

# 员工换位思考对高质量人际联结的作用研究

李珂 许晶晶 张艺苑

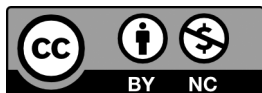
中国石油集团测井有限公司西南分公司，重庆

**摘要** | 工作依赖于迅速协调和临时合作，这就要求他们要尽快与医院其他成员之间构建高质量人际联结。依据积极情绪拓展建构理论和自我决定理论，本研究探讨了员工换位思考对高质量人际联结的积极影响，并考察了心理韧性的中介作用和支持感、自主性的调节作用。以238名员工为研究样本，采用层次回归分析法进行分析，研究结果表明：（1）员工换位思考对高质量人际联结有显著正向影响；（2）心理韧性在员工换位思考对高质量人际联结的影响中发挥着中介作用；（3）支持感在员工观点采择对心理韧性的影响中具有调节作用；（4）自主性在员工观点采择对心理韧性的影响中也具有调节作用。本研究的结论有利于从心理韧性提升、组织支持提供和工作设计优化等方面，帮助员工建立高质量人际联结，从而更好地开展临时合作和迅速协调工作。

**关键词** | 观点采择；高质量人际联结；心理韧性；自主性；支持感

Copyright © 2024 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



通讯作者：许晶晶，1981年8月，女，湖北武汉，大学本科，主管（经济师），从事人力资源管理17年，熟悉并擅长社会保险、技能人才管理等。

文章引用：李珂，许晶晶，张艺苑. 员工换位思考对高质量人际联结的作用研究 [J]. 管理前沿, 2024, 6 (2): 63–85.

<https://doi.org/10.35534/fm.0602004>

## 1 引言

《哈佛商业评论》中指出：“高质量人际联结能让人们感受到积极关怀、亲密感以及活力”<sup>[1]</sup>。在一个组织中，积极的人际关系能够将人们聚集在一起，以实现他们的集体目标<sup>[2]</sup>，它能帮助组织中成员建立相互信任、形成人际网络、增加人际分享和积极互动<sup>[3]</sup>。员工工作量大生活压力增大等因素使得员工的人际关系不和谐、关系质量差等现象普遍存在<sup>[4]</sup>。工作越来越依赖于临时合作和迅速协调，员工为了应对突发卫生事件，必须尽快地与科室其他成员建立起高质量人际联结，产生“1+1>2”的合力<sup>[5]</sup>，才能高效完成救治患者等各项任务。因此，如何有效提升员工的高质量人际联结显得非常必要。

已有研究表明从个体的认知、情感、行为角度出发，研究高质量人际联结的重要前因，比如 Stephens 等（2011）在总结前人学术成果的基础上提出新的观点，即通过行为、认知情感这三个机制来建立和强化这种高质量的人际关系<sup>[6]</sup>。田喜洲（2016）提出，从认知层面来看，个人换位思考可以激发出施助、利他行为，进而帮助者能得到被助者的积极反馈<sup>[7]</sup>。因此，他推断换位思考是构建高质量人际联结的重要认知心理机制，但这种论断只是停留在规范性的描述阶段，没有对其进行实证检验。

另外，个体情感也是研究高质量人际联结的重要前因。考虑到在情感上，积极情绪指的是个体在事件满足个体需要和内外刺激的情况下，产生的一种伴有愉悦感受的积极情绪<sup>[8]</sup>。根据 Fredrickson 提出的拓展—建构理论，这种理论很好地解释了积极情绪体验的有益之处，它不仅能反映个体幸福，更有助于个体成长。随着时间的推移，个体会通过拓宽心态和建立心理资源<sup>[9]</sup>，不断累积积极情绪资源，从而形成一种心理韧性<sup>[10]</sup>。积极情绪对高质量人际联结的建立和强化具有较强推动作用。因此，我们推断这种通过积极情绪资源累积形成的心理韧性能够促进高质量人际联结。

