

分布式办公下工作无边界化与员工主动行为的 “过犹不及”关系研究

徐燕¹ 赵东东¹ 张瑞娟² 刘晓静³

(¹ 新疆财经大学工商管理学院, 乌鲁木齐 830012)

(² 中华女子学院管理学院, 北京 100010)

(³ 中国物流股份有限公司, 北京 100073)

摘要 在越来越多企业实施分布式办公的背景下, 工作和非工作领域间的边界愈发模糊, 工作无边界化已经成为了一种普遍的工作特征。本研究基于情感认知评价理论, 探究了工作无边界化影响员工主动行为的作用机制和边界条件。通过分析 460 份三时点匹配问卷发现: 工作无边界化与员工主动行为之间存在倒 U 型关系, 即工作无边界化对员工主动行为的影响存在“过犹不及”效应; 工作无边界化与员工情感平衡之间存在倒 U 型关系, 并通过情感平衡的中介作用对员工主动行为产生倒 U 型影响; 员工的多任务处理倾向能够显著调节工作无边界化与情感平衡之间的倒 U 型关系, 与低多任务处理倾向的员工相比, 高多任务处理倾向的员工能够适应更程度的工作无边界化和保持更高水平的情感平衡, 工作无边界化对其情感平衡的负面影响也更低。本研究揭示了工作无边界化影响员工主动行为的内在机制和边界条件, 研究结论有助于企业理解分布式办公下员工行为变化, 也为企业进一步优化分布式办公模式提供了启发。

关键词 分布式办公; 工作无边界化; 情感平衡; 主动性行为; 多任务处理倾向; 情感认知评价理论

1 引言

新兴技术的广泛应用和产业转型升级的加速演进, 将企业推入一个多变 (volatility)、不确定 (uncertainty)、复杂 (complexity) 和模糊 (ambiguity)

的时代 (简称“VUCA”)。进入 VUCA 时代, 面对发展过程中层出不穷的“黑天鹅”或“灰犀牛”事件, 企业亟需提升自身的沟通效率和协同能力。在此背景下, 分布式办公 (Distributed Work) 模式应运而生 (Rhymer, 2023), 受到了字节跳动、一汽集团等行业领先企业的青睐。依托于即时通讯工具、协同办公平台等移动互联网技术, 分布式办公能够突破实地会议和办公室沟通的限制, 高效地将分布在不同地区的员工连接起来, 让他们能够跨越彼此之间的“时空边界”实现协同工作 (Henry et al., 2021)。根据钉

收稿日期: 2023-08-23

基金项目: 国家自然科学基金项目 (72272078); 新疆财经大学课题 (XJWT202315); 新疆财经大学研究生科研创新项目 (XJUFE2023K051); 中华女子学院重点科研项目 (2023ND-0203)

通讯作者: 张瑞娟, 邮箱: zhangruijuan001@126.com

钉钉 2022 年的数据，每月有着超过 3000 万名用户通过钉钉以分布式办公的方式完成工作。与远程办公不同的是，分布式办公不仅在工作安排上更为灵活，员工可以根据任务的“截止日期”灵活的安排工作内容和进度（Ellison et al., 2015），员工工作和生活之间的时空边界也被打破，在“在工作中生活，在生活中工作”逐渐成为多数职场人士的真实写照（谢菊兰等，2022），而远程办公并未模糊员工工作与生活的边界，改变的仅仅是他们与工作间的“物理”距离（Gajendran et al., 2015）。企业实施分布式办公的初衷在于提升组织的沟通和协作效率，员工作为分布式办公的参与者，他们的主动行为能够显著改善组织成员间的关系质量、降低任务冲突，对于组织沟通和协作能力的提升不可或缺（李玲玲，黄桂，2021），直接关乎着分布式办公的作用效果。

员工主动行为是指在未来情境出现之前，员工自发地对可能出现的问题、需求和变化提前做出反应，思考问题的解决方法，主动引导事情的发生和改变，而非等事情发生后被动应对的行为（Parker & Collins, 2010），研究发现，员工主动行为除了受员工的自身因素影响外，工作特征也是影响员工主动行为的重要情境因素之一（孔靓，李锡元，2019），实践中通过改变工作特征（如扩大工作自主性、丰富工作内容等）能够有效的激发员工的主动行为（赵蕾，翟心宇，2018；韦惠民，潘清泉，2012）。工作无边界化（Boundarylessness）作为分布式办公最具代表性的工作特征（Hassard & Morris, 2022），从直觉上来看其为员工采取主动行为提供了自由和灵活的空间，然而在工作无边界化的研究中，研究者们发现工作无边界化在赋予员工自主决定工作时间和地点的同时也在组织中形成了一种“全天候待命”文化，伴随着工作无边界化程度增加，7 天每天 24 小时随时随地的响应工作任务引发的角色过载和情绪耗竭让他们苦不堪言（Park et al., 2020）。虽然满足员工的自主性需求能够激发他们的主动行为，但角色过载和情绪

耗竭让员工对主动行为“心有意而力不足”（宣星宇等，2020）。因此，理清两者的关系不仅可以对分布式办公的效果进行有效检验，还能够帮助组织更好地优化分布式办公模式，提升组织的沟通和协作效率。

为了理清工作无边界化与员工主动行为之间的关系，本研究选择基于情感认知评价理论视角。根据情感认知评价理论，员工会对工作无边界化进行认知评价并形成特定的情感体验，情感体验作为员工认知反应的综合体会进一步影响其态度和行为（Lazarus, 1991）。由于个体积极情感与消极情感之间并非此消彼长，而是相互独立（Watson et al., 1988），即员工对工作无边界化的认知评价会让他们同时体验到积极情感和消极情感，伴随着工作无边界化水平的动态变化员工认知评价随之动态变化，从而使员工体验到“悲喜交加”似的复合情感体验（Xie et al., 2019）。因此，为了更为完整描述员工情感体验的动态变化过程，本研究通过情感平衡来评价员工当下的情感状态，当积极情感多于消极情感时，员工体验到的积极情感越多情感平衡水平也就越高（Leavy et al., 2023）。当工作无边界化从较低水平开始逐渐增加时，灵活的工作时间和地点安排让员工体验到掌控感等积极情感；与此同时，持续的工作连通要求则需要员工持续不断地付出身心努力，滋长疲倦等消极情感，由于此时员工所体验到积极情感仍多于消极情感，因而情感平衡随之增加。更多的积极情感体验则会调动员工的主动性，促使其产生更多的主动行为（Griffin et al., 2010）。工作无边界化水平逐渐增加终将会超出个体的所能承受的阈值，此时员工所体验到的消极情感会超过积极情感，情感平衡随之下降，更多的消极情感体验则会阻碍员工的主动行为。因此，本研究认为实施分布式办公后，工作无边界化对员工的主动行为存在着先促进后抑制的“过犹不及”效应。

