

好心没好报？主动帮助对同事关系的“双刃剑”影响*

陈良勇 曹仲怀 万文海 张玮婷

(华侨大学工商管理学院/福建省习近平新时代中国特色社会主义思想研究中心华侨大学研究基地, 泉州 362021)

摘要 关于主动帮助行为与同事关系两者之间存在何种关系, 现有研究得出了相互矛盾的结论。基于情感事件理论和社会交换情感理论, 本研究揭示了主动帮助行为与受助者谦逊水平的交互对同事关系的“双刃剑”影响效应, 厘清了受助者情感反应——表达感恩与能力面子压力所发挥的中介作用。通过连续 10 个工作日的日记调查(研究 1, $N_{\text{个体内}} = 507$, $N_{\text{个体间}} = 53$)和情境实验(研究 2, $N = 216$)收集数据。结果表明: 当受助者谦逊水平高时, 主动帮助行为会激发受助者表达感恩, 进而促进同事关系; 当受助者谦逊水平低时, 主动帮助行为会使受助者产生能力面子压力, 进而抑制同事关系。本研究不仅有助于解释主动帮助行为对同事关系复杂作用机理, 也为组织的健康发展提供了实践指导。

关键词 主动帮助行为, 表达感恩, 能力面子压力, 谦逊, 同事关系

分类号 B849: C91

1 问题提出

同事关系是一种典型的混合型熟人关系, 其情感亲密度通常处于疏离与亲密之间, 兼具一定的距离感和亲近性(Chen & Peng, 2008)。组织中良好的同事关系能够提升员工的工作满意度以及心理安全感等(Abugre, 2017)。此外, 和谐的员工关系也有助于建立畅通的沟通机制, 进而形成良好的组织氛围, 对企业的长远发展具有至关重要的作用(汤一鹏等, 2022)。因此, 厘清同事关系的关键影响因素及作用机制具有重要的理论与实践意义。现有研究表明, 人际互动是影响同事关系的重要前因变量(王淑红等, 2019), 而主动帮助作为组织中较为常见的人际互动行为, 可能会显著影响受助者对施助者的关系评价。主动帮助是指个体在未收到明确请求的情况下, 基于自己的预测和主动性, 自发地向同事提供帮助(Aime et al., 2017; Ouyang et al., 2021)。

对于主动帮助行为如何影响同事关系, 现有研究基于不同的理论视角, 得出了截然相反的结论。一些研究基于社会交换理论视角, 关注主动帮助行为的利他特性, 认为同事主动帮助会引发受助者产生更积极的情感(Zhan et al., 2023), 从而促进双方的关系评价。然而, 也有研究基于自我肯定理论, 关注主动帮助所具有的威胁性(Harari et al., 2022), 认为其会引发受助者的自我威胁反应, 进而负面影响他们与施助者的关系(Harari et al., 2022)。由此可见, 对受助者而言, 主动帮助行为是同时具有利他性和威胁性的有机统一体, 完全割裂地采用单一视角进行研究可能会有失偏颇。鉴于主动帮助行为的混合特性, 本文认为其对受助者与施助者关系的影响机制是复杂多元且因人而异。为了揭示现有研究矛盾结论产生的根源, 本文将研究重点由原来的“主动帮助行为对受助者是否有益”转移到“主动帮助行为对何人以及为何有益或有害”, 采用辩证的视角探讨主动帮助对受助者与施助者同事关系的

收稿日期: 2022-10-26

* 福建省社会科学基金(FJB2023B058), 国家自然科学基金(72272057), 华侨大学中央高校基本科研业务费资助项目(HQHRZX-202302)。

通信作者: 万文海, Email: wwhwnwl@hqu.edu.cn

影响, 重点关注受助者的谦逊特质在其中发挥的边界作用。

基于情感事件理论和社会交换情感理论的整合框架, 本研究深入探讨了主动帮助行为对同事关系的影响机制, 揭示了其对施助双方关系产生的双重效应及其作用路径。情感事件理论指出, 个体会根据对工作事件的认知评价产生不同的情感反应, 已有研究也表明环境中的事件是员工情感反应的触发点。主动帮助行为作为工作场所中的一种情感事件, 由于其本身同时具有利他性和威胁性, 个体既可能对其做出积极评价, 也有可能产生消极评价, 从而产生截然相反的情感反应。一方面, 主动帮助行为如果满足了受助者的需要, 受助者可能会通过表达感激之情来做出积极回应(Nadler, 2015); 另一方面, 主动帮助行为也可能反映施助者默认受助者需要帮助, 如果受助者将其解读为低能力暗示(Graham & Barker, 1990; Nadler, 2015), 则会产生丢脸的消极情感。人情和面子是影响同事关系的两个重要因素, 会显著影响受助者对施助者的同事关系评价。综上所述, 为了清晰地刻画主动帮助行为的“双刃剑”效应, 本研究基于情感事件理论, 引入表达感恩和能力面子压力这两个反映人情和面子的情感变量, 构建了主动帮助行为影响同事关系的两种对抗性情感反应机制。

那么积极和消极影响究竟在何时占据主导? 情感事件理论进一步指出, 人们对于工作事件的认知评价及情感反应过程还受到个体特质的影响(陈云, 杜鹏程, 2020)。Harari 等(2022)也指出, 帮助互动的个体特征可能会影响主动帮助的效果。因此, 本文关注受助者的谦逊特质如何影响其对主动帮助行为的情感反应。谦逊体现了个体能否客观看待自身局限性以及是否执着于社会支配地位等特性(Exline, 2012)。高谦逊受助者在面对主动帮助时, 会认可施助者的付出并表达感恩, 从而促进同事关系。相反, 低谦逊受助者具有较高的防御性自尊, 更加在意外界对自己的评价, 更容易将主动帮助误解为对自己能力的质疑(Morris et al., 2005), 进而产生能力面子压力, 从而破坏同事关系。因此, 本研究认为受助者的谦逊是影响主动帮助这一工作事件引起受助者何种情感反应进而影响同事关系的关键边界条件。综上所述, 本研究以情感事件理论为基础, 揭示了主动帮助这一工作事件与个体谦逊特质的交互对受助者两种情感反应——表达感恩与能力面子压力的影响, 并结合社会交换情感理

论, 探讨不同情感反应对同事关系的影响, 本文的理论模型如图 1 所示。

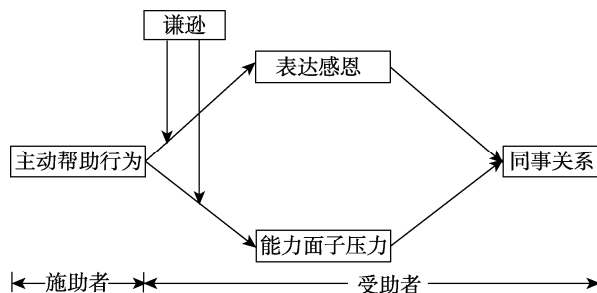


图 1 理论模型

1.1 理论基础

本文基于情感事件理论和社会交换情感理论展开研究。情感事件理论的核心内容是工作事件如何激发员工的情感反应, 以及这些反应如何塑造个体的态度和行为(Weiss & Cropanzano, 1996)。该理论指出, 面对组织环境中的不同工作事件, 员工对事件的认知评估会引发相应的情感反应, 而这一过程还受到个体特质的影响(段锦云 等, 2011)。社会交换情感理论通过整合情感分析维度, 对社会交换理论进行了拓展, 有效解决了该理论在阐释个体情感生成机制及其影响效应方面的局限性。该理论着重分析社会互动中情感要素的形成过程及其对人际关系的塑造作用(Lawler, 2001), 认为行动者倾向于追求积极情感、回避消极情感, 这种倾向促使人们在体验积极情感时聚集, 而在经历消极情感时则选择疏远(Tse & Dasborough, 2008)。

两个理论均基于情感归因理论和认知评价过程, 都以个体的情感反应为核心, 侧重点不同, 但可以相互补充。具体而言, 情感事件理论关注情感的产生, 认为个体对工作事件的积极或消极的认知评价会引起不同的情感反应, 而这一评价过程受到个体特质的影响(Weiss & Cropanzano, 1996)。而社会交换情感理论则关注情感的后果, 强调情感反应对人际关系的作用。通过结合两种理论的核心观点, 可以系统地解释个体面对工作事件时的情感反应及其对同事关系的影响过程。综上所述, 本文基于情感事件理论和社会交换情感理论, 探讨不同谦逊水平的受助者对主动帮助行为的差异化反应。