考虑到换位思考作为一种心理认知，当个体能够间接地感受、体验到他人的情感、态度和观点时，个体会感受到理解、陪伴以及关心，从而能产生积极情绪。不断累积的积极情绪资源会形成心理韧性，能发掘积极的心理潜能，以此来解决各类应激性生活事件出现的问题<sup>[10]</sup>，进而构建的高质量人际联结<sup>[11]</sup>。

因此,本研究推断换位思考能通过心理韧性影响高质量人际联结。

心理韧性是人类动机、认知加工、努力取得成功以及在工作场所产生绩效至关重要的共同潜在能力,个人在成长过程和工作环境中发展出来的可开发的积极的心理要素<sup>[12]</sup>。可见,个体心理韧性的建立是个体潜在能力被发展和开发的过程,而自我决定理论强调人是积极自主的有机体,都具备三种需要:能力需要、自主需要、归属需要。每个人都具有与生俱来的心理成长倾向与潜能,会努力地应对环境中的持续挑战。这三种需要分别为:能力需要;自主需要;归属需要<sup>[13]</sup>。因此,自我决定理论能被用来解释个体心理韧性的形成机制。其中,换位思考作为一种能站在别人的角度上想问题的能力,根据自我决定理论,它所对应的是能力需要。由前述可知,换位思考能够促进个人心理韧性的累积。换位思考反映的是能力维度,能力是基础,关系和自主等特征能影响能力发挥作用的效果。这种个体潜在能力被发展和开发的过程受到能力需要的影响,还受到关系需要和自主需要等的影响。

在自主需要上,自主性是个体感知到的一种对工作可以自主规划、管控的程度和自由度,个体愿意努力达成与组织一致目标一定程度上得益于自我需要的满足<sup>[14]</sup>。相较于被限定的工作安排,当个体有一定的自由权,可以安排自己的工作任务,其积极主动的意愿更高,工作满意度也更高,从而促进员工换位思考朝心理韧性的转化。因此,我们选择了自主性作为换位思考到心理韧性的调节变量。

在关系需要上,支持感的概念有两个要素:一是员工能否感受到组织对其付出的重视;二是员工是否感受到组织关注其幸福感<sup>[15]</sup>。支持感体现的是个人在组织中的受重视程度以及找到归属的程度。面对高压力的工作环境,能得到来自组织的支持和帮助,在一定程度上减轻了员工的心理压力,有利于个体感受到积极情绪,进而推动员工换位思考朝心理韧性的转化。因此,我们选择了支持感作为换位思考到心理韧性的调节变量。

因此,本研究依据积极情绪拓展建构理论和自我决定理论,探讨了员工换位思考对高质量人际联结的积极影响,以及心理韧性的中介作用和支持感、自主性的调节作用。研究结论有利于从心理韧性建设、组织支持提供和工作设计

优化等方面,帮助员工建立高质量人际联结,从而更好地开展临时合作和迅速协调工作。

## 2 理论与假设

### 2.1 换位思考与高质量人际联结

高质量人际联结仅指发生在组织内个体间的偶然、短期或暂时的关系,即高质量人际联结。高质量人际联结有三个特征:联结力、高情感承载力与关系张力,能提高交往双方之间的相互交融、积极关照和活力指数<sup>[16]</sup>。高质量人际联结包括两类指标:主观体验和结构性特征<sup>[17]</sup>。

主观体验包含三个方面:活力、积极关照和相互交融<sup>[18]</sup>。换位思考对主观体验产生影响,主要表现在三个方面:首先,换位思考能对活力产生影响,个体通过换位思考能够得到正能量,进而能在高质量人际联结环境中体验到的积极心理唤醒与正能量感(Quinn & Dutton, 2005)<sup>[18]</sup>;其次,换位思考能对积极关照产生影响,由于换位思考能站在他人的角度想问题,这就会使得更容易感受到来自对方的关爱、尊重与照顾;最后,换位思考能对相互交融产生影响,随着换位思考的不断提升,联结主体感受到积极联系也会越来越多。