鉴于两者间的“过犹不及”效应，想要发挥工作无边界化的积极作用就需要将其控制在合理的阈值范围内，由于情感认知评价的过程会受到个体特

质的影响 (Lazarus, 1991), 员工之间的阈值并不相同, 因而明晰影响情感认知评价的个体特质有助于管理者对分布式办公进行有效干预, 以保证工作无边界化水平尽可能的处在员工所能接受的阈值范围内, 对于提升工作无边界化的积极作用同样具有重要价值。而在个体众多的特质差异中, 个体在多任务处理上的倾向差异与他们对工作无边界化的认知评价最为相关。这是因为在实施分布式办公的组织中, 工作无边界化让员工需要经常同时处理多项任务, 但员工间在多任务处理倾向上的差异, 使得有些员工能够自如地处理多个任务和事件, 而有些员工面对这种情景时则会捉襟见肘和无所适从 (Kaufman-Scarborough & Lindquist, 1999)。因而那些具有较高多任务处理倾向的员工不仅面对工作无边界化时相比较低多任务处理倾向的员工更“如鱼得水”, 在承受阈值上也将更为突出。因此, 本研究关注多任务处理倾向对工作无边界化与情感平衡间倒 U 型关系的调节作用, 以期能够明晰工作无边界化发挥积极作用的边界条件。

综上所述, 本研究基于情感认知评价理论, 构建了情感平衡为中介, 多任务处理倾向为调节的作用机制模型。通过揭示工作无边界化对员工主动行为的影响, 以及在这一过程中情感平衡和多任务处理倾向又将如何发挥中介和调节作用来丰富工作无边界化影响员工行为的研究, 也为管理者有效的应对工作无边界化带来的利弊提供启发和理论指导。

2 理论基础与研究假设

2.1 工作无边界化与主动性行为

分布式办公是指利用企业利用即时通讯工具、协同办公平台等移动互联网技术将身处不同“时空”的员工连接, 让他们无需聚集在集中的办公区域和管理者的直接监督下开展工作的一种工作模式 (Lamovsek & Cerne, 2023)。分布式办公下员工拥有了自由选择工作时间和地点的权力, 他们不仅可以按

照自己的时间偏好灵活地安排工作任务和进度, 还可以选择在自己更便利和喜欢的地点开展工作。于是, 工作和非工作领域的时空边界逐渐模糊, 工作边界朝着无边界化的方向演化成为职场最具代表性的工作特征之一 (Xie et al., 2019)。工作特征的改变对员工的主动行为具有重要影响, 如工作内容的丰富、工作过程中更高的自主性等都会让员工表现出更多主动行为 (赵蕾, 翟心宇, 2018; 韦惠民, 潘清泉, 2012)。但对于员工而言, 工作无边界化虽然让他们工作时间和地点上收获了更多自主性, 但与此同时他们也必须面对更为复杂的角色关系以及在非工作时间仍需要与组织保持连通等付出努力 (Poethke et al., 2023)。根据 Busse 等 (2016) 提出的 ABC 模型: 产出是收益与成本的差值, 本研究工作无边界化对员工主动行为的影响可能并非简单的线性关系, 而是会受到员工“收益”和“成本”两条路径的共同影响。

(1) 工作无边界化的“收益”路径

当工作无边界化水平在适当范围内上升时, 首先, 工作无边界化缓解了员工工作偏好与组织期望间的不匹配 (袁硕, 唐贵瑶, 2018), 营造了一个高自主性的工作情境, 这极大地激发了员工的积极性和主人翁意识, 让员工将主动性行为内化为“我应该”做的“分内之事” (张捷等, 2020); 其次, 工作无边界化减少了来自管理者的过度监督和同事的打扰 (肖志明, 2020), 提升了员工对工作的控制感, 高度的控制感让员工坚信自己“有能力”通过主动行为实现对环境和自身的改变与掌控; 最后, 工作无边界化也可以被视为组织给予员工的一种工作资源。工作自主性和控制感等收益增添了员工的心理资源 (王笑天等, 2019), 让员工“有能量”做出更多主动行为。

(2) 工作无边界化的“成本 (代价)”路径

然而, 工作无边界化并非“有利无弊”, 不同水平的工作无边界化也会给员工带来一定的负面影响。当工作无边界化水平在适当范围内时, 由于工作地点和时间上的开放性, 员工不仅会在工作中遇到更多的

非工作相关的干扰，例如选择居家办公的员工可能会在工作中被家庭成员打扰；而且员工还需要付出更多的努力用于角色管理和任务规划。当工作无边界化水平超出阈值时，过高水平的工作无边界化会导致员工频繁遭遇非工作时间连通，阻碍员工的心理脱离（Brummelhuis et al., 2021），加剧了员工自我损耗和情绪耗竭的程度（石冠峰，郑雄，2021）。情绪耗竭则会导致员工更加关注行为带来的损失与危害（Bindl et al., 2012）。在行动中表现出具有回避取向的退缩和回避行为，从而减少主动应对环境挑战的主动行为。此外，过高水平的工作无边界化模糊了表明工作是否充分完成的界限，导致员工过度扩展自己的工作从而引发过度劳动（吴洁倩等，2018）。处于过度劳动状态下的员工由于自身初始资源匮乏和资源获取能力不足（魏巍等，2022），出于保护自身资源的需要，面对主动行为潜在的风险，员工会减少额外的资源投入（Halbesleben et al., 2014），从而减少主动行为。

综上所述，本研究通过将员工从工作无边界化中获得的“收益”和“成本（代价）”路径叠加，形成了解释工作无边界化影响员工主动行为的新组合路径，如图 1 所示。当无边界化程度超过阈值后，组合路径将反转从而呈现出倒 U 型曲线。具体而言，当工作无边界化水平由 A 点向 B 点移动时，员工从工作无边界化中所得的收益（工作自主性等得到满足）远多于付出的成本（角色管理难度提升），作为产出结果的主动行为逐渐增多。但由于需求满足存在着边际递减效应，随着无边界化水平的不断提升，成本与收益的差值会不断减少，因而曲线增速逐渐放缓。当工作无边界化水平由 B 点向 C 点移动时，过高水平的工作无边界化让员工在非工作时间也不得不保持“在线”。虽然工作自主性能够发挥一定的缓冲作用，但收益与代价（过度劳动和情绪耗竭）相比严重“入不敷出”。作为产出结果的主动行为也因此逐渐减少。并且由于负面影响存在着累积放大效应，主动行为的减少速度会不断增加。综上所述，工作无

边界化虽然可以促进员工主动行为，但随着无边界化水平的不断提升，其作用效果逐渐减弱。并且当无边界化水平超出阈值时，无边界化对主动行为的影响也从促进转为抑制。因此，工作无边界化与员工主动性行为之间呈现出倒 U 型关系。由此，我们提出以下假设。