1.2 主动帮助行为与受助者谦逊的交互对表达感恩的影响

情感事件理论指出, 个体会通过认知评价系统评判工作事件对自己有利还是有害(陈云, 杜鹏程,

2020), 当认为工作事件结果有利于自己时, 会产生积极的情感反应(Lawler, 2001)。谦逊的个体能够客观地评估自身能力, 承认自身的局限性, 并且能够赞赏他人的优点与贡献(Diao et al., 2019; Shaw & Mao, 2021)。因此, 面对同事的主动帮助, 他们更倾向于将其视为一种有益于自己完成任务的行为。也就是说, 高谦逊的受助者更有可能认为同事的主动帮助行为是自己所需要的, 进而对其表达感恩。此外, 谦逊的个体还具有向他人学习的心态(Zhong et al., 2020; 毛江华 等, 2016)。现有研究指出, 帮助行为既有可能被员工理解为促进团队学习的行为, 也有可能被视为进行内部竞争的手段(Han et al., 2020)。而谦逊的受助者更有可能将接受帮助视为学习的机会。这是因为谦逊的个体对自己的局限性持有非防御性立场, 能够客观地接受帮助行为对自身完成工作任务的促进作用(Exline, 2012)。换言之, 谦逊的受助者倾向于认为同事提供的主动帮助是有效的。进一步, 高谦逊个体能够欣赏并钦佩他人的长处与贡献(Owens et al., 2013), 并将帮助互动中的积极结果归因于施助者(McCullough et al., 2002)。因此, 他们对同事的主动帮助持积极评价, 认为这种帮助对自己有利, 并由此激发对施助者的感恩之情。

相比之下, 低谦逊的员工往往倾向于高估自己的知识和能力, 从而形成一种自身能力强的错误自我认知(Davis et al., 2011), 可能会认为同事的主动帮助行为不是自己所需的或有用的(Lee et al., 2019)。当帮助行为与受助者意愿不匹配时, 将导致受助者产生消极的情感反应(Dalal & Sheng, 2019)。其次, 低谦逊的员工不会承认自身的不足且具有较低的开放性(Owens et al., 2013)。低谦逊的员工会倾向性地认为, 同事的主动帮助是因为自己在他人看来能力不足以独立完成工作(Harari et al., 2022)。这是低谦逊者难以接受的, 因此更可能将主动帮助行为视为对自身能力的质疑和挑战, 进而对施助者产生消极情感。最后, 低谦逊的员工往往具有较强的优越感, 认为自己理应受到特殊优待(Davis et al., 2016), 可能会将同事的主动帮助视为一种讨好行为, 而不会对施助者心怀感激。基于以上分析, 本文提出以下假设:

H1: 主动帮助与受助者谦逊的交互影响受助者的表达感恩。对高谦逊水平的受助者而言, 主动帮助正向影响受助者的表达感恩, 反之则两者关系不显著。

1.3 表达感恩和同事关系

情感作为一种沟通渠道, 能够传递个体之间的社会联系强度(Davis et al., 2013)。根据社会交换情感理论, 初始的社会互动引发的情感反应会反过来塑造后续的社会互动(Kim et al., 2018)。表达感恩作为一种积极情感, 不仅能促使受益者展现亲社会行为(Bartlett et al., 2012), 还能通过情感信号传递受助者对帮助的积极回应(Tsang, 2006; Wood et al., 2008), 增强与同事维持关系的意愿。此外, 表达感恩有助于建立信任和承诺, 反映了受助者对关系持续性的重视(Bartlett et al., 2012)。从更广泛的角度来看, 表达感恩是受助者对所接受帮助的亲社会回报, 能够进一步促进双方人际关系的形成和维持(Hu & Kaplan, 2015)。因此, 本研究认为受助者的表达感恩通过亲社会互惠机制对同事关系产生积极影响。综上, 高谦逊水平的受助者在面对同事的主动帮助时, 会产生表达感恩这一积极情感反应, 从而促进其对施助者的同事关系评价。由此, 本文提出以下假设:

H2: 受助者表达感恩中介了主动帮助和受助者谦逊的交互对同事关系的影响。即受助者谦逊水平越高, 同事主动帮助行为通过受助者表达感恩正向作用于同事关系的间接效应越强, 反之则越弱。

1.4 主动帮助行为与受助者谦逊的交互对能力面子压力的影响

本研究认为主动帮助行为可能会导致低谦逊的受助者产生能力面子压力。能力面子压力是指个体渴望获得他人对其工作能力及相关成就、财富、地位等附属品的认可(马璐, 谢鹏, 2021), 当感知到自己未能获得这些认可时, 所产生的丢面子压力(马蓓 等, 2018)。能力面子压力是一种消极的情感体验, 包括羞愧、尴尬或自我怀疑等。情感事件理论指出, 组织成员会对工作中经历的特定事件进行评价, 不同的评价结果会引发不同的情感反应。现有研究表明, 不同于反应性帮助(即施助者收到求助后的帮助行为), 主动帮助行为可能会使受助者产生一定的威胁感(Harari et al., 2022)。因此, 受助者可能会将主动帮助行为视为一种消极的情感事件, 从而对这种行为做出负面评价, 并产生消极的情感反应。具体而言, 受助者可能会将同事的主动帮助行为视为对自己能力的质疑, 认为接受帮助暗示了自己缺乏独立完成任务的能力(Sierksma & Shutts, 2020)。这种对主动帮助行为的消极评价会导致受助者产生在同事面前丢脸的消极情感, 即能

力面子压力。

首先,低谦逊的员工通常会高估自身的能力,具有较高的防御性自尊(Morris et al., 2005),非常看重他人对自己的评价,渴望获得高度认可。当同事主动提供帮助时,他们往往会过度解读这一行为,认为这是对自己能力的质疑,从而感到自己的专业水平未被充分认可。而个体的能力面子压力来源于寻求他人对自己能力认可的不满足(马蓓 等, 2018)。因此,低谦逊的员工在面对主动帮助时更容易产生能力面子压力。其次,低谦逊员工更想证明自己的能力优于其他人(Owens et al., 2013),更有可能将帮助视为一种团队的内部竞争。在帮助这一人际互动中,给予被认为是力量和地位高的标志,而接受则是低能力和低地位的标志(Carnevale et al., 2021)。在面对同事的主动帮助时,低谦逊受助者不仅会觉得这种帮助并非所需(Harari et al., 2022),甚至可能将其解读为施助者在展示或炫耀自身能力,认为这是一种挑衅行为(Harari et al., 2022; Landis et al., 2021)。这会让低谦逊员工感到自己的地位和能力被公开质疑,进而认为自己在组织中丢了面子。综上所述,低谦逊员工更有可能将主动帮助行为看成是对自己面子的威胁,从而更容易产生能力面子压力。

相比之下,高谦逊的个体更关注他人的付出,而非单纯聚焦于自身评价(Davis et al., 2013),能够清晰认识并平衡地看待自己的优势与不足(Diao et al., 2019)。因此,面对同事提供的主动帮助,他们不会纠结于自身能力是否被低估,而是更倾向于赞赏他人对自己的帮助,因此不会产生能力面子压力。此外,具有高谦逊品质的人往往能够摒弃“攀比-对抗”的思维模式,在社交过程中展现出开放的学习态度。他们善于发现并欣赏他人的长处与成就,且不会因此产生威胁感(毛江华 等, 2016)。因此,高谦逊的受助者在面对主动帮助时,会认可施助者的贡献并对其产生积极态度,而不易因威胁感产生能力面子压力。综上所述,本文提出以下假设:

H3: 主动帮助行为和受助者谦逊的交互影响受助者的能力面子压力。对低谦逊水平的受助者而言,主动帮助行为会显著影响受助者的能力面子压力,反之则不显著。

1.5 能力面子压力和同事关系

现有研究认为,关系的形成涉及不同的潜在性质和动机(Fan, 2002),而面子是一切形式关系的重要前提(Yeung & Tung, 1996)。个体之间想要建立关

系,必须表现出明显的行为以增强他人的面子。相反,当表现出的行为削弱到个体的面子时,个体会感知到低质量的人际关系(Chou et al., 2014)。在低谦逊的员工看来,同事的主动帮助行为向旁观者传递了自己能力低下的信号,会让自己在他人面前损失面子,从而会对施助者及其帮助行为进行负面评价(Harari et al., 2022)。这种社会交换互动中典型的消极反应会降低受助者对施助者同事关系的评价(Harari et al., 2022)。此外,在工作中感到丢面子可能会引发员工在组织中失去公众形象的感知,而根据自利性偏差观点(Campbell & Sedikides, 1999),员工倾向于将负面结果归因于他人。因此,低谦逊的受助者会对施助者产生厌恶反应,进而引发回避行为。更重要的是,因为面子通常用于建立长期的个人关系,失去面子会导致有意的社会行为,例如切断与那些削弱或威胁自己面子人的联系(Chou et al., 2014)。而个体间缺少联系将会破坏双方现有的关系。综上所述,面对同事的主动帮助时,低谦逊受助者可能会产生能力面子压力,这种心理状态可能导致其采取不当的人际应对策略,进而对同事关系造成不利影响。基于此,本研究提出以下假设:

H4: 受助者能力面子压力中介了主动帮助和受助者谦逊的交互对同事关系的影响。即受助者谦逊水平越低,同事主动帮助行为通过受助者能力面子压力负向作用于同事关系的间接效应越强,反之则不显著。