和主观体验相类似的是,结构性特征包括了三个内容:联结力、关系张力和高情感承载力<sup>[19,20]</sup>。换位思考对结构性特征也产生影响,主要表现在三个方面:首先,员工换位思考能对情感承载能力产生影响。高质量的人际关系表现为更高的情感承载能力。连接的情感承载能力更高,既体现在表达更多的情感,也表现为表达积极和消极的情感。人们知道他们在一个高质量的联系中,通过他们在展示不同的情绪时感受到的安全感<sup>[19,20]</sup>。员工要处理好与患者之间的关系,正需要这种高情感承载能力来保证他们在高质量的人际关系之中寻求的安全感。

其次,员工换位思考能对关系张力产生影响。关系张力拥有抗击打能力、恢复能力和适应能力。一般而言,关系张力会受到情感承载力的影响(Stephens, et al., 2013)<sup>[20]</sup>。现实生活中,工作的繁忙和人际关系的复杂都会使得员工与患者之间的关系、员工与领导同事之间的关系相对比较紧张,这就需要通过换位思考来改变

这种关系内部的张力,同时保持强度,来适应人际关系环境中的冲突和张力。

另外,员工换位思考能影响高质量的联结力。不难发现,团队拥有更高的联结力,就会拥有更轻松的组织氛围,进而为创新营造和积极行动开拓宝贵的情感空间(Losada & Heaphy, 2004)<sup>[21]</sup>,这种情感空间的创设所需要的积极行动和创新正是换位思考给予的。

基于以上理论分析,我们提出如下假设:

假设1:员工换位思考对高质量人际联结有显著正向影响。

## 2.2 心理韧性的中介作用

Luthans等(2006)人认为,心理韧性的四个基本特征(自我效能、希望、乐观和韧性)是形成心理韧性结构所需的关键因素,这一界得到了学者们的广泛认可。其中,自我效能指个体对完成具有挑战性的责任的信心;乐观是一种积极的期望,期望事情向好的方向发展,并对现在和将来的成功抱有乐观的态度;希望与心态或思维方式有关,是为了成功而朝着目标前进的决心,在工作表现中起着引导作用。最后,韧性涉及积极的适应和从逆境中恢复过来的能力<sup>[22]</sup>。已有研究表明,观点采择可以通过情绪智力、同伴交往能力、共情等心理因素来影响个人的关系建立。

心理韧性能够构建和强化高质量的人际关系。心理韧性是一种积极的心理力量,体现在个体的成长和发展的过程当中,能发掘积极心理潜能,以此来解决各类应激性生活事件出现的问题<sup>[10]</sup>,有研究指出个体拥有自信心、希望、乐观、复原力等良好的心理韧性,能够使他们在面对繁重的工作压力和挫折困境时积极寻找解决问题的办法,并会进行自我心理调节<sup>[23]</sup>。而在这种积极心理韧性的不断累积下,能够建立一种高质量的人际关系,正如Dutton(2006)指出,任何一次与他人的积极交往都可能潜在的成为高质量的联结,都能赋予参与者更强的行动力和更大的活力,从而推动关系进一步密切<sup>[5]</sup>。

换位思考能影响心理韧性。员工换位思考有助于预测另一个人的行为和反应<sup>[24]</sup>,有助于塑造一个人的行为,使其表现出关心他人的行为,并促进对方的积极回应。可见,员工换位思考能对心理韧性产生影响,当换位思考使得人们

理解互动伙伴的观点,从而正确预测互动伙伴的行为并相应地修改自己的行为时,社会互动往往会更加成功<sup>[25]</sup>,通过调整他们的反应,以充分满足他人的需求,或避免互动伙伴认为不适当的行为<sup>[26]</sup>。这种不断地调整、沟通和协调就能使人们之间获得一种良性积极的心理韧性。