假设 1：工作无边界化对主动行为的影响表现为先促进后抑制，两者之间存在着倒 U 型关系。

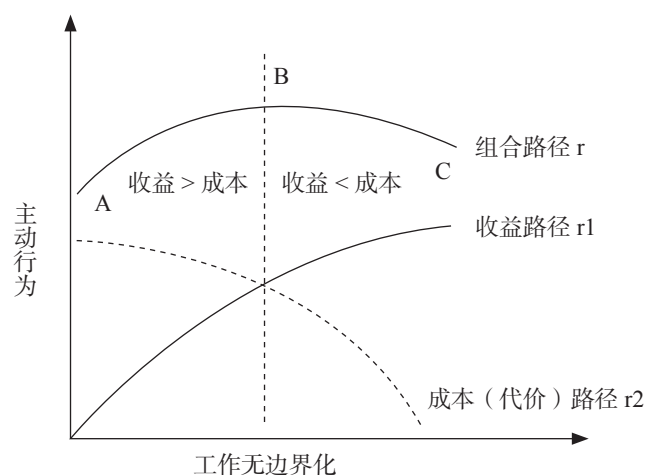


图 1 工作无边界化与员工主动行为之间倒 U 型关系解析

2.2 情感平衡的中介作用

情感是个体对环境刺激的利害关系认知判断后的综合性反应，包括积极情感和消极情感两方面。早期研究者普遍认为积极情感与消极情感间是“此消彼长”关系（Russell & Carroll, 1999）。然而，这种观点被证实是局限的（张兰霞等，2020）。积极情感和消极情感是两种相互独立的成分，两者可以自由组合形成个体不同的情感状态。例如，个体同时体验到较高水平的积极情感和消极情感，表现为“悲喜交加”、“百感交集”等。在现实组织中，由于工作情境的复杂性，员工很少能体验到单纯的快乐或悲伤，更多时候是多种情感的复合（温婷婷，2017）。因此，为了突破单纯从积极或消极一方面来解释员工情感的片面性，学者们提出了情感平衡的概念。情感平衡通过

积极情感与消极情感的比较来考察在员工情感状态中哪种情感更占优势,以此来反映员工当下情感的整体状态。当员工感知到的积极情感水平高于消极情感时,员工会体验到更多的积极情感,此时情感平衡水平较高。当消极情感水平高于积极情感水平时,员工会体验到更多的消极情感,此时情感平衡水平较低。情感平衡完全平衡是积极情感与消极情感之间达到平衡的一种情感状态 (Veilleux et al., 2020)。

情感认知评价理论认为产生情感的认知评价包含两个阶段——初级评价和次级评价。初级评价是个体评估情境刺激与自身福祉相关程度的过程,当情境刺激与自身福祉一致时员工会形成快乐等积极情感。而在初级评价中被识别为压力事件的情境刺激则会进一步激活员工的次级评价,该阶段个体会结合自身资源和能力评估自己的应对能力并形成相应的情感反应,当个体认为自身资源和能力足以应对情境刺激时更倾向于产生积极的情感反应 (Lazarus, 1991)。当工作无边界化水平在合适的范围内上升时,一方面更为自主和掌控的工作正是员工所期待的,从而让员工产生高兴、满足、自信等积极情感。而工作无边界化导致的角色关系复杂化则会让员工出现疲惫、焦虑等负面情绪,但如果这些负面影响尚未超过员工应对限度时,员工仍可以做出挑战性评估并通过完成挑战收获满足等积极情感。因此,当工作无边界化水平未超出阈值时,员工能从中体验到更多的积极情感,情感平衡响应增加。但当工作无边界化水平超出阈值时,过高水平的工作无边界化让员工被迫与工作保持“时刻连通”,此时工作无边界化已经成为阻碍员工休息恢复的障碍,工作无边界化导致的角色过载、过度劳动则会让员工体验到严重的疲惫、焦虑等负面情绪。持续的资源消耗且难以得到有效恢复让焦虑、愤怒和疲惫等负面情感持续积累并超越积极情感,导致员工的情感平衡水平的从提升转向降低。基于此,本研究认为,工作无边界化与情感平衡之间也存在倒U型关系,工作无边界化虽然能够

提升员工的情感平衡,但过高的无边界化程度超过了员工的接受程度,反而会降低员工的情感平衡水平。因此,本研究提出以下假设:

假设2:无边界化对员工的情感平衡有倒U型影响。

在“情境挑战—情感反应—应对行为”的链条中,员工主动行为作为一种主动应对情境挑战的行为,会受到近端前因——情感平衡的直接影响。员工情感平衡程度越高,其中蕴含的积极情感越多,积极情感不仅能够提升员工认知能力,还能够帮助员工进行资源建构,从而促进他们的主动行为。具体而言:一方面,积极的情感能够扩大员工思考的次数和深度 (Fredrickson, 2001),帮助员工更好的思考出解决现有问题的想法。另一方面,积极的情感还能够帮助员工进行智力资源、心理资源和社会资源的构建。智力资源能够帮助员工在以未来或变革为导向的行为中展现出创新性 (Filipowicz, 2006),从而迸发出更具创造性的想法;心理资源让员工更为乐观和坚毅,更为乐观的看待主动性行为的不确定性;社会资源帮助员工获得他人的认可和支持 (Fredrickson, 2001),能够为员工的变革行动提供支持。综上所述情感平衡水平较高的员工在工作中体验到更多的积极情感,进而能够促进员工的主动行为。因此,本研究提出以下假设:

假设3:情感平衡对员工主动性行为有正向影响。

根据情感认知评价理论,当员工将情境刺激认知评价为有益事件后会体验到积极情感,进而表现出相应的积极行为 (Lazarus, 1991)。工作无边界化下工作自主性和控制感的提升正是员工所期待的,但员工也需要面对可能出现的角色过载和情感耗竭。当无边界化程度未超出员工应对限度时,拥有应对潜在负面影响所需资源的员工更倾向于做出挑战性评价 (Li et al., 2018),并获得积极的情感体验 (孙健敏等, 2018)。在此情形下,员工的情感平衡水平不断提升。积极的情感能够促使员工更多地将经历投入到工作中去,积极主动地思考解决问题的策略和方法,展现出

更多的主动性行为。当无边界化超出阈值时,无边界化被员工视为阻碍自身目标实现的强制性工作要求。虽然自主性和控制感的提升能够为员工提供一定的工作资源,但持续的工作连通不仅消耗了这些资源,还给员工的资源恢复造成了巨大阻碍,迫使员工陷入资源损失的漩涡。因此,员工会表现出较低的热情和主动性。并且在应对过程中体验到更多的消极情感,消极的情感体验让员工难以集中注意力于问题解决,不会积极地采取主动行为。综上所述,结合假设2和3,本研究认为无边界化通过情感平衡影响主动性行为,当无边界化处于合理范围时能够提升员工的情感平衡,进而增加其主动性行为;无边界化超出阈值时则会降低员工的情感平衡,进而减少其主动行为。

假设4:情感平衡在工作无边界化与员工主动行为之间的倒U型关系中起到中介作用。

2.3 多任务处理倾向的调节作用

工作无边界化下工作自主性的提升让员工体验到满足、喜悦等积极情感,与此同时员工也需要面对更加的角色关系、任务频繁切换、角色过载与情绪耗竭等挑战。根据情感认知评价理论的观点,个体的认知评价过程不仅受到所处组织环境的影响,还会受到个体特质的影响(Folkman, 2003)。面对同一情境刺激,具备某一特质的员工可能因资源禀赋的优势而拥有更强的应对能力,他们认为情境刺激是可控的,潜在的负面后果也是可以应对的,因此他们会更为积极地看待情境刺激,应对过程中也更容易激发出积极的情感体验。而不具备该特质的员工可能因为应对能力的劣势,认为自己难以应对情境刺激和无边避免情境刺激的负面结果(Oreg et al., 2018)。在这种情况下,他们倾向于认为情境刺激更具阻碍性,相应的更容易体验到消极情感。

