ZHANG Zhikun, XIA Chunyu. Role ambiguity of boundary spanners and its impacts: the effect of fit between management control and role orientation. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 2021, 35(1): 69–78.
- [27] 罗家德. **社会网分析讲义**. 2版. 北京: 社会科学文献出版社, 2010: 41–42.
LUO Jiade. *Social network analysis*. 2nd ed. Beijing: Social Science Academic Press (China), 2010: 41–42.
- [28] BIDART C, CHARBONNEAU J. How to generate personal networks: issues and tools for a sociological perspective. *Field Methods*, 2011, 23(3): 266–286.
- [29] BONO J E, ANDERSON M H. The advice and influence networks of transformational leaders. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(6): 1306–1314.
- [30] ERDOGAN B, KARAEMINOĞULLARI A, BAUER T N, et al. Perceived overqualification at work: implications for extra-role behaviors and advice network centrality. *Journal of Management*, 2020, 46(4): 583–606.
- [31] FREEMAN L C. Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1978/1979, 1(3): 215–239.
- [32] DETERT J R, BURRIS E R. Leadership behavior and employee voice: is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(4): 869–884.
- [33] DEAN J W, Jr, SNELL S A. Integrated manufacturing and job design: moderating effects of organizational inertia. *Academy of Management Journal*, 1991, 34(4): 776–804.
- [34] WITHEY M, DAFT R L, COOPER W H. Measures of Perrow’s work unit technology: an empirical assessment and a new scale. *Academy of Management Journal*, 1983, 26(1): 45–63.
- [35] BORGATTI S P, MEHRA A, BRASS D J, et al. Network analysis in the social sciences. *Science*, 2009, 323: 892–895.
- [36] BROOKS A W, GINO F, SCHWEITZER M E. Smart people ask for (my) advice: seeking advice boosts perceptions of competence. *Management Science*, 2015, 61(6): 1421–1435.
- [37] 温忠麟, 叶宝娟. 有调节的中介模型检验方法: 竞争还是替补?. *心理学报*, 2014, 46(5): 714–726.
WEN Zhonglin, YE Baojuan. Different methods for testing moderated mediation models: competitors or backups?. *Acta Psychologica Sinica*, 2014, 46(5): 714–726.
- [38] ANDERSON R H. Challenging our gendered idea of mentorship. *Harvard Business Review* (Online), 2020.
- [39] EXLEY C, KESSLER J. Why don’t women self-promote as much as men?. *Harvard Business Review* (Online), 2019.
- [40] 陈昊, 郝洁. 如何激活女性员工? 你应该知道的职业烙印. *清华管理评论*, 2019(Z1): 61–64.
CHEN Hao, HAO Jie. How to activate female employees? Career imprinting you should know. *Tsinghua Business Review*, 2019(Z1): 61–64.
- [41] BARK A S H, SELIVERSTOVA K, OHLY S. Getting credit for proactivity? The effects of gender. *Journal of Applied Social Psychology* (Online), 2021.
- [42] KIM T Y, LIDEN R C, LIU Z Q, et al. The interplay of leader-member exchange and peer mentoring in teams on team performance via team potency. *Journal of Organizational Behavior*, 2022, 43(5): 932–945.
- [43] 楼鸣, 李萍, 刘宝巍. 主管支持感与组织公民行为: 自我效能感的调节作用. *管理科学*, 2021, 34(4): 115–123.
LOU Ming, LI Ping, LIU Baowei. Perceived supervisor support and organizational citizenship behavior: moderating effect of self-efficacy. *Journal of Management Science*, 2021, 34(4): 115–123.
- [44] CURTIS M B, TAYLOR E Z. Developmental mentoring, affective organizational commitment, and knowledge sharing in public accounting firms. *Journal of Knowledge Management*, 2018, 22(1): 142–161.
- [45] KAŠE R, SAKSIDA T, MIHELČ K K. Skill development in reverse mentoring: motivational processes of mentors and learners. *Human Resource Management*, 2019, 58(1): 57–69.
- [46] 古银华, 卿涛, 杨付, 等. 包容型领导对下属创造力的双刃剑效应. *管理科学*, 2017, 30(1): 119–130.
GU Yinhu, QING Tao, YANG Fu, et al. The double-edged sword effect of inclusive leadership on followers’ creativity. *Journal of Management Science*, 2017, 30(1): 119–130.