心理韧性在员工换位思考和高质量人际联结之间起到中介作用。根据积极情绪拓展—建构理论,不难发现积极情绪的社会功能,这种功能能推动个体成长和发展,能推动人际关系的构建。此外,积极情绪还能够扩展个体的行动范围和瞬间思维的空间,从而积累个人资源(社会资源、生理资源、智力资源和心理资源),不断给个体成长带来益处<sup>[27]</sup>。研究者发现,积极情绪一方面是强化高质量人际联结的体现,另一方面能扩大人际资源和密切人际联系<sup>[17, 28]</sup>。而个人换位思考的提高,使得人们在工作中认识到别人的观点和经验的同时,把自己放在他人的位置上,这种认识不仅让员工能够获得积极的反馈,还会给员工带来积极的情绪感知,提高他们的心理韧性。这就使得心理韧性随着换位思考的提升而不断形成良性循环,进而对员工高质量人际联结的建立和强化具有较强的推动作用,鼓励员工高效工作,承担人际风险,强化群体意识,构建高质量人际联结。

因此,本研究推测心理韧性可能在个体观点采择与高质量人际联结之间起中介作用。这使得员工在遇到医患纠纷或是同事关系紧张的情况能够积极应对负面情绪,进而能营造良好和谐的工作环境,形成高质量的人际关系。基于上述分析,我们提出如下假设:

假设 2: 员工心理韧性在换位思考与高质量人际联结之间起中介作用。

### 2.3 自主性的调节作用

自主性是指个体在工作方法、工作安排和工作标准方面能够行使的自行控制和自由裁量权的程度<sup>[29]</sup>。在工作场所中,自主性常被用来评估情景强度<sup>[30]</sup>,在某种程度上,它为员工提供了不受外部控制的自由<sup>[31]</sup>。Fox 等(2001)<sup>[32]</sup>提出,与工作受束缚个体相比,个体拥有更高的自主性会导致抗压力越强。故而,自主性能调节反生产行为和人际冲突两者之间的关系,也就是员工拥有更高的



自主性,就意味着拥有更多的权利,进而导致人际冲突对反生产行为产生效应更小的作用。徐世勇等(2019)提出,自主性可以成为创新性行为和领导风格二者之间的调节变量,并得出自主性越高,创新性行为和领导风格二者之间的障碍越小的结论<sup>[33]</sup>。根据上述对于自主性的调节作用研究,本研究提出员工在赋予更多的工作自主权利时,员工就会感到来自上级领导和同事的关心关怀,促进员工换位思考朝心理韧性的转化。即自主性越高,员工换位思考能更好促进心理韧性的提升,让员工在工作时心态更加乐观、更加充满希望、对未来更加自信,进而促进员工心理韧性水平的提升。

由此,我们提出如下假设:

假设3:自主性在员工换位思考与心理韧性之间的关系中起正向调节作用。

## 2.4 支持感的调节作用

支持感指的是在组织内的员工,他们对于组织给予他们的重视、关心、和福利的总体感受<sup>[34]</sup>。已有研究表明,支持感和换位思考密切相关。支持感是以个体为视角融合了情景因素、情感因素和资源因素的综合感知<sup>[35]</sup>。如果个体觉得在职业劳动中付出与回报之间不均衡,从而导致个体的工作积极性和抗风险能力的降低<sup>[36]</sup>。因此,外部支持是对个体生存与发展需求的满足以及自我认同的强化<sup>[37]</sup>。可见,当个体受到组织越来越多的关爱的时候,员工换位思考也会越强,就能站在别人的角度看问题,进而增强组织的凝聚力和向心力。组织支持是组织提供给员工的重要资源之一,与员工建立工作安全感和正向情感体验正相关。研究者发现,支持感在员工行为、员工绩效、心理韧性角色满意度等方面拥有显著影响<sup>[38]</sup>。在医院员工通常更关心组织对他们的承诺,基于自我决定理论,员工会增强对组织的认同,更加积极面对工作,产生更多正面情绪及亲组织行为<sup>[39]</sup>。本研究推断,支持感能促进员工换位思考朝心理韧性的转化。即支持感越高,员工换位思考能更好促进员工在工作时心态更加乐观、更加充满希望、对未来更加自信,进而促进员工心理韧性水平的提升。