2 研究 1: 日记法调查

2.1 样本来源与调查程序

研究 1 采用了经验取样法(Experience Sampling Method, ESM),以捕捉关键变量的动态变化。施助者提供主动帮助的时间以及实际提供主动帮助的经历每天都不同(Lee et al., 2019),受助者所收到的同事主动帮助行为每天也会变化。本文的其它变量(表达感恩、能力面子压力和同事关系)也每天都在相应地发生变化。因此,ESM 研究设计能更好地刻画出主动帮助行为对受助者产生的即时反应和影响。本研究的调研样本来自于我国南方的几家公司,这些公司员工在工作时间有着密切沟通,在人事部门的协助下,共有 68 名员工同意参与调研。在调研正式开始前,我们会向参与者介绍调研目的和程序,并保证数据仅供学术研究使用。此外,鉴于本研究关注的是主动施助者与受助者之间的二元关系,我们参考 Watkins 等(2023)的做法,要求参与者提名 3

位在工作中与其有人际互动的普通同事。同时,为了保护个人隐私,我们要求参与者指明每个被提名同事的别名,在后续调查中将使用提名同事的别名(Tai et al., 2023)。

调查共分为两个阶段,第一阶段为一次性调查,在每日调查开始前一一周向 68 名员工发送了一份自评问卷。在一次性调查中,我们从参与者所提名的 3 位同事中随机选择一位,并指示参与者在回答所有调查问题时只参考这位随机选择的提名同事,并在接下来的几周内进行每日调查。首先,我们询问参与者是否可以通过别名识别所选同事,并要求其评估与该同事的额外关系特征,包括与该同事共事时长和互动频率。最后,参与者汇报自身的性别、年龄、工作层级、教育程度、工作年限、社会称许以及谦逊水平。最终回收 57 份有效问卷(回收率为 83.82%)。第二阶段为连续 10 个工作日的每日调查,日调研问卷分为两个时段发放:每天上午 9 点邀请参与者报告其当天的积极情绪和消极情绪,下午 5 点邀请参与者报告当天得到的主动帮助、表达感恩、能力面子压力和同事关系。

为了确保真实性和保密性,问卷调查以匿名形式展开,在调查问卷开始前,给每位被试进行编号以便于后续数据的匹配。剔除了未回答、规律作答和回答时间过短等无效问卷后,得到了包含 53 名被试的 507 份匹配问卷(潜在匹配问卷数 = 57 人 $\times$ 10 份,回收率为 88.95%)。最终样本男性占比 52.8%,女性占比 47.2%。被试主要来源于生产、研发等岗位。被试平均年龄为 33.15 岁($SD = 6.46$ 岁),工作年限平均为 9.42 年($SD = 6.72$ 年)。45.3%的被试为普通员工,基层、中层以及高层管理者占比分别为 37.7%、11.3%和 5.7%。

2.2 测量工具

为保障测量工具的科学性,所有变量均采用被证明有良好信效度的量表。鉴于中西方语言表达习惯的不同,邀请了本领域的博士研究生,将所有的英文量表都遵循标准的翻译和回译程序翻译成中文,形成最终施测量表。所有量表均采用李克特(Likert) 5 点计分法。

主动帮助行为。采用 Lee 等(2019)的帮助行为量表,其中主动帮助行为包含 3 个测量项目,被试自我汇报每天接受到提名同事的主动帮助,代表性题项如“在没有请求的情况下,今天该同事帮助我解决了工作相关问题”,该量表的 Cronbach's α 为 0.96。

表达感恩。采用 Lee 等(2019)开发的量表,由员工自我报告每天对提名同事的表达感恩,包含 3 个题项,例如“今天我对该同事表达了感激”。该量表的 Cronbach's α 为 0.97。

能力面子压力。采用常涛等(2014)开发的能力面子压力量表,包含 4 个题项,例如“今天我感到自己的工作能力受到了质疑”。该量表的 Cronbach's α 为 0.92。

同事关系。同事关系是指受助者对主动帮助提供者的同事关系评价。本研究采用 Harari 等(2022)的测量方案,即将受助者与施助者的关系评价操作为可喜欢性或友好性。员工自我汇报在多大程度上同意该提名同事是“可喜欢的”、“友好的”、“温暖的”,共 3 个题项,例如“今天我认为该同事是温暖的”。该量表的 Cronbach's α 为 0.87。

谦逊。通过参考现有研究对于谦逊的测量方案,本研究采用 Davis 等(2016)改编的谦逊量表,该量表由员工自评,共 16 个题项。代表题项包括“我具有谦逊的品格”。该量表的 Cronbach's α 为 0.94。

控制变量。鉴于以往研究(Herman et al., 2008)表明性别、年龄、工作层级、教育程度、工作年限、与同事共事时长以及与同事的互动频率等因素对同事关系存在显著影响,本研究将对这些变量进行控制。此外,参考现有关于主动帮助行为的 ESM 研究方案(Chi et al., 2023; Lee et al., 2019; Zhan et al., 2023),发现需要控制参与者当天的积极情绪和消极情绪。因此,本研究采用 PANAS 的简表(Mackinnon et al., 1999),共 10 个题项,测量个体的一般积极情绪和消极情绪。两个量表的 Cronbach's α 分别为 0.89 和 0.93。本研究采用自陈式问卷调查法可能面临社会期许效应的影响,参与者可能出于主观认知偏差进行倾向性回答。为有效控制该干扰因素,本研究引入了社会称许性作为控制变量(Crowne & Marlowe, 1960),该量表的 Cronbach's α 为 0.93。最后,根据 Beal (2015)的 ESM 实践建议,我们控制了前一个工作日对每个内生变量的滞后评估,以更好地建立假定的因果顺序。同时,为了考虑潜在的周期性和其他时间因素,我们遵循 Gabriel 等(2019)的做法,控制了一周中的某一天以及该天的正弦和余弦函数。

2.3 统计分析策略

本研究采用经验取样法,数据呈现跨层次嵌套结构。首先,使用 Mplus 8.0 进行多层次验证性因子分析,并利用 SPSS 21.0 进行描述性统计分析。

紧接着,采用 Mplus 的多水平路径分析对理论模型进行检验。在检验有调节的中介效应时,运用 R 软件进行 20 000 次蒙特卡洛模拟,通过 95%置信区间(CI)评估假设的统计显著性。

2.4 数据分析与假设检验

2.4.1 多层次验证性因子分析

我们首先进行了多层次验证性因子分析,以评估测量模型的拟合度,结果如表 1 所示。多层次五因子测量模型的拟合度达到标准($\chi^2/df = 2.63$, RMSEA = 0.06, CFI = 0.98, TLI = 0.97, SRMR = 0.04),并且比其他任何两个因子在个体内部层面合并的替代模型拟合得更好,这表明本研究的 5 个核心变量之间有良好的区分效度。

五因子模型:假设的测量模型;四因子模型 a:合并表达感恩与同事关系;四因子模型 b:合并能

力面子压力与同事关系;四因子模型 c:合并主动帮助行为与表达感恩;四因子模型 d:合并主动帮助行为与能力面子压力。

2.4.2 描述性统计分析

各变量的均值、标准差与相关系数如表 2 所示。此外,为了检验主动帮助行为、表达感恩、能力面子压力,以及同事关系在个体内层次的动态变化,在正式进行假设检验前,本研究通过构建零模型计算组内相关系数(ICC)。结果显示,主动帮助行为、表达感恩、能力面子压力、同事关系的个体内占总变异量方差分别为 21.8%、47.3%、30.1%、22.1%,表明上述变量存在显著的个体内差异。

2.4.3 假设检验

针对数据的层级结构特征,本研究运用 Mplus 8.0 统计软件构建多层次路径模型进行假设检验。

表 1 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR _{个体内}	SRMR _{个体间}
五因子模型	207.40	79	2.63	0.98	0.97	0.06	0.04	0.07
四因子模型 a	826.72	82	10.08	0.87	0.83	0.13	0.13	0.07
四因子模型 b	946.22	82	11.54	0.85	0.80	0.14	0.21	0.07
四因子模型 c	1598.94	82	19.50	0.73	0.65	0.19	0.15	0.07
四因子模型 d	1713.67	82	20.90	0.71	0.63	0.20	0.23	0.07