分布式办公模式下,员工们在使用即时通讯工作或协同办公系统的过程中,存在着一个有趣的现象——有些员工的电脑桌面始终只有一个任务窗口,而有的员工的电脑桌面上则排布着多个任务窗口。

该现象的背后是员工们在同时处理多个任务上的偏好差异。多任务处理倾向是指个体偏好同时从事多个任务或事件的程度。作为一种个体特质,高多任务处理倾向的个体倾向于同时处理多项任务,而低多任务处理倾向的个体则更倾向于同一时间内只做一件事情(Kaufman-Scarborough & Lindquist, 1999)。与低多任务处理倾向的员工相比,高多任务处理倾向的员工在抗打断能力、角色和任务切换速度方面都具有突出的优势(袁凌等, 2023)。高多任务处理倾向的员工在适应任务中断、快速任务切换方面的禀赋优势让他们具有更强的应对能力,这让他们能够适应更程度的工作无边界化。此外,高多任务处理倾向的员工偏好同时处理多个任务的工作模式,这种工作模式能够帮助其更好地应对工作无边界化所引发工作连通问题,也能够较从容和快速地在生活与工作中进行任务转换,使其在非工作时间也能够游刃有余地处理多项工作任务,防止任务堆压(聂琦等, 2021)。所以,工作无边界化对其身心造成的损耗远小于低多任务处理倾向的员工。对于低多任务处理倾向的员工,他们倾向同一时间只进行一个活动,并且难以在不同任务间转换。这类员工很难适应工作的无边界化和由此引发的工作连通,这是因为他们并不喜欢、也不擅长这种需要随时准备在工作与非工作领域间转换的模式。而高多任务处理倾向的员工则更偏好这种工作与非工作边界模糊的工作模式,这让他们在处理工作任务的同时也可以兼顾非工作活动(Lindquist & Kaufman-Scarborough, 2007)。因而在无边界化水平相同的情境下,高多任务处理倾向的员工比低多任务处理倾向的员工能够感受到更高水平的情感平衡。

由此可见,在高多任务处理倾向员工的群体中,工作无边界化对情感平衡的促进被强化,工作无边界化的合理阈值也会更高。而工作无边界化对情感平衡的抑制作用则会被削弱,且与低多任务处理倾向的员工群体比较,高多任务处理倾向的员工情感平衡水

平也更高。上述变化反映到图 1 上表现为倒 U 型曲线的开口变宽, 转折点向右上方移动。基于此, 本研究提出以下假设:

假设 5: 员工间多任务处理倾向的差异显著调节工作无边界化与情感平衡的倒 U 型关系。具体而言, 在高中任务处理倾向的员工群体中, 二者的倒 U 型关系愈加平缓, 且二者关系的转折点出现在工作无边界化和情感平衡的更高取值上。

综上所述, 本研究的研究模型图如图 2 所示。

3 研究方法

3.1 研究样本与数据收集

本研究以企业在职员工为研究对象, 借助见数 (Credamo) 平台, 采取在线填写的方式完成问卷调研。本研究采用三个时点的追踪调研方法进行数据收集来尽可能地降低同源方法偏差问题。调研时间为 2022 年 9 月至 10 月。2022 年 9 月上旬进行第一次调研, 测量工作无边界化和控制变量, 共收回问卷 1047 份, 其中有效问卷 849 份。2022 年 9 月下旬对第一阶段有效问卷的填答者进行追踪调研, 测量情感平衡。考虑到可能会存在样本流失问题, 本阶段调研者被要求再次填答工作无边界化问卷, 收回问卷 571 份, 其中有效问卷 536 份。2022 年 10 月中旬进行最后一次测量, 测量被调研对象的主动行为和任务处理倾向, 收回问卷 500 份, 其中有效问卷 460 份, 最终问卷回收有效率为 44%。为了确保正确追踪匹配

问卷, 被调查对象需要按引导注册见数平台账号, 并根据平台生成的唯一用户 ID 进行匹配, 为激励被试者完整地参与调研并认真填写问卷, 通过系统给予被试者一定的红包奖励。

考虑到第一阶段和第二阶段问卷回收过程中存在着较大数量的样本流失, 为了避免样本流失对造成的研究失真, 本研究参照 Goodman 和 Blum (1996) 的做法进行了样本流失率分析。分析结果如表 1 所示。第一次研样本和第二次调研样本填答的工作无边界化数据在均值、标准差等统计指标上并未出现显著差异, 表明在本研究中样本流失造成的影响是可以接受的。通过 SPSS 26.0 对 460 份有效样本的样本特征进行分析, 结果如表 2 所示。

3.2 测量工具

本研究采用问卷调查的方法, 所用量表均来源于以往研究中的成熟量表, 并根据研究内容合理修改, 所借鉴的量表在不同的研究情境中都具有良好的信度和效度。为确保问卷内容的准确性和可靠性, 本研究严格遵循标准的翻译 - 回译程序。

无边界化: 对无边界化的测量源自 Xie 等(2019)的研究, 并根据研究情境需要, 对题项表述进行了相应修订。共计 5 个题项, 代表性题目如“即使下班后, 我也需要收发和接听与工作相关的邮件、电话等信息”。在本研究中, 该量表的 Cronbach's α 系数为 0.925。

多任务处理倾向: 多任务处理倾向的测量采用 Xie 等(2019)编制的量表, 共 4 个题项。代表性题

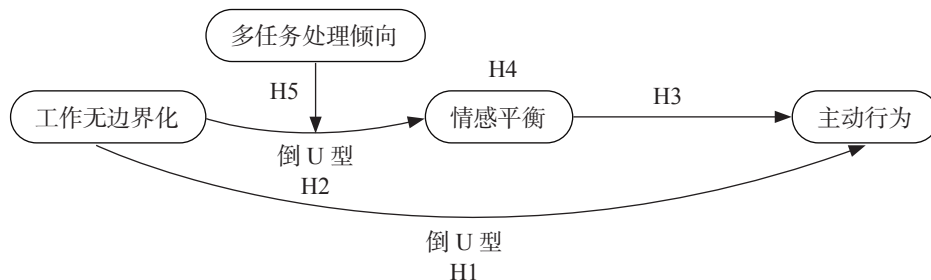


图 2 理论模型图

表1 样本流失率分析

工作无边界化	第一阶段 (N = 849)	第二阶段 (N = 536)
均值	4.822	4.826
标注差	1.377	1.380
回归系数 (因变量: 主动行为)	0.028*	0.029*

注: * $p < 0.05$ 。

表2 被调研对象人口特征分布表

人口特征	分组	人数	占比
性别	男性	186	40.43%
	女性	274	59.57%
年龄	小于 20 岁	2	0.43%
	21-30 岁	227	49.35%
	31-40 岁	159	34.57%
	41-50 岁	45	9.78%
	51-60 岁	27	5.87%
	普高 / 中专 / 技校 / 职高	6	1.30%
教育水平	专科	30	6.52%
	本科	348	75.65%
	硕士	68	14.78%
	博士	8	1.74%
工作年限	少于 1 年	16	3.48%
	1-3 年	110	23.91%
	4-6 年	170	36.96%
	7-9 年	78	16.96%
	10 年以上	86	18.70%