故而,我们提出以下假设:

假设4:支持感在员工换位思考与心理韧性之间的关系中起正向调节作用。

3 研究方法

3.1 样本和数据

本研究采用实证问卷调查研究的方法，调查问卷的变量测量采用的是国际上权威管理学期刊内的成熟量表。并且，这些成熟量表已经被中国学者在本土情境下广泛运用。研究对象为来自于重庆市的员工，共发出了调查问卷 252 份，旨在收集他们的背景信息以及测量员工观点采择和自主性以及支持感。共回收了 245 份完整填写的问卷。在此基础上发出测量重庆市员工心理韧性的问卷，共收回 243 份完整填写的问卷。最后向之前完整填写的 243 名重庆市员工发出测量高质量人际联结的问卷，收回 240 份已经经过完整填写的调查问卷。此外，问卷调查采取电子问卷方式为主，纸质问卷方式为辅，并且对因变量、自变量、调节变量和中介变量都采用了成熟量表来进行测量。这些问卷调查都由重庆市的员工填答，通过他们的手机号码后四位数来对调查问卷进行匹配，删除其中的无效问卷。最终获得了有效调查问卷 238 份，有效回收率达 94.44%（238/252）。样本统计特征如表 1 所示。

表 1 基本信息统计

Table 1 Basic information statistics

基本信息	选项	频率	百分比
性别	女	46	19.33%
	男	192	80.67%
年龄	22 岁以下	2	0.84%
	22 ~ 25 岁	23	9.66%
	25 ~ 30 岁	55	23.11%
	30 ~ 35 岁	63	26.47%
	35 ~ 40 岁	31	13.03%
	40 ~ 45 岁	24	10.08%
	45 ~ 50 岁	23	9.66%
	50 ~ 55 岁	15	6.30%
	55 岁以上	2	0.84%
教育程度	初中及以下	1	0.42%
	高中	1	0.42%
	中专	13	5.46%
	大专	82	34.45%
	本科	139	58.40%
	研究生及以上	2	0.84%



续表

基本信息	选项	频率	百分比
工龄	5 年以内	43	18.07%
	6—10 年	82	34.45%
	11—15 年	36	15.13%
	16—20 年	30	12.61%
	20 年以上	47	19.75%

3.2 测量工具

员工换位思考：采用 Carmeli（2010）开发的 7 个条目量表<sup>[40]</sup>进行测量。示例题项如“有时候，我试着从朋友们的角度去想象事情的样子，以便更好地理解他们。”。

高质量人际联结：采用 Abraham（2009）开发的 20 个条目量表<sup>[41]</sup>进行测量。示例题项如“我和我的同事在相互表达感情时没有任何困难”。

心理韧性：采用 Luthans（2007）等开发的心理韧性问卷，由李超平翻译形成包括 24 道题目的心理韧性调查问卷。这些调查问卷包含四个维度：韧性、乐观、希望和自我效能<sup>[42]</sup>。示例题项如“我相信自己能分析长远的问题，并找到解决方案”。

自主性：采用 Hackman 和 Oldham（1976）设计的工作诊断调查表来测量自主性，其中自主性调查是其中一个分量表（Hackman & Oldham，1976）<sup>[43]</sup>。示例题项如“在完成任务时，这份工作给我机会，使用我个人的创造性，或判断力”。