注: N(个体内层面) = 507, N(个体间层面) = 53

表 2 各变量均值、标准差与相关性系数

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.积极情绪		-0.14*	0.33**	0.25**	0.06	0.23**									
2.消极情绪	-0.19**		0.08	0.17**	0.04	0.03									
3.主动帮助	0.31**	0.39**		0.45**	0.29**	0.42**									
4.表达感恩	0.25**	0.33**	0.38**		0.02	0.45**									
5.能力面子压力	0.16**	0.16**	0.46**	0.04		-0.27**									
6.同事关系	0.09*	0.20**	0.18**	0.49**	-0.42**										
7.性别	0.02	-0.41**	-0.10*	0.05	-0.12**	0.25**									
8.年龄	0.52**	0.17**	0.48**	-0.04	0.21**	-0.01	-0.01								
9.教育程度	0.11*	0.07	0.26**	0.01	0.08	-0.04	-0.34**	0.07							
10.工作年限	0.42**	0.18**	0.44**	0.01	0.13**	0.21**	0.14**	0.88**	-0.19**						
11.与同事共事时间	0.43**	0.07	0.31**	0.18**	-0.02	0.21*	0.16*	0.65**	-0.21*	0.67**					
12.与同事互动频率	-0.02	-0.04	-0.18**	0.33**	0.08	-0.02	0.09*	-0.38**	-0.07	-0.32**	-0.24**				
13.组织层级	0.29**	0.28**	0.33**	-0.02	0.18**	-0.05	-0.21**	0.66**	0.30**	0.50**	0.30**	-0.41**			
14.社会称许	0.07	0.20**	0.13**	0.19**	-0.34**	0.40**	0.13**	0.15**	-0.12**	0.15**	0.14*	-0.17**	0.15**		
15.谦逊	-0.12**	0.21**	-0.03	0.33**	-0.49**	0.43**	-0.26**	-0.18**	0.18**	-0.18**	-0.08	0.12**	-0.001	0.36**	
均值	3.53	2.35	3.47	3.41	2.87	3.09	1.47	33.15	3.26	9.42	2.77	4.53	1.77	3.45	3.44
SD _{个体内}	0.90	0.76	1.22	1.28	0.95	1.04									
SD _{个体间}	0.56	0.51	0.67	0.93	0.58	0.57	0.50	6.46	0.63	6.72	1.28	1.56	0.87	0.80	0.73

注: N(个体内层面) = 507; N(个体间层面) = 53。对角线上方为个体内相关系数;对角线下方为个体间相关系数,由个体内变量聚合到个体间层面后计算得出。* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

结果表明，主动帮助与谦逊的交互项显著影响受助者的表达感恩($b = 0.30, SE = 0.10, p < 0.01$)。进一步，本研究分别取谦逊均值上下 1 个标准差进行简单斜率分析。简单斜率分析结果表明，在谦逊水平高时，主动帮助行为对表达感恩的积极影响显著($slope = 0.72, t = 6.35, p < 0.001$)；而在谦逊水平低时，主动帮助行为对表达感恩的影响不显著($slope = 0.12, t = 1.01, p = 0.32$)。因此，假设 1 得到了验证。为了更加直观地呈现受助者谦逊的调节作用，本研究画出了受助者谦逊在高低水平下，同事主动帮助行为与表达感恩之间的关系图(见图 2)。

此外，数据分析结果显示(表 3)，主动帮助行为与谦逊的交互对能力面子压力具有显著预测效应($b = -0.28, SE = 0.08, p < 0.01$)。同上，研究对均值 ± 1 个标准差的谦逊水平进行了简单斜率分析。简单斜率分析结果表明，在谦逊水平低时，主动帮助行为对能力面子压力的积极影响显著($slope = 0.44,$

$t = 3.50, p = 0.001$)；而在谦逊水平高时，主动帮助行为对受助者能力面子压力影响不显著($slope = -0.12, t = -0.97, p = 0.34$)。因此，假设 3 得到了验证。为清晰呈现受助者谦逊的调节效应，本研究画出了在受助者谦逊高低水平下，主动帮助行为与能力面子压力之间的关系图(见图 3)。

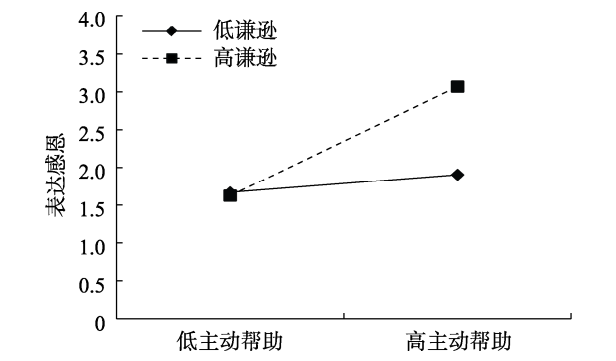


图 2 不同谦逊水平下主动帮助行为对表达感恩的影响

表 3 多层次路径分析结果

变量	中介变量				因变量	
	表达感恩		能力面子压力		同事关系	
	b	SE	b	SE	b	SE
控制变量						
性别	0.09	0.27	-0.20	0.13	0.23	0.13
年龄	-0.07	0.04	0.03	0.02	-0.09	0.02
教育程度	0.17	0.18	0.02	0.13	0.12	0.11
工作年限	0.03	0.04	-0.01	0.02	0.08***	0.02
与同事共事时间	0.27*	0.14	-0.05	0.05	0.01	0.06
与同事互动频率	0.21***	0.06	0.09	0.03	-0.05	0.04
职位层级	0.13	0.16	0.08	0.10	-0.002	0.10
社会称许	0.15	0.14	-0.01	0.08	0.08	0.08
积极情绪	0.17**	0.06	-0.06	0.05	0.13*	0.05
消极情绪	0.06	0.07	0.06	0.06	-0.03	0.07
Day of week	-0.01	0.06	-0.03	0.06	0.06	0.07
SIN	-0.04	0.09	-0.14	0.10	0.13	0.12
COS	-0.01	0.04	0.04	0.06	-0.04	0.05
表达感恩(t-1)	-0.01	0.03				
能力面子压力(t-1)			0.04	0.04		
同事关系(t-1)					-0.10*	0.05
自变量						
主动帮助行为	0.42***	0.07	0.16*	0.07	0.34***	0.08
中介变量						
表达感恩					0.18**	0.06
能力面子压力					-0.33***	0.06
调节变量						
谦逊	0.28	0.16	-0.40***	0.11	0.18	0.10
跨层交互项						
主动帮助行为 $\times$ 谦逊	0.30**	0.10	-0.28**	0.08		

注：N(个体内层面) = 507, N(个体间层面) = 53, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

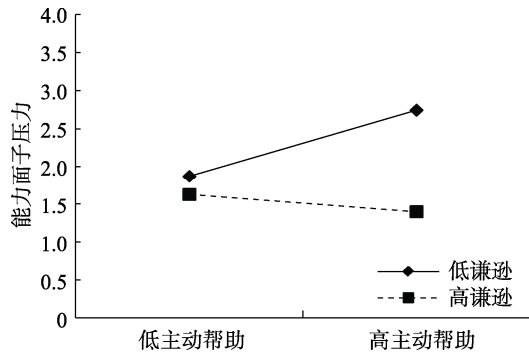


图 3 不同谦逊水平下主动帮助行为对能力面子压力的影响

如表 3 所示,表达感恩对同事关系有显著正向影响($b = 0.18, p < 0.01$)。进一步,运用 R 软件进行 20 000 次蒙特卡洛模拟检验被调节的中介效应。表 4 结果表明,当受助者具备较高谦逊特质时,同事主动帮助通过受助者表达感恩对同事关系的间接效应显著为正(效应量 = 0.26, 95% CI = [0.14, 0.39])。而在受助者谦逊水平较低的情况下,间接效应不显著(效应量 = 0.07, 95% CI = [-0.03, 0.17])。进一步对比分析发现,两种情况下的间接效应差异显著(indirect effect = 0.19, 95% CI = [0.07, 0.33])。因此,假设 2 得到了验证。

如表 3 所示,能力面子压力对同事关系有显著的负向影响($b = -0.33, p < 0.001$)。进一步,运用 R 软件进行 20 000 次蒙特卡洛模拟检验被调节的中介效应。表 4 结果表明,当受助者谦逊水平较低时,同事主动帮助通过受助者能力面子压力对同事关系的间接效应显著为负(效应量 = -0.09, 95% CI = [-0.17, -0.03])。而在受助者谦逊水平较高的情况下,同事主动帮助通过受助者能力面子压力对同事关系的间接效应不显著(效应量 = -0.0001, 95% CI = [-0.04, 0.04])。假设 4 得到了验证。

研究 1 通过经验取样的问卷调查,有效地刻画出了主动帮助行为对受助者产生的即时反应和影响,验证了本文的研究模型。但问卷调查存在明显的局限性,即无法验证主动帮助行为和同事关系之

间可能存在的反向因果关系,员工汇报的同事主动帮助行为可能来自于关系较好的同事。因此,为了进一步检验理论模型的有效性,我们将在研究 2 中采用情境实验的方法对本研究的理论模型进行验证。情境实验法可以解决研究模型的反向因果问题,通过设置情境可以有效控制施助者的性别以及受助者的初始同事关系水平,从而避免因同事关系好而产生主动帮助行为的情况。