注: $N = 460$

项如“我在工作中同时处理多个任务”。在本研究中, 该量表的 Cronbach's α 系数为 0.902。

情感平衡: 情感平衡的测量采用 Connidis (1984) 开发的自陈式量表, 包括积极情感和消极情感两个分量表, 共计 10 个题项。各题项均以“是”和“否”作答, 选择“是”得 1 分, 选择“否”得 0 分。正性情感得分减去负性情感得分后再加 5, 得分越高代表情感平衡水平越高。正性情感的代表性题项如“我觉得最近有让我感兴趣或十分兴奋的事”, 负性情感

的代表性题项如“我觉得和他人之间有距离感, 并且我觉得十分孤独”。在本研究中, 测量正性情感的分量表的 Cronbach's α 系数为 0.712, 负性情感的 Cronbach's α 系数为 0.793。

主动行为: 主动行为采用 Griffin 等 (2010) 开发的量表, 共 4 个题项, 代表性题项如“在工作中, 我会在完成核心任务的方法上提出一些新想法”。在本研究中, 该量表的 Cronbach's α 系数为 0.720。

控制变量: 本研究对被调查对象的年龄 (单位为岁)、性别 (女性 = 1、男性 = 0)、教育程度 (普高、大专、本科、硕士、博士设置了虚拟变量) 及工作年限等人口统计学变量进行了控制。

4 研究结果

本研究采用 AMOS 23.0 和 SPSS 26.0 对数据进行验证性因子分析, 共同方法偏差检验, 描述性统计及相关分析以及假设检验。

4.1 共同方法偏差检验

为最大程度降低共同方法偏差, 本研究在数据收集的过程中对收集程序严格控制。主要体现在: 第一, 在问卷设计方面, 在卷首语处用高亮字体注明该问卷仅用于学术研究, 并对研究中所使用到的各变量名称进行了隐藏, 问卷内容中的各题项尽量做到清晰、完整, 无歧义。第二, 调研是向调研对象说明此次数据收集采用匿名方式并对其他信息进行保密, 请被调查人员依据自身情况真实作答。第三, 采取多时间节点收取问卷的方式, 最大程度的降低共同

方法偏差。在统计控制方面,本研究采用 Harman 单因子法和控制未测量的潜在方法因子方法 (ULMC) 法对共同方法偏差问题进行双重检验。首先,使用 SPSS26.0 软件将所有题打包进行探索性因子分析,通过主成分分析法提取出的未经旋转的第一个因子仅解释了全部方差的 14.975%, 低于 30% 的临界值 (Edwards & Lambert, 2007)。初步表明本研究不存在严重的共同方法偏差问题。然后,在 Harman 单因子检验的基础上进一步采用控制未测量的潜在方法因子方法 (ULMC) 法对存在的同源方法偏差进行检验。通过比较加入方法因子后模型拟合度的变化来判断同源方法偏差程度: $\Delta\chi^2/\Delta df = 1.617$, $\Delta RMSEA = 0.016$, $\Delta CFI = 0.006$, $\Delta TLI = 0.006$, $\Delta NFI = 0.007$, 各项拟合指数的变化均小于 0.03, 表明本研究的共同方法偏差问题并不严重,并不会影响研究结论的可靠性。

4.2 验证性因子分析

本研究的验证性因子分析结果见表 3, 与其他模型相比, 四因子模型拟合效果最佳 ($\chi^2 = 302.624$, $df = 84$, $RMSEA = 0.068$, $SRMR = 0.046$, $CFI = 0.931$, $TLI = 0.924$)。表明四因子变量之间具有良好的区分效度。

4.3 描述性统计与相关性分析

描述性统计与相关性分析的结果见表 4。由表 4 可知, 无边界化与情感平衡、主动行为均不存在显著相关关系 ($r = -0.016$, $p > 0.05$; $r = 0.002$, $p > 0.05$)。情感平衡与主动性行为显著正相关 ($r = 0.576$, $p < 0.01$)。为消除研究领域里常见的由一次项和其平方项的高相关性引发的多重共线性问题, 本研究对变量中涉及平方项的所有变量进行均值中心化, 数据处理结果显示, 整个模型的方差膨胀因子 (VIF) 小于 3,

表 3 验证性因子分析

模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2$ (Δdf)	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
BL; AB; PB; MT	302.624	84	—	0.931	0.924	0.068	0.046
BL + AB; PB; MT	775.467	87	472.843 (3) ***	0.824	0.743	0.156	0.159
BL + AB + PB; MT	2264.471	89	1961.847 (2) ***	0.594	0.522	0.220	0.210
PB + AB + PB+ MT	3017.515	90	2714.891 (1) ***	0.400	0.395	0.266	0.242

注: $N = 460$, *** $p < 0.001$, BL 代表无边界化, AB 代表情感平衡, PB 代表主动行为, MT 代表多任务处理倾向。

表 4 描述性统计与相关性分析

变量	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别								
2. 年龄	0.119*							
3. 教育水平	0.116*	0.035						
4. 工作年限	0.204**	0.732**	-0.054					
5. 工作无边界化	-0.053	0.033	0.018	0.073				
6. 情感平衡	-0.024	-0.024	0.035	-0.064	-0.016			
7. 多任务处理倾向	-0.054*	-0.102*	0.065	0.235	0.264**	0.032		
8. 主动行为	-0.005	0.055	0.103*	0.014	0.002	0.576**	0.234	
平均值	0.400	2.710	3.090	3.230	4.826	0.585	3.524	3.359
标准差	0.491	0.873	0.572	1.115	1.380	0.300	1.378	1.162

注: $N = 460$, * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ 。

而所有变量间的相关系数均小于 0.700 的临界值。因此,本研究不存在严重的共线性问题。

4.4 假设检验

4.4.1 无边界化与主动性行为、情感平衡的非线性关系检验

本研究根据变量间关系构建了工作无边界化与员工主动行为和情感平衡之间的回归方程: $PB = \alpha_0 + \alpha_1 BL^2 + \alpha_2 BL$; $AB = \beta_0 + \beta_1 BL^2 + \beta_2 BL$ 。使用 SPSS 26.0 软件对数据进行多层回归分析,检验结果见表 5。表 5 中,由模型 2 可知,无边界化及其平方项与员工主动行为回归系数显著 ($\alpha_2 = 0.171, p < 0.01$; $\alpha_1 = -0.137, p < 0.01$)。回归方程: $PB = -0.137BL^2 + 0.171BL + \alpha_0$, 曲线斜率 $K = 0.171 - 0.274BL$, 由于本研究对所有涉及平方项的变量进行均值中心化处理,处理后工作无边界化数据分布于 $[-2.772, 1.575]$, 当 BL