Research on Work Proactivity of Female Informal Mentor in the Post-Pandemic Era

ZHANG Qiuping^{1,2}, LYU Hongjiang^{1,2}, CAO Man^{1,2}

1 School of Economics and Management, Southeast University, Nanjing 211189, China

2 Leadership Research Center, Southeast University, Nanjing 211189, China

Abstract: With the advent of the post-pandemic era, it is increasingly important for women to effectively leverage their “her power” in the workplace to achieve “her recovery”. More women become others’ informal mentors by providing mentoring or advice. Yet, the lack of work proactivity is still a key obstacle to women exerting “her power”. Therefore, it has great value to explore the internal reasons and contingency situations of female informal mentors lacking work proactivity.

Based on the cognition appraisal theory, this study investigates the effect of female employees acting as informal mentors on their work proactivity and its mechanism from the perspective of self-cognitive safety appraisal. We firstly test the direct effect of female informal mentors on work proactivity, then test the mediating effect of work psychological safety on the relationship between female informal mentors and work proactivity, and finally test the moderated mediating effects of task complexity and affective network structure holes, respectively. We select 157 female employees from 36 innovative departments of 24 enterprises as research samples. Based on Spss 26 and Mplus 8.3 data processing software, this study introduces hierarchical regression and bootstrapping methods to verify the relevant theoretical research hypotheses.

Empirical results show that female employees acting as informal mentors has a significant negative impact on work proactivity; female informal mentors lack work proactivity due to the damage of work psychological safety, thus work psychological safety plays a mediating role; In addition, when female employees have high task complexity or affective network structure hole, they will alleviate the decline of work psychological safety caused by acting as informal mentors and then boost their work proactivity. Therefore, both task complexity and affective network structure hole negatively moderate the mediating effect of work psychological safety, and thus play significant moderated mediating roles.

The results reveal the psychological mechanism and excitation conditions on female informal mentor’s work proactivity, which provide a new perspective for the study of individual cognitive appraisal and coping behavior in the state of gender differences, and expand the analytical framework of cognitive appraisal theory. Meanwhile, the results of this study provide theoretical guidance for solving the issue of how to stimulate female informal mentor’s work proactivity and thus release “her power” in the workplace. These conclusions have certain practical value for promoting “her recovery” in the post-pandemic era.

Keywords: female informal mentor; work proactivity; work psychological safety; task complexity; affective network structure hole

Received Date: October 30th, 2021 **Accepted Date:** April 1st, 2022

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China (71872041, 71832006), the Social Science Foundation of Jiangsu Province (22ZDA002), and the Jiangsu Planned Projects for Postdoctoral Research Funds (2021K609C)

Biography: ZHANG Qiuping is a Ph.D candidate in the School of Economics and Management and the Leadership Research Center at Southeast University. Her research interests cover organizational behavior, social networks, and individual advising and mentoring relationships. Her representative paper titled “A boundary effect of employee’s workplace advising ego-networks on work performance from the perspective of CAS” was published in the *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management* (Issue 6, 2021). E-mail: zqp20170530@163.com

LYU Hongjiang, doctor in management, is a professor in the School of Economics and Management and the Leadership Research Center at Southeast University. Her research interests cover the leadership in new organizations, team ecosystem, and employee behavior. Her representative paper titled “The contingency mechanism of superiors’ ‘reverse mentored’ by subordinates—the role of information elaborating and trust status” was published in the *China Industrial Economics* (Issue 11, 2020). E-mail: Lvhongjiang@seu.edu.cn

CAO Man, doctor in management, is an assistant researcher in the School of Economics and Management and the Leadership Research Center at Southeast University. Her research interests include human resource management and organizational behavior. Her representative paper titled “High-performance work systems and employee well-being: a cross-level model based on self-determination theory” was published in the *Nankai Business Review* (Issue 2, 2019). E-mail: njucaoman@126.com □

(责任编辑: 李祎博)