3 研究 2: 情境实验研究

3.1 研究样本

首先,借助 G*Power 3.1 软件(Faul et al., 2009),以独立样本 t 检验为统计方法,设定显著性水平 $\alpha = 0.05$ 和中等效应量($d = 0.5$),计算得出为达到 95% 的统计检验力,本实验至少需要 210 名被试。研究 2 样本来自于制造业、服务业、零售业等不同行业的多家企业,在企业人力资源管理部门的协助下,招募全职员工作为实验对象,共招募到 300 名员工参与实验,通过问卷星在线调查平台将实验材料及问卷发放给参与者。基于现有研究的普遍做法和标准,剔除答题时间过短、答案完全一致以及未通过注意力检查的样本后,最终保留 216 份有效样本,有效回收率为 72%。最终样本中,女性占比 47.7%,男性占比 52.3%;学历分布主要集中在专科和本科,专科以上学历的参与者占 82.9%;年龄分布主要集中在中青年,25 岁及以下占 9.7%,26~35 岁占 21.3%,36~45 岁占 37.0%,46~55 岁占 29.6%,56 岁及以上占 2.3%;在职位构成中,普通员工的比例最高,占 53.7%;基层管理者占 25.9%,中层管理者占 14.4%,而高层管理者的比例最低,仅为 6.0%。工作年限平均为 11.81 年($SD = 10.11$)。与团队同事共事时长平均为 7.74 年($SD = 7.76$)。

3.2 实验设计与流程

鉴于本研究的调节变量为个体特质,难以通过情景设计进行有效操纵。借鉴现实实验设计的普遍做法(张颖等, 2022),本研究采用单因素实验设计,

表 4 有调节的中介效应分析结果

有条件的间接效应	主动帮助→表达感恩→同事关系			主动帮助→能力面子压力→同事关系		
	效应量	CI (95%)		效应量	CI (95%)	
		下限	上限		下限	上限
高谦逊水平	0.26	0.14	0.39	-0.0001	-0.04	0.04
低谦逊水平	0.07	-0.03	0.17	-0.09	-0.17	-0.03
间接效应的组间差异	0.19	0.07	0.33	0.09	0.02	0.14

仅对主动帮助行为这一变量进行操控。借鉴以往关于主动帮助行为的情景研究设计(Harari et al., 2022; Zhan et al., 2023), 并基于本文的具体研究情境, 设计了同事主动帮助行为的情景描述。将被试随机分到实验组(主动帮助行为, $n = 107$)与对照组(无主动帮助行为, $n = 109$)。参与者阅读了一个关于在一家营销服务公司中工作的情景, 实验情境描述如下: “假设你在一家营销服务公司工作, 你的工作涉及分析数据和起草营销策略。现在你所在的团队为客户启动了一个项目, 经理要求你就营销策略提出一些想法, 并准备一份报告在下次项目会议上提交。小王是你所在团队的一个成员, 与你保持着普通同事关系。当小王走过你的办公桌时”。在主动帮助情境下, 参与者会阅读到以下内容: 小王停下来, 说: “我很乐意帮你想出投资策略的点子。如果你把数据发给我, 我还可以为下一次项目会议提出一些想法”。在没有得到同事主动帮助的情况下, 参与者会阅读到以下内容: 小王直接从你办公桌前走过, 你没有向小王寻求帮助, 小王也没有主动帮助你。

参与者被随机分配到实验组和对照组, 在阅读了情境材料后, 被试完成了操纵检查并回答相关问题。填写包括表达感恩、能力面子压力、同事关系、谦逊、人口统计学变量以及控制变量社会称许的问卷。为保证填答质量, 参考现有研究的普遍做法, 我们在问卷中设置了质量控制题项(即请选择“非常同意”)。

3.3 变量测量

操纵检验。为了检验对主动帮助行为情境的操

纵, 采用 Lee 等(2019)对于同事主动帮助行为的测量量表, 并根据研究情境对该量表进行了适当改编, 共包含 3 个题项。代表性题目如“小王在被请求之前主动帮助我”。该量表的 Cronbach's α 为 0.90。

其它变量测量。谦逊、表达感恩、能力面子压力、同事关系、社会称许均采用与研究 1 相同量表。其中, 谦逊的 Cronbach's α 为 0.93, 表达感恩为 0.88, 能力面子压力为 0.89, 同事关系为 0.86, 社会称许为 0.93。同时, 与研究 1 相同, 控制了人口统计学特征, 如性别、年龄、教育水平、职位和工作年限等。

3.4 实验结果

3.4.1 操纵检验

首先对实验操纵的有效性进行检验。独立样本 t 检验结果表明, 在主动帮助条件下($n = 107$)的受试者比在无主动帮助条件中($n = 109$; $M = 2.04$, $SD = 0.65$)报告了更高水平的同事主动帮助行为($M = 4.59$, $SD = 0.45$), 这一差异是显著的, $t(214) = -33.49$, $p < 0.001$, Cohen's $d = 4.56$ 。因此, 研究 2 对主动帮助的操纵是有效的。

3.4.2 假设检验

各变量的均值、标准差及相关系数见表 5。研究结果显示(表 6), 主动帮助行为操纵与谦逊的交互对受助者的感恩表达具有显著影响($b = 0.14$, $SE = 0.03$, $p < 0.001$)。为进一步分析调节变量的作用, 研究对均值 ± 1 个标准差的谦逊水平进行简单斜率分析。分析结果表明, 在谦逊水平高时, 主动帮助行为对表达感恩的积极影响显著($slope = 0.26$,

表 5 各变量均值、标准差与相关性系数

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 性别	-	-												
2 年龄	2.94	1.00	-0.21**											
3 教育程度	2.30	0.81	0.01	-0.06										
4 工作年限	11.81	10.11	-0.32**	0.65**	0.10									
5 与同事共事时间	7.74	7.76	-0.22**	0.47**	0.02	0.73**								
6 与同事互动频率	4.94	1.72	0.14*	-0.39**	0.01	-0.24**	-0.21**							
7 组织层级	1.73	0.92	-0.06	0.21**	0.19*	0.25**	0.24**	-0.09						
8 社会称许	3.84	0.89	-0.10	0.06	-0.07	-0.04	0.03	0.04	-0.11					
9 主动帮助	0.50	0.50	-0.09	0.07	0.02	0.00	-0.06	0.01	0.01	0.09				
10 表达感恩	4.58	0.54	-0.12	0.01	0.10	-0.02	0.01	0.04	-0.06	0.38**	0.37**			
11 能力面子压力	2.80	1.29	0.12	0.16*	0.32**	0.06	-0.09	-0.17*	0.24**	-0.22**	0.12	-0.11		
12 谦逊	3.69	0.80	-0.15*	-0.14*	-0.25**	-0.06	0.01	0.08	-0.12	0.37**	0.04	0.18**	-0.47**	
13 同事关系	3.78	0.95	-0.11	-0.09	-0.12	0.04	0.09	0.15*	-0.09	0.17**	0.05	0.27**	-0.38**	0.34**

注: $N = 216$; 年龄: 1 = 25 岁及以下, 2 = 26~35 岁, 3 = 36~45 岁, 4 = 46~55 岁, 5 = 55 岁以上; 教育程度: 1 = 高中及以下, 2 = 专科, 3 = 本科, 4 = 硕士及以上; 互动频率: 1 = 每三个月一次, 2 = 每月一次, 3 = 两周一次, 4 = 每周一次, 5 = 每周几次, 6 = 每天一次, 7 = 每天几次; 组织层级: 1 = 普通员工, 2 = 基层管理者, 3 = 中层管理者, 4 = 高层管理者。* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

表 6 回归分析结果

变量	表达感恩						能力面子压力					
	模型 1		模型 2		模型 3		模型 4		模型 5		模型 6	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
常量	4.51	0.25	4.40	0.23	4.35	0.22	0.77	0.56	1.47	0.53	1.58	0.51
性别	-0.11	0.07	-0.07	0.07	-0.09	0.07	0.34*	0.16	0.26	0.15	0.30	0.15
年龄	0.02	0.05	0.01	0.05	0.02	0.04	0.28*	0.11	0.14	0.10	0.12	0.10
教育程度	0.10*	0.04	0.11*	0.04	0.13**	0.04	0.45***	0.10	0.32***	0.09	0.28**	0.09
工作年限	-0.004	0.01	-0.01	0.01	-0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
与同事共事时间	0.003	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	-0.05**	0.02	-0.04**	0.01	-0.03*	0.01
与同事互动频率	0.01	0.02	0.01	0.02	0.01	0.02	-0.10*	0.05	-0.09*	0.05	-0.08	0.04
职位层级	-0.03	0.04	-0.03	0.04	-0.02	0.04	0.23*	0.09	0.22**	0.08	0.20*	0.08
社会称许	0.22***	0.04	0.19***	0.04	0.16***	0.04	-0.24**	0.09	-0.09	0.09	-0.01	0.09
主动帮助行为操纵			0.14***	0.02	0.15***	0.02			0.18***	0.05	0.17***	0.05
谦逊			0.02	0.05	-0.08	0.05			-0.58***	0.10	-0.38***	0.11
主动帮助行为操纵×谦逊					0.14***	0.03					-0.30***	0.07
R^2	0.17		0.30		0.36		0.27		0.39		0.43	
ΔR^2	0.17***		0.13***		0.06***		0.27***		0.12***		0.04***	
F	5.47***		19.13***		19.57***		9.38***		20.36***		16.86***	