$= -2.772$ 时, 曲线斜率 $K = 0.931 > 0$; 当 $BL = 1.575$ 时, 曲线斜率 $K = -0.261 < 0$ 。由此可知工作无边界化与员工主动行为之间存在倒 U 型关系, 假设 1 得到支持。由模型 6 可知, 工作无边界化及其平方项与情感平衡的回归系数显著为负 ($\beta_2 = 0.112, p < 0.01$; $\beta_1 = -0.087, p < 0.01$)。回归方程: $AB = -0.087BL^2 + 0.112BL + \beta_0$ 。采用与检验假设 1 相同的做法可知假设 2 也得到支持。由模型 3 可知, 情感平衡与员工主动性行为的回归系数显著为正 ($b = 2.252, p < 0.01$)。由此, 假设 3 得到支持。由模型 4 可知, 在无边界化及其平方项与主动性行为的关系间加入情感平衡后, 情感平衡与主动性行为的回归系数显著 ($b = 2.456, p < 0.01$), 假设 4 得到初步支持。

4.4.2 中介效应检验

本研究同时采用 Bootstrap 方法验证本研究假设,

表 5 分层回归分析结果

	主动行为				情感平衡			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
控制变量								
性别	-0.046	0.000	-0.026	-0.049	-0.009	0.020	0.030	0.026
年龄	0.103	0.059	0.070	0.093	0.014	-0.014	-0.001	-0.012
教育水平	0.205	0.211	0.169	0.161	0.016	0.020	0.015	0.024
工作年限	-0.034	0.015	0.020	0.004	-0.024	0.008	-0.004	0.005
自变量								
工作无边界化	-0.001	0.171**		0.102*	-0.003	0.112**	0.102**	0.129**
工作无边界化 ²		-0.137**		0.078*		-0.087**	-0.089**	-0.139**
中介变量								
情感平衡			2.252**	2.456**				
调节变量								
多任务处理倾向							0.339**	0.239**
交互效应								
工作无边界化 × 多任务处理倾向								0.178**
工作无边界化 ² × 多任务处理倾向								0.051**
R^2	0.160	0.330	0.180	0.560	0.150	0.300	0.410	0.540
ΔR^2	0.154*	0.324*	0.174**	0.554*	0.136*	0.286*	0.396**	0.526**

注: $N = 460$, 模型 1 中, ΔR^2 的基准模型 R^2 为 0.006 (因变量为情感平衡, 仅包含控制变量的模型); 模型 5 中, ΔR^2 的基准模型 R^2 为 0.014 (因变量为主动性行为, 仅包含控制变量的模型); * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ 。

用该方法进行模型参数估计,尤其是进行多重中介研究时更稳健,能有效降低第 I 类错误。据此,本研究使用 SPSS 26.0 软件和 Medcurve 宏程序,将样本数量设置为 5000,置信区间设置为 95%,对情感平衡的非线性中介效应进行一步检验。检验结果见表 6。由表 6 可知:当无边界化水平从较低水平提升到中等水平时,无边界化能够提升员工的情感平衡从而促进其主动行为;当无边界化水平较高时,对员工情感平衡表现为显著的负面影响,从而抑制其主动行为。随着无边界化水平的不断提升,对员工情感平衡的作用从促进逐渐转变为抑制,对员工主动行为的间接作用也由正转负,呈现为倒 U 型趋势。由此,假设 4 得到支持。

表 6 非线性中介效应检验结果

工作无边界化水平	工作无边界化 → 情感平衡 → 员工主动行为 瞬时中介效应	置信区间 (95%CI)
低	0.319	[0.252, 0.395]
中	0.254	[0.084, 0.124]
高	-0.866	[-1.047, -0.697]

4.4.3 调节效应检验

为了检验多任务处理倾向的调节作用首先构建如下的回归方程:

$$AB = \lambda_0 + \lambda_1 BL^2 + \lambda_2 BL + \lambda_3 BL^2 \times MT + \lambda_4 BL \times MT + \lambda_5 MT$$

表 5 中,由模型 8 可知,回归方程: $AB = -0.139BL^2$

+ 0.129BL + 0.051BL² × MT + 0.178BL × MT + 0.239MT + λ₀。由于 λ₂*λ₃-λ₁*λ₄ = 0.018 > 0,表明随着多任务处理倾向的增加,倒 U 型曲线的转折点向右移动,处于工作无边界化程度更高的取值上。本研究绘制了有关调节效应图 3 和图 4。由图 3 和图 4 可知,当员工表现出较高的多任务处理倾向时,无边界化对情感平衡的促进作用被显著强化,无边界化对情感平衡的抑制作用被显著削弱,且无边界化的阈值和员工的情感平衡程度显著提升。由此,假设 5 得到支持。

5 结论与讨论

5.1 理论贡献

首先,本研究通过构建并整合工作无边界化的“收益”与“成本”路径,揭示了工作无边界化与员工主动行为间的倒 U 型关系,解开了工作无边界化与员工主动行为之间的关系“黑箱”。在解释工作无边界化的作用机制过程中,响应了姜福斌和王震(2022)的“将压力源属性判断权力归还给压力应对者”的呼吁,并没有“先入为主”地将工作无边界化这种工作特征定义为挑战性压力源或障碍性压力源,而是借助“过犹不及”的管理思想(张鑫,张健东,2023),通过动态地考虑不同“水平”下工作无边界化的“收益”与“成本”差异,实现对工作无边界化

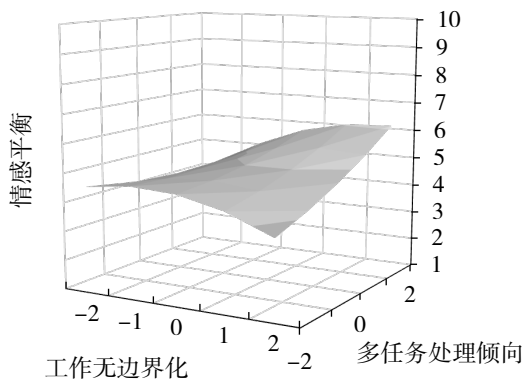


图 3 多任务处理倾向的调节效应图 (三维)

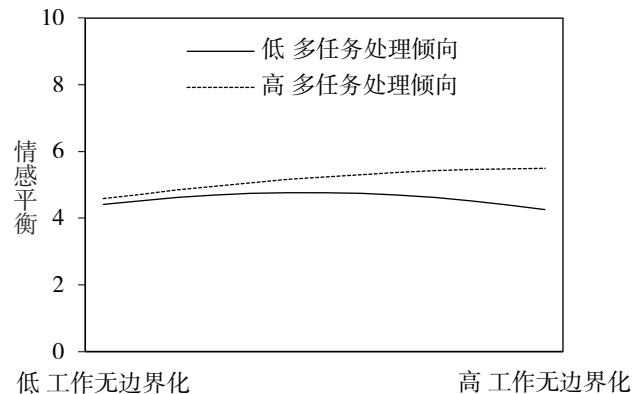


图 4 多任务处理倾向的调节效应图 (二维)

作用效果分歧的整合,回答了工作无边界化“何时有利,何时有害”的问题。本研究的结果表明伴随着收益与成本的变化,员工对无边界的认知评价也在动态调整,只有当员工感知到的收益多于成本时,他们才会做出积极的认知评价,并表现出更多的主动行为。研究结论为后续研究者更为全面的理解工作无边界化提供了理论基础。