支持感：采用 Eisenberger 等（1986）的 8 个条目量表来进行测量，例如“我的单位关心我的意见”<sup>[34]</sup>。

控制变量：有研究指出个体层面的人口统计变量会影响高质量人际联结。因此，本研究选择性别、年龄、受教育程度、职业种类和工作年限等五个人口统计学变量作为控制变量处理。

3.3 共同方法偏差检验

本研究进行了 Harman 单因素检验来考察研究结果是否受到同源性方法偏差的干扰<sup>[44]</sup>。数据显示，量表提取了 11 个公因子，第一个公因子的方差解释百分比为 35.84%，低于 40% 临界值。通过是否存在单因素析出或有因子特征值超出临界值的判断方法，得知本研究使用共同方法的数据偏差是在可以承受的范

围内，不存在严重的问题<sup>[45]</sup>，适用于进一步分析。

3.4 量表信效度检验

3.4.1 信度分析

本研究采用 SPSS25.0 软件对问卷所有题项进行信度检验。所有变量的信度关键指标 Cronbach’s  $\alpha$  系数介于 0.859 ~ 0.978 之间，均大于 0.8（见表 2），表明本研究的数据具有非常高的信度水平，可以继续进信度水平的检验。

表 2 研究工具信度检验

Table 2 Reliability test of research tools

变量	题项数量	Cronbach’s $\alpha$ 系数
员工换位思考	7	0.955
高质量人际联结	20	0.966
心理韧性	24	0.978
自主性	6	0.920
支持感	8	0.859

3.4.2 效度分析

（1）内容效度

由于本研究的调查问卷设计采用了西方成熟量表，在中国文化背景下经过多轮中英文互译以及专家修订，因此认为本研究测量工具具有较高的内容效度。

（2）结构效度拟合指标

对本研究的五个变量进行验证性因子分析，检验员工换位思考、高质量人际联结、心理韧性、支持感和自主性的区分效度。考察模型如下：基准模型即研究假设的五因素模型，员工换位思考、高质量人际联结、心理韧性、支持感和自主性这五个因素，所有题项均落在各自的因素上。

一般认为，当  $\chi^2/df$  在 1 ~ 3 之间时拟合非常好，当  $\chi^2/df$  在 3 ~ 5 之间时拟合可以接受<sup>[46]</sup>；此外，比较拟合指数 CFI 和非规范拟合指数应大于 0.9<sup>[47]</sup>；近似误差均方根 RMSEA 小于 0.05 时拟合较好，小于 0.1 时拟合可以接受<sup>[48]</sup>；标准化残差均方根 SRMR 应小于 0.08( Hu & Bentler, 1998 )。将各模型对比后发现，

五因子模型吻合较好 ( $\chi^2/df=2.80$ ; RMSEA=0.087; CFI=0.930; TLI=0.921; SRMR=0.035), 结果如表 3 所示。

表 3 各候选模型 CFA 拟合指数

Table 3 CFA fitting index of each candidate model

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
基准模型	744.767	265	2.80	0.930	0.921	0.087	0.035
四因素模型	803.931	269	2.99	0.922	0.914	0.091	0.037
三因素模型	1159.721	272	4.26	0.871	0.858	0.117	0.046
二因素模型	2083.003	274	7.60	0.738	0.713	0.167	0.163
单因素模型	3111.016	275	11.312	0.589	0.551	0.208	0.127

验证性因素分析结果显示 (见表 4), 本次实证研究的基准模型拟合度和问卷判别度均具有良好水平, 且拟合度是所有选择模型中最佳的。根据表 4 所示, 所有题项因子载荷均大于 0.5, 说明本研究问卷拥有良好的结构效度。因此, 可以得出本研究的结构效度良好, 进一步证明本研究不存在严重的共同方法偏差问题。各个测量维度是单独存在的。