注: $N = 216$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

$t = 7.42, p < 0.001$), 而在谦逊水平低时, 主动帮助行为对表达感恩的影响不显著($slope = 0.03, t = 0.95, p = 0.34$)。因此, 假设 1 得到了验证。为清晰呈现受助者谦逊的调节效应, 本研究分别绘制了高低谦逊水平下同事主动帮助行为与表达感恩的关系图(见图 4)。

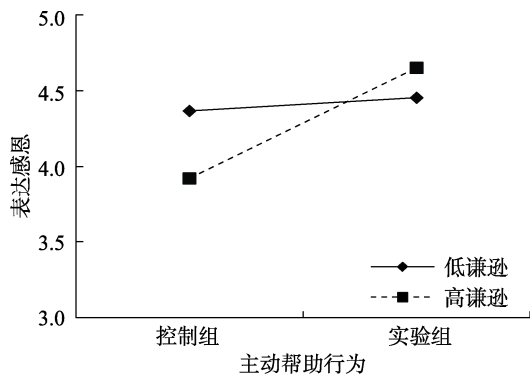


图 4 不同谦逊水平下主动帮助行为对表达感恩的影响(研究 2)

表 6 模型 6 结果表明, 主动帮助行为操纵和受助者谦逊的交互项显著影响受助者的能力面子压力($b = -0.30, SE = 0.07, p < 0.001$)。同上, 研究对均值 ± 1 个标准差的谦逊水平进行简单斜率分析。简单斜率分析结果表明, 在谦逊水平低时, 主动帮助行为对能力面子压力的积极影响显著($slope = 0.41, t = 5.49, p < 0.001$), 而在谦逊水平高时, 主动帮助

行为对能力面子压力的影响不显著($slope = -0.07, t = -0.92, p = 0.36$)。假设 3 得到了验证。为清晰呈现受助者谦逊的调节效应, 本研究画出了在受助者谦逊高低的不同水平下, 主动帮助行为与能力面子压力之间的关系图(见图 5)。

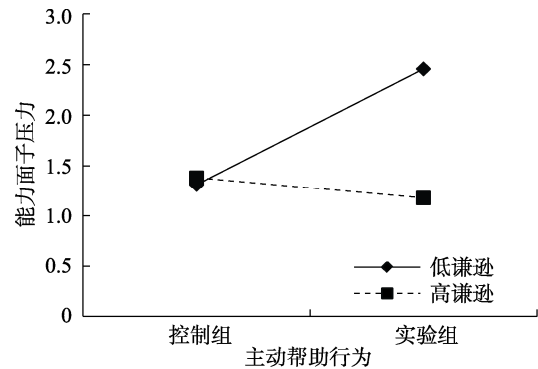


图 5 不同谦逊水平下主动帮助行为对能力面子压力的影响(研究 2)

为了验证假设 2 和假设 4, 运用 Bootstrap 方法(重复抽样 5000 次), 本研究考察了不同谦逊水平(均值 ± 1 个标准差)下表达感恩与能力面子压力的中介效应。表 7 结果表明, 当受助者具备较高谦逊特质时, 表达感恩显著中介了主动帮助操纵与同事关系之间的正相关关系(间接效应量 = 0.11, 95% CI = [0.02, 0.19]); 而谦逊水平低时, 中介效应不显著(95% CI = [-0.01, 0.06])。因此, 假设 2 得到了支

表 7 有调节的中介效应分析结果

有条件的间接效应	主动帮助行为→表达感恩→同事关系			主动帮助行为→能力面子压力→同事关系		
	效应量	CI (95%)		效应量	CI (95%)	
		下限	上限		下限	上限
高谦逊	0.11	0.02	0.19	0.02	-0.02	0.05
低谦逊	0.01	-0.01	0.06	-0.09	-0.15	-0.04
间接效应的组间差异	0.10	0.02	0.18	0.11	0.04	0.19

持。同样，当受助者谦逊水平低时，能力面子压力显著中介了主动帮助操纵与同事关系之间的负相关关系(间接效应量 = -0.09, 95% CI = [-0.15, -0.04])，而谦逊水平高时，中介效应不显著(95% CI = [-0.02, 0.05])。因此，假设 4 得到了支持。

4 讨论

4.1 研究结论

本研究聚焦于组织中普遍存在的主动帮助行为，探讨受助者在面对同事主动帮助时的情感反应及其对同事关系的评价。基于情感事件理论和社会交换情感理论，本研究考察了主动帮助行为与受助者谦逊水平的交互对同事关系的影响，以受助者的表达感恩与能力面子压力为中介，构建了一个“双刃剑”效应模型。通过实证分析得出如下结论：(1) 当受助者的谦逊水平较高时，主动帮助行为会激发受助者的表达感恩，进而促进受助者与施助者之间的同事关系；(2) 当受助者的谦逊水平较低时，主动帮助行为可能引发受助者的能力面子压力，进而抑制受助者与施助者之间的同事关系。

4.2 理论贡献

第一，本研究构建了主动帮助行为对同事关系的“双刃剑”模型，有助于更为全面而平衡地理解主动帮助行为的人际影响效应。随着帮助行为研究的不断深入，基于受助者是否提出帮助请求，帮助行为被区分为反应性帮助和主动帮助(Harari et al., 2022)。一方面，尽管关于主动帮助行为所触发的受助者积极回应已得到大量研究，但是受助者为何会产生负面的情感反应尚未得到充分重视(Harari et al., 2022; Zhan et al., 2023)。另一方面，主动帮助行为同时具有利他和威胁的混合特性，但是现有研究会倾向性地仅从主动帮助行为所具有的某一单一特性出发，揭示其所触发的人际效应。由于忽视了主动帮助行为的混合特性，这些研究得出了相互矛盾的研究结论，使得在理论上难以澄清主动帮助行为的人际影响效应。本研究以情感事件理论为基础，

从中立的角度将主动帮助行为视为工作场所中的事件，揭示了主动帮助行为对何种受助者产生积极或消极的人际效应。这在一定程度上弥补了从单一的利他或者威胁视角解读主动帮助行为的缺陷(Lee et al., 2019)，有助于更全面和辩证地看待主动帮助行为对受助者的影响效应，建立起更加系统完整的理论框架。

第二，本研究基于情感事件理论视角，厘清了不同类型(即高低水平谦逊特质)受助者面对同事主动帮助行为所产生的差异化情感反应，从而丰富了我们对于主动帮助行为影响受助者与施助者双方关系过程的认识。以往研究在探讨主动帮助行为的人际影响效应时，所采取的理论视角较为零散，通常假设其会产生单一的正面或负面影响，并据此推断其相应的传导机制(Chi et al., 2023; Harari et al., 2022)。令人遗憾的是，学界尚未明晰不同类型受助者面对主动帮助行为是如何引发差异化的情感反应。基于情感事件理论视角，通过引入表达感恩和能力面子压力这两种对抗性情感反应机制，本研究深入洞悉了具有不同谦逊水平的受助者，是“如何”产生积极或消极同事关系评价的内在情感机理。这进一步验证了接受帮助会引起感激的主流观点(Lawler & Thye, 1999)，也补充了关于接受帮助会引发一般负面情感的有限研究(Deelstra et al., 2003)，为目前主动帮助是否总是有益的争论提供了新的解释机制。此外，在现有研究关注自我威胁等个体内在自我认知对人际关系评价影响的基础上(Harari et al., 2022)，本研究重点关注能力面子压力这一综合的消极情感体验在影响同事关系的机制作用，为解释组织中主动帮助行为的消极人际效应提供了新的视角。而且面子作为中国人社会交往中不可或缺的元素，能够更加巧妙且贴合本土情境地解释中国员工为何会对主动帮助他的同事做出消极反应。

第三，本研究找到了分离主动帮助行为差异化影响效应的新“钥匙”。纵观主动帮助行为的已有研

究,关于增强或削弱主动帮助不同影响效应的边界因素主要从受助者与施助者外在差异的角度出发,如受助者与施助者的相对地位或能力等(Harari et al., 2022; Tai et al., 2023)。但是正如 Harari 等(2022)所言,帮助互动的个体特征可能会影响主动帮助的效果。情感事件理论也指出,个体特质可以调节工作事件与情感反应的关系(陈云,杜鹏程,2020)。因此,本研究关注受助者自身的特质因素如何影响其对主动帮助行为的评价,探讨不同谦逊水平的员工在接受主动帮助这一类型帮助行为时所产生的情感反应及后续对施助者的关系评价。引入谦逊这一调节变量有助于我们理解受助者面对主动帮助这一工作事件产生表达感恩和能力面子压力两种截然不同情感反应背后的内在逻辑,回应了学者对未来研究应考察其它可能改变主动帮助效果因素的呼吁(Harari et al., 2022)。而且,不同于以往研究探讨调节变量对主动帮助影响效果的单方面作用,本研究发现谦逊决定了受助者何时产生积极或消极的情感反应,进而影响主动帮助行为对同事关系的“双刃剑”效应,有助于弥合现有研究关于主动帮助行为具有矛盾人际影响效应的分歧。