其次,本研究揭示了工作无边界化影响员工主动行为的内在情感机制。外部情境刺激会同时影响个体认知(理性)系统和情感(感性)系统。除认知机制外,情感加工系统生成的情感体验也是工作无边界化影响员工行为的重要机制。但已有研究在考虑情感体验的作用时,通常仅关注情感体验中的某一方面(积极情感或消极情感)。本研究借助情感平衡作为中介变量,打破了积极情感和消极情感“此消彼长”的思维定势,将积极情感和消极情感作为独立的情感体验都纳入了研究框架,从更为全面的视角揭示情感体验的中介作用,以及工作无边界化影响员工主动性行为的作用机制。此外,情感认知评价理论指出情感源自对情境刺激的认知评价。通过员工情感平衡的变化,间接揭示了员工认知评价的动态变化过程。更为清晰的展示了工作无边界化从促进主动行为转向抑制主动行为的“过犹不及”过程。

最后,本研究通过引入多任务处理倾向这一人格特质,明确了工作无边界化作用机制中的边界条件。情感认知评价理论指出除了情境因素,个体特质也是调节情感认知评价过程的重要因素。但在探究工作特征作用机制的边界条件时,已有研究大多选择情境因素作为边界条件,考察在不同工作情境下工作特征影响的差异,而忽视了个人特质的重要作用。本研究证实了员工的多任务处理倾向确实对工作无边界化与情感平衡的关系产生了影响,并且表明在有边界条件的情况下,工作无边界化产生的“过犹不及”效应得到了疏解,因此,本研究对多任务处理倾向这一边界条件的探索不仅突破了已有研究未能探讨影响这

一“过犹不及”效应的边界条件的局限,还揭示了工作无边界化作用过程中的个体差异,为后续研究者探究工作无边界的边界条件提供了新的视角。

5.2 管理启示

首先,在越来越多企业选择分布式办公的背景下,工作无边界化作为普遍的工作特征须得到组织和员工的重视,清晰认识无边界的的双重影响才能够好地适应无边界的的工作。一方面,无边界的积极作用无法被忽视,它能够提升员工工作的自主性和控制感,激发员工的主动性。另一方面,无边界化也增加了角色过载的可能,应对频繁的角色切换需要消耗员工资源,外加上心理脱离难度的提升阻碍了资源恢复,伴随着无边界化水平的提升也会逐渐造成负面影响。因此,组织和员工都应当正确认识无边界化。由于组织反应的敏捷性和员工主动工作行为对于提高组织绩效和核心竞争力意义重大,对于组织来说,亟待厘清无边界化和员工主动工作行为的关系,充分发挥无边界的积极作用,抑制消极影响。才能实现敏捷反应和积极主动共存。企业在提升工作无边界化水平的同时需要注意避免其成为“变相加班”的工具。通过帮助员工制定详细的工作安排来合理安排每日工作量,设定明确的工作时间以保障员工的休息时间不被侵占。

其次,日常工作中员工的情感状态对其工作态度和行为具有重要影响,积极的情感体验能够提升其主动性,消极的情感体验则恰恰相反。工作无边界化作为工作设计的一种新趋势,管理者在推行工作无边界化时应该及时关注员工的情感反应,除了关注员工在无边界化中的积极情感体验外,还应关注无边界化导致的消极情感体验,通过及时有效的反馈和沟通帮助员工在工作中保持一个较高的情感平衡程度,对于遭受负面情感影响的员工,及时地与其进行沟通了解负面情感的产生原因,并针对性地提供情感支持。

最后,未来职场中工作的无边界化已经成为必然趋势,企业应该意识到员工在面对工作特征时的个体

差异。尤其是员工在多任务处理倾向上的差异,加强个体特质与工作特征之间的匹配性,构建柔性的工作模式让员工可以根据自身特质偏好进行选择。对于高任务处理倾向的员工鼓励他们同时处理多项任务,但对低多任务处理倾向的员工,企业一方面可以鼓励其根据工作任务重要与紧急程度进行优先项排序,专心完成最重要和紧急的事务,减少员工心理负荷。另一方面,企业虽然无法改变员工的多任务处理倾向,但可以通过培训提升员工的多任务处理能力、任务切换能力。为此企业可以对那些在多任务处理、任务切换、抗打断能力方面存在劣势的员工提供必要辅导和支持,提升他们适应工作情景新特征的能力。

5.3 不足与展望

本研究亦存在一定的局限性:第一,本研究测量的员工情感平衡数据属于截面数据,由于情感平衡是个体的情感状态的变量,采取更加接近员工真实状态的日记观察与周记调研等方法,将会有效提高研究结论的效度。第二,关于主动性行为的高阶分类尚未达成一致,本研究仅将主动性行为视为一个整体,考察了工作无边界化与特的关系和作用机制。未来研究中,可以尝试对具体的某种主动性行为开展研究。第三,本研究采用员工自我汇报的方式进行回答,虽然统计检验结果表明并不存在严重的共同方法偏差,但社会称许性问题仍不可避免,进而影响研究结果的准确性,在未来的研究中可以进一步考虑采取其他客观方式测量员工的主动行为,提升研究结论的可靠性。

参考文献:

- 姜福斌,王震.(2022).压力认知评价理论在管理心理学中的应用:场景、方式与迷思.心理科学进展,30(12),2825-2845.
- 孔靓,李锡元.(2019).职场排斥对主动性行为的影响机制研究——基于不同来源的排斥.技术经济与管理研究,(5),68-73.
- 李玲玲,黄桂.(2021).组织中个体主动性行为“利与

弊”.心理科学进展,29(8),1484-1496.

4. 聂琦,张捷,彭坚,毕砚昭.(2021).工作连通行为的双刃剑效应:多重任务倾向的调节作用.心理科学,44(2),347-354.
5. 石冠峰,郑雄.(2021).非工作时间工作连通行为对工作繁荣的“双刃剑”影响.软科学,35(4),106-111.
6. 孙健敏,陈乐妮,尹奎.(2018).挑战性压力源与员工创新行为:领导-成员交换与辱虐管理的作用.心理学报,50(4),436-449.
7. 王笑天,刘培,李爱梅.(2019).自由还是束缚?异质性视角下工作性通讯工具使用对幸福感的影响.中国人力资源开发,36(8),47-59.
8. 韦慧民,潘清泉.(2012).复杂环境下员工主动性行为及其驱动研究.企业经济,31(3),94-97.
9. 魏巍,刘贝妮,凌亚如.(2022).平台工作游戏化对网约配送员工作卷入的“双刃剑”影响——心流体验与过度劳动的作用.南开管理评论,25(5),159-171.
10. 温婷婷.(2017).组织成员动态情感与创新能力的关联性探究.领导科学,(10Z),49-52.
11. 吴洁倩,张译方,王楨.(2018).员工非工作时间连通行为会引发工作家庭冲突?心理脱离与组织分割供给的作用.中国人力资源开发,35(12),43-54.
12. 肖志明.(2020).“将在外,君命有所不受”——远程岗位真的有利于员工越轨创新行为吗?.外国经济与管理,42(4),36-47.
13. 谢菊兰,宋娅,骆亚,谢凯,郭好.(2022).边界理论在组织行为学研究中的应用.中国人力资源开发,39(4),127-140.
14. 宣星宇,张建卫,李海红,周洁,周愉凡.(2020).工作压力双路径视角下国防研发人员主动性行为形成机理:职场精神力的调节效应.科技进步与对策,37(20),135-144.
15. 袁凌,童瑶,王钧力.(2023).非工作时间工作连通行为对员工创造力的双刃剑效应:基于赋权奴役悖论.科技进步与对策,40(11),141-150.
16. 袁硕,唐贵瑶.(2018).工作连通行为研究述评与展望.外国经济与管理,40(9),112-125.
17. 张捷,聂琦,王震.(2020).领导高绩效要求对员工绩效的“双刃剑”效应:压力认知评价理论视角.华南师范大学学报(社会科学版),(6),142-157+192.
18. 张兰霞,付竞瑶,张靓婷.(2020).工作家庭冲突对女性知识型员工创新行为的影响研究.科研管理,41(11),257-267.

19. 张鑫, 张健东. (2023). 高校青年教师时间焦虑感与职业成长的倒U型关系研究——工作旺盛力与成长需求强度的作用. *东北大学学报(社会科学版)*, 25(5), 49–59.
20. 赵蕾, 翟心宇. (2018). 工作自主性对员工建言行为的影响——工作投入和主动性人格的作用. *中国社会科学院研究生院学报*, (6), 33–44.
21. Bindl, U. K., Parker, S. K., Totterdell, P., & Hagger-Johnson, G. (2012). Fuel of the self-starter: How mood relates to proactive goal regulation. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 134–150.
22. Brummelhuis, L. L. T., Hoeven, C. L. T., & Toniolo-Barrios, M. (2021). Staying in the loop: Is constant connectivity to work good or bad for work performance? *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103589.
23. Busse, C., Mahlendorf, M. D., & Bode, C. (2016). The abc for studying the too-much-of-a-good-thing effect: A competitive mediation framework linking antecedents, benefits, and costs. *Organizational Research Methods*, 19(1), 131–153.
24. Connidis, I. (1984). The construct validity of the life satisfaction index a and affect balance scales: A serendipitous analysis. *Social Indicators Research*, 15, 117–129.
25. Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1–22.
26. Ellison, N. B., Gibbs, J. L., & Weber, M. S. (2015). The use of enterprise social network sites for knowledge sharing in distributed organizations: The role of organizational affordances. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 103–123.
27. Filipowicz, A. (2006). From positive affect to creativity: The surprising role of surprise. *Creativity Research Journal*, 18(2), 141–152.
28. Folkman, S. (2013). Stress, appraisal and the coping process. In M. D. Gellman, & J. R. Turner. (Eds), *Encyclopedia of behavioral medicine* (pp. 1913–1915). New York: Springer.
29. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
30. Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney, K. K. (2015). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353–393.
31. Goodman, J. S., & Blum, T. C. (1996). Assessing the non-random sampling effects of subject attrition in longitudinal research. *Journal of Management*, 22(4), 627–652.
32. Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174–182.
33. Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the 'COR': Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.
34. Hassard, J., & Morris, J. (2022). The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries, and control. *Human Relations*, 75(9), 1647–1678.
35. Henry, M. S., le Roux, D. B., & Parry, D. A. (2021). Working in a post Covid-19 world: Towards a conceptual framework for distributed work. *South African Journal of Business Management*, 52(1), a2155.
36. Kaufman-Scarborough, C., & Lindquist, J. D. (1999). Time management and polychronicity: Comparisons, contrasts, and insights for the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 14(3-4), 288–312.
37. Lamovsek, A., & Cerne, M. (2023). Past, present and future: A systematic multitechnique bibliometric review of the field of distributed work. *Information and Organization*, 33(2), 100446.
38. Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46(8), 819–834.
39. Leavy, B., O'Connell, B. H., & O'Shea, D. (2023). Gratitude, affect balance, and stress buffering: A growth curve examination of cardiovascular responses to a laboratory stress task. *International Journal of Psychophysiology*, 183, 103–116.
40. Li, F., Chen, T., & Lai, X. (2018). How does a reward for creativity program benefit or frustrate employee creative performance? The perspective of transactional model of stress and coping. *Group & Organization Management*, 43(1), 138–175.
41. Lindquist, J. D., & Kaufman-Scarborough, C. (2007). The polychronic-monochronic tendency model PMTS scale development and validation. *Time and Society*, 16(2-3), 253–285.
42. Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65–86.
43. Park, Y., Liu, Y., & Headrick, L. (2020). When work is wanted after hours: Testing weekly stress of information

communication technology demands using boundary theory. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 518–534.

44. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.

45. Poethke, U., Klasmeier, K. N., Radaca, E., & Diestel, S. (2023). How modern working environments shape attendance behaviour: A longitudinal study on weekly flexibilization, boundaryless work and presenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(3), 524–544.

46. Rhymer, J. (2023). Location-independent organizations: Designing collaboration across space and time. *Administrative Science Quarterly*, 68(1), 1–43.

47. Russell, J. A., & Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125(1), 3–30.

48. Veilleux, J. C., Lankford, N. M., Hill, M. A., Skinner, K. D., Chamberlain, K. D., Baker, D. E., & Pollert, G. A. (2020). Affect balance predicts daily emotional experience. *Personality and Individual Differences*, 154, 109683.

49. Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070.

50. Xie, J. L., Elangovan, A. R., Hu, J., & Hrabluik, C. (2019). Charting new terrain in work design: A study of hybrid work characteristics. *Applied Psychology*, 68(3), 479–512.

A Study on the Inverted U-Shaped Relationship between Boundarylessness and Employee Proactive Behavior in Distributed Office

Yan XU¹; Dongdong ZHAO¹; Ruijuan ZHANG²; Xiaojing LIU³

(¹ School of Business Administration, Xinjiang University of Finance and Economics, Urumqi 830012)

(² School of Management, China Women's University, Beijing 100010)

(³ China Logistics Co., Ltd, Beijing 100073)

Abstract: In the context of more and more enterprises implementing distributed office, the boundaries between work and non-work areas are becoming increasingly blurred, and boundarylessness has become a common work feature. This study is based on the cognitive appraisal theory of emotion and explores the mechanism and boundary conditions of the impact of boundarylessness on employees' proactive behavior. Through analyzing 460 three time point matching questionnaires, it was found that: (1) There is an inverted U-shaped effect between boundarylessness and employee proactive behavior, meaning that the impact of boundarylessness on employee proactive behavior has a "too much of a good thing" effect; (2) The boundarylessness has an inverted U-shaped impact on employees' affective balance, and through the mediating effect of affective balance, it has an inverted U-shaped impact on proactive behavior; (3) The polychronicity of employees can significantly regulate the inverted U-shaped relationship between boundarylessness and affective balance. Compared with employees with low polychronicity, employees with high polychronicity are not only able to adapt to a higher degree of boundarylessness and maintain a higher level of affective balance, but also have a lower negative impact on their affective balance due to boundarylessness. This study reveals the internal mechanism and boundary conditions that boundarylessness affects employees' proactive behavior. The research findings provide insights for enterprises to understand the changes in employee behavior under distributed office, and provide theoretical guidance for enterprises to further optimize work patterns.

Key Words: Distributed Office; Boundarylessness; Affective Balance; Proactive Behavior; Polychronicity; Cognitive Appraisal Theory of Emotion

■ 责编 / 张新新 E-mail: hrdxin@126.com Tel: 010-88383907