4.3 管理启示

首先,本研究发现,主动帮助行为的人际影响效果因人而异,并非总能激发受助者的积极回应。因此,管理者要辩证看待主动帮助行为,不能只着眼于其带来的益处,而忽视其可能对同事关系造成的破坏,应认识到盲目鼓励员工提供主动帮助可能会产生适得其反的效果,避免出现施助者“出力不讨好”和“好心没好报”的不良后果。其次,研究表明,受助者的谦逊水平是主动帮助行为产生积极还是消极人际效应的关键边界条件。因此,管理者需加强对员工谦逊个性的引导和塑造。一方面,在招聘环节要有意识地筛选谦逊水平高的新员工,将谦逊特质纳入人员招聘的考核标准。另一方面,要强化对现有员工的教育培训,有意识地引导并鼓励员工保持谦逊之心,营造谦逊、和谐、互助的团队氛围。最后,企业应引导员工正确看待同事的主动帮助行为,并建立完善的情绪疏导机制。随着组织中的工作任务日益复杂,员工在知识和能力等方面不可避免地存在局限性,只有依靠团队成员之间的通力合作才能实现目标,主动帮助的提供和接受是提高团队整体工作效率的重要辅助手段。管理者需引导员工理解“众人拾柴火焰高”和“孤掌难鸣”的道理,消除受助者对主动帮助的抵触和敏感。管理者可以

通过鼓励和奖励寻求帮助、提供帮助和接受帮助的员工来创造有益的帮助规范,从而建立良好的组织协作环境。同时,企业应加强人文关怀,关注员工情绪,完善情绪疏导渠道,尊重员工对能力面子的需求,从而减轻主动帮助可能带来的负面压力,促进组织的和谐发展。

4.4 局限与展望

首先,尽管本研究通过经验取样法探讨了主动帮助对同事关系影响的动态变化,并通过情境实验试图解决可能存在的反向因果问题,但我们承认研究方法仍存在一定的局限性。本研究的两项调查均采用单一的员工自评方式,可能难以完全避免共同方法偏差问题。未来研究可以结合同事评价、领导评价和自我评价等多种数据来源,以减少单一数据来源带来的主观偏差,进一步增强研究结果的客观性和准确性。其次,本研究的视角聚焦于施助者与受助者的二元互动关系,未能深入探讨主动帮助行为在团队协作和组织文化层面的作用机制。未来研究应进一步探讨其内在机制,拓展研究结果的广度和深度。最后,本研究未对帮助行为的实施方式进行类型划分。根据资源传递特征,“工具性支持”(直接提供解决方案)与“发展性支持”(传授问题解决能力)存在本质差异。前者虽能即时化解工作困境,但可能形成路径依赖。后者通过赋能提升个体胜任力,但需要更长的作用周期。两类帮助行为在关系建构、角色认知等方面可能产生差异化影响,亟待构建理论模型进行系统解析。

参 考 文 献

- Abugre, J. B. (2017). Relations at workplace, cynicism and intention to leave: A proposed conceptual framework for organisations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 198–216.
- Aime, H., Broesch, T., Aknin, L. B., & Warneken, F. (2017). Evidence for proactive and reactive helping in two-to five-year-olds from a small-scale society. *PloS One*, 12(11), e0187787.
- Bartlett, M. Y., Condon, P., Cruz, J., Baumann, J., & Desteno, D. (2012). Gratitude: Prompting behaviours that build relationships. *Cognition Emotion*, 26(1), 2–13.
- Beal, D. J. (2015). ESM 2.0: State of the art and future potential of experience sampling methods in organizational research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 383–407.
- Campbell, W. K., & Sedikides, C. (1999). Self-threat magnifies the self-serving bias: A meta-analytic integration. *Review of general Psychology*, 3(1), 23–43.
- Carnevale, J. B., Huang, L., Vincent, L. C., Farmer, S., & Wang, L. (2021). Better to give than to receive (or seek) help? The interpersonal dynamics of maintaining a reputation for creativity. *Organizational Behavior and*

- Human Decision Processes*, 167, 144–156.
- Chen, X. P., & Peng, S. (2008). Guanxi dynamics: Shifts in the closeness of ties between Chinese coworkers. *Management Organization Review*, 4(1), 63–80.
- Chen, Y., & Du, P. C. (2020). The effects of narcissistic leadership on employee' hostility toward supervisor from the perspective of affective events theory. *Chinese Journal of Management*, 17(3), 374–382.
- [陈云, 杜鹏程. (2020). 情感事件理论视角下自恋型领导对员工敌意的影响研究. *管理学报*, 17(3), 374–382.]
- Chang, T., Liu, Z. Q., & Wang, Y. Z. (2014). The effect of pay for performance on employee creativity: The mediating role of face stress. *Science of Science and Management of S. & T.*, 35(9), 171–180.
- [常涛, 刘智强, 王艳子. (2014). 绩效薪酬对员工创造力的影响研究: 面子压力的中介作用. *科学学与科学技术管理*, 35(9), 171–180.]
- Chi, N. W., Tu, M. H., & Wu, I. H. (2023). Why and when proactive helping does not lead to future help: The roles of psychological need satisfaction and interpersonal competence. *Journal of Vocational Behavior*, 140, 103824.
- Chou, S. Y., Yang, W., & Han, B. (2014). What happens when "younger" helpers meet "older" recipients? A theoretical analysis of interpersonal helping behaviour in Chinese organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 677–691.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24(4), 349–354.
- Dalal, R. S., & Sheng, Z. (2019). When is helping behavior unhelpful? A conceptual analysis and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 272–285.
- Davis, D. E., Hook, J. N., Worthington Jr, E. L., Van Tongeren, D. R., Gartner, A. L., Jennings, D. J., & Emmons, R. A. (2011). Relational humility: Conceptualizing and measuring humility as a personality judgment. *Journal of Personality Assessment*, 93(3), 225–234.
- Davis, D. E., Rice, K., McElroy, S., DeBlaere, C., Choe, E., Van Tongeren, D. R., & Hook, J. N. (2016). Distinguishing intellectual humility and general humility. *The Journal of Positive Psychology*, 11(3), 215–224.
- Davis, D. E., Worthington Jr, E. L., Hook, J. N., Emmons, R. A., Hill, P. C., Bollinger, R. A., & Van Tongeren, D. R. (2013). Humility and the development and repair of social bonds: Two longitudinal studies. *Self Identity*, 12(1), 58–77.
- Deelstra, J. T., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., Stroebe, W., Zijlstra, F. R., & Van Doornen, L. P. (2003). Receiving instrumental support at work: When help is not welcome. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 324–331.
- Diao, H., Song, L. J., Wang, Y., & Zhong, J. (2019). Being passionate to perform: The joint effect of leader humility and follower humility. *Frontiers in Psychology*, 10, 1059–1070.
- Duan, J. Y., Fu Q., Tian, X. M., & Kong, Y. (2011). Affective events theory: Contents, application and future directions. *Advances in Psychological Science*, 19(4), 599–607.
- [段锦云, 傅强, 田晓明, 孔瑜. (2011). 情感事件理论的内容、应用及研究展望. *心理科学进展*, 19(4), 599–607.]
- Exline, J. J. (2012). Humility and the ability to receive from others. *Journal of Psychology Christianity*, 31(1), 40–50.
- Fan, Y. (2002). Questioning guanxi: Definition, classification and implications. *International Business Review*, 11(5), 543–561.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160.
- Gabriel, A. S., Podsakoff, N. P., Beal, D. J., Scott, B. A., Sonnentag, S., Trougakos, J. P., & Butts, M. M. (2019). Experience sampling methods: A discussion of critical trends and considerations for scholarly advancement. *Organizational Research Methods*, 22(4), 969–1006.
- Graham, S., & Barker, G. P. (1990). The down side of help: An attributional-developmental analysis of helping behavior as a low-ability cue. *Journal of Educational Psychology*, 82(1), 7–14.
- Han, M., Sun, Z., & Li, L. (2020). Helping behavior and employee creativity: The combined roles of mastery and performance motivation climates. *Social Behavior and Personality*, 48(12), 1–11.
- Harari, D., Parke, M. R., & Marr, J. C. (2022). When helping hurts helpers: Anticipatory versus reactive helping, helper's relative status, and recipient self-threat. *Academy of Management Journal*, 65(6), 1954–1983.
- Herman, H. M., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195–211.
- Hu, X., & Kaplan, S. (2015). Is “feeling good” good enough? Differentiating discrete positive emotions at work. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 39–58.
- Kim, Y. J., Van Dyne, L., & Lee, S. M. (2018). A dyadic model of motives, pride, gratitude, and helping. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1367–1382.
- Landis, B., Fisher, C. M., & Menges, J. I. (2021). How employees react to unsolicited and solicited advice in the workplace: Implications for using advice, learning, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 408–424.
- Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, 107(2), 321–352.
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 217–244.
- Lee, H. W., Bradburn, J., Johnson, R. E., Lin, S. H., & Chang, C. H. (2019). The benefits of receiving gratitude for helpers: A daily investigation of proactive and reactive helping at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(2), 197–213.
- Ma, B., Hu, B., & Hou, Y. (2018). The U-shaped impact of perceived over-qualification on employee creativity: The mediation role of competence face stress. *Nankai Business Review*, 21(5), 150–161.
- [马蓓, 胡蓓, 侯宇. (2018). 资质过高感对员工创造力的 U 型影响——能力面子压力的中介作用. *南开管理评论*, 21(5), 150–161.]
- Ma, L., & Xie, P. (2021). The influence of workplace status on employee bootleg innovation: The role of competence face stress and concern for status. *Science & Technology Progress and Policy*, 38(3), 133–142.
- [马路, 谢鹏. (2021). 工作场所地位对员工越轨创新的影响: 能力面子压力与地位关心水平的作用. *科技进步与对策*, 38(3), 133–142.]
- Mackinnon, A., Jorm, A. F., Christensen, H., Korten, A. E., Jacomb, P. A., & Rodgers, B. (1999). A short form of the Positive and Negative Affect Schedule: Evaluation of factorial validity and invariance across demographic variables in a community sample. *Personality Individual Differences*, 27(3), 405–416.
- Mao, J. H., Liu, J. Q., & Liu, W. X. (2016). A review and

- comparison of humility studies between the West and China. *Management Review*, 28(3), 154–163.
- [毛江华, 廖建桥, 刘文兴. (2016). 中西方谦逊的研究回顾和比较分析. *管理评论*, 28(3), 154–163.]
- McCullough, M. E., Emmons, R. A., & Tsang, J. A. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 112–127.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350.
- Nadler, A. (2015). The other side of helping: Seeking and receiving help. In D. A. Schroeder & W. G. Graziano (Eds.), *The Oxford handbook of prosocial behavior* (pp.307–328). Oxford University Press.
- Ouyang, X., Zhou, K., Zhan, Y. F., & Yin, W. J. (2021). A dynamic process of different helping behavior: From the extended self-theory perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 15–28.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538.
- Shaw, K. H., & Mao, J. (2021). Leader–follower congruence in humility and follower voice: The mediating role of affective attachment. *Current Psychology*, 42(1), 486–495.
- Sierksma, J., & Shutts, K. (2020). When helping hurts: Children think groups that receive help are less smart. *Child Development*, 91(3), 715–723.
- Tai, K., Lin, K. J., Lam, C. K., & Liu, W. (2023). Biting the hand that feeds: A status-based model of when and why receiving help motivates social undermining. *Journal of Applied Psychology*, 108(1), 27–52.
- Tang, Y. P., Jia, R. W., Long, L. R., Ren, Z. Y., & Pu, X. P. (2022). The double-edged sword of employee authenticity in coworker interactions: The moderating role of relationship duration. *Acta Psychologica Sinica*, 54(5), 529–548.
- [汤一鹏, 贾荣雯, 龙立荣, 任芷宇, 蒲小平. (2022). 员工真诚对同事关系的双刃剑效应: 共事时间的调节作用. *心理学报*, 54(5), 529–548.]
- Tsang, J. A. (2006). The effects of helper intention on gratitude and indebtedness. *Motivation and Emotion*, 30(3), 199–205.
- Tse, H. H. M., & Dasborough, M. T. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organization Management*, 33(2), 194–215.
- Wang, S. H., Long, L. R., & Wang, Y. T. (2019). Research on the influences of employees' proactive behavior on the supervisor-subordinate Guanxi and coworker relationships. *Soft Science*, 33(4), 105–109.
- [王淑红, 龙立荣, 王玉同. (2019). 员工主动行为对上下级及同事关系的影响研究. *软科学*, 33(4), 105–109.]
- Watkins, T., Kleshinski, C. E., Longmire, N. H., & He, W. (2023). Rekindling the fire and stoking the flames: How and when workplace interpersonal capitalization facilitates pride and knowledge sharing at work. *Academy of Management Journal*, 66(3), 953–978.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1–74.
- Wood, A. M., Maltby, J., Stewart, N., Linley, P. A., & Joseph, S. (2008). A social-cognitive model of trait and state levels of gratitude. *Emotion*, 8(2), 281–290.
- Yeung, I. Y., & Tung, R. L. (1996). Achieving business success in Confucian societies: The importance of guanxi (connections). *Organizational Dynamics*, 25(2), 54–65.
- Zhan, Y. F., Long, L. R., Zhou, K., & Wang, H. J. (2023). Feeling obliged or happy to be a good soldier? Employee cognitive and affective reactions to receiving reactive and proactive help. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(1), 37–57.
- Zhang, Y., Duan, J. Y., Wang, F. X., Qu, J. Z., & Peng, X. L. (2022). “Attraction of the like”: How does coworker proactive behavior stimulate employees' motivation and job performance? *Acta Psychologica Sinica*, 54(5), 516–527.
- [张颖, 段锦云, 王甫希, 屈金照, 彭雄良. (2022). “近朱者赤”: 同事主动行为如何激发员工动机和绩效. *心理学报*, 54(5), 516–527]
- Zhong, J., Zhang, L., Li, P., & Zhang, D. Z. (2020). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 19–36.

The double-edged sword effect of proactive helping behavior on coworker relationships

CHEN Liangyong, CAO Zhonghuai, WAN Wenhai, ZHANG Weiting

(School of Business, Huaqiao University/ Fujian Research Center for Xi Jinping Thought on Socialism with Chinese Characteristics for a New Era at Huaqiao University, Quanzhou 362021, China)

Abstract

As a common form of interpersonal interaction in organizational settings, proactive helping behavior has a substantial influence on coworker relationships. Investigating this impact is essential with regard to efforts to establish a positive team environment and facilitate healthy organizational development. Researchers have not yet reached a consensus regarding the effects of proactive helping behavior on the relationship between the helper and the recipient, and most studies on this topic have focused exclusively on either positive or negative outcomes. We propose to adopt a dialectical perspective to comprehensively explore the multifaceted effects of proactive helping behavior on coworker relationships. On the basis of affective events theory and the affect

theory of social exchange, we consider the interaction effect of proactive helping behaviors and recipients' humility levels on coworker relationships. By identifying recipients' emotional responses, specifically gratitude and ability-based *Mianzi* stress, as potential mechanisms in this context, we provide a new perspective on the impact of proactive helping behavior on recipients' coworker relationships.

We conducted two studies to test our hypotheses. In Study 1, we employed an experience sampling method to conduct a questionnaire survey among employees of several companies in China. The questionnaire survey process included an initial, one-time entry survey as well as daily surveys over a period of two weeks. The final sample included 507 usable observations that were collected from 53 employees. In Study 2, to enhance our ability to draw causal inferences, we conducted a scenario-based experiment. In this study, we recruited 216 full-time workers from companies in southern China. These respondents were randomly divided into two groups: the experimental group (proactive helping behavior, $n = 107$) and the control group (no proactive helping behavior, $n = 109$).

The above studies supported our hypotheses. The results showed that the relationship between proactive helping behavior and recipient gratitude was positive when recipients exhibit a high level of humility. Furthermore, for recipients with high levels of humility, proactive helping behavior promoted their coworker relationships by activating their gratitude. However, for recipients with low levels of humility, this indirect effect was not significant. We also found that the relationship between proactive helping behavior and ability-based *Mianzi* stress was positive when recipients exhibit low levels of humility. In addition, for recipients with low levels of humility, proactive helping behavior inhibited their coworker relationships by eliciting their ability-based *Mianzi* stress. However, for recipients with high levels of humility, this indirect effect was not significant.

The theoretical contributions of this study are as follows. First, this study highlights the 'double-edged sword' effect of proactive helping behavior on coworker relationships, thereby helping researchers understand the effects of proactive helping behavior in a more comprehensive and balanced manner. Second, from the perspective of the affective events theory, this study clarifies the differential emotional reactions of recipients with different humility levels when facing proactive helping behaviors. This enhances our understanding of how proactive helping behaviors influence the process of coworker relationships. Third, we identified the humility trait of recipients as a new “key” to disentangle the differentiated impacts of proactive helping behaviors.

Keywords proactive helping behavior, gratitude, ability-based *Mianzi* stress, humility, coworker relationship