表 4 验证性因素分析

Table 4 Confirmatory factor analysis

变量	因子	因子载荷
员工换位思考	X1	0.747
	X2	0.747
	X3	0.809
	X4	0.752
	X5	0.810
	X6	0.879
	X7	0.874
	X8	0.938
	X9	0.928
	X10	0.927
高质量人际联结	X11	0.946
	X12	0.941
	X13	0.957
	X14	0.960

续表

变量	因子	因子载荷
心理韧性	X15	0.817
	X16	0.808
	X17	0.832
	X18	0.842
支持感	X19	0.846
	X20	0.802
	X21	0.872
	X22	0.880
自主性	X23	0.902
	X24	0.916
	X25	0.900

4 检验假设

4.1 描述性统计分析和相关分析

实证所得的描述性统计和相关分析结果（见表 5）。员工换位思考和高质量人际联结（ $r=0.296$ ,  $p<0.01$ ）、心理韧性（ $r=0.863$ ,  $p<0.01$ ）显著相关，初步验证了假设。心理韧性和高质量人际联结（ $r=0.324$ ,  $p<0.01$ ）显著相关。这与理论假设初步一致，为后续假设检验提供前提。

表 5 描述统计和相关系数

Table 5 Describes the statistics and correlation coefficients

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别	1									
2. 年龄	-0.257**	1								
3. 教育	0.113	-0.072	1							
4. 职业	-0.095	0.280**	0.017	1						
5. 工龄	-0.212**	0.928**	-0.06	0.224**	1					
6.GC	-0.083	0.016	0.009	-0.009	-0.008	1				
7.PC	-0.100	0.003	0.029	0.004	-0.005	0.863**	1			
8.HQC	-.142*	0.118	-0.033	0.088	0.142*	0.296**	0.324**	1		
9.POS	-0.105	-0.124	0.039	0.04	-0.107	0.131*	0.202**	0.578**	1	
10.JA	-.143*	0.125	0.042	0.041	0.147*	0.103	0.182**	0.660**	0.585**	1

注：\* $p<0.05$ ，\*\* $p<0.01$ （双尾检验）；N=238；GC= 员工换位思考；PC= 心理韧性；HQC= 高质量人际联结；POS= 支持感；JA= 自主性。

## 4.2 主效应和中介效应检验

### 4.2.1 主效应检验

在控制性别、年龄、受教育程度、工龄、职位类别的情况下，将高质量人际联结作为因变量，员工换位思考为自变量，建立层次回归模型，结果如表 6 所示，员工换位思考显著影响高质量人际联结（ $r=0.295$ ， $p<0.001$ ），假设 H1 成立。

### 4.2.2 中介效应检验

根据研究假设，在控制相关变量之后，逐步加入自变量和中介变量，结果如表 6 所示。其中，员工换位思考显著影响心理韧性（ $r=0.318$ ， $p<0.001$ ）。加入心理韧性中介变量后，员工换位思考仍对高质量人际联结具有正向影响（ $r=0.08$ ， $p<0.001$ ），假设 H2 成立。

表 6 主效应、中介效应回归分析结果

Table 6 Regression analysis results of main effect and intermediate effect

变量		心理韧性		高质量人际联结（HQC）	
		模型 3	模型 4	模型 1	模型 2
控制变量	性别	-0.187	-0.191	-0.23	-0.202
	年龄	-0.124	-0.089	-0.1	-0.09
	教育程度	-0.017	-0.03	-0.023	-0.028
	工龄	0.068	0.069	0.075	0.07
	职位类别	0.273	0.285	0.318	0.295
自变量	GC		0.318***	0.295***	0.08***
中介变量	PC	*			0.249*
R <sup>2</sup>		0.041	0.02	0.127	0.029
调整后 R <sup>2</sup>		0.141	0.118	0.104	0.020
F		1.975	26.86***	22.73***	1.975

注：\* 表示  $p<0.05$ ，\*\* 表示  $p<0.01$ ，\*\*\* 表示  $p<0.001$ ；N=238；GC= 员工换位思考；PC= 心理韧性；HQC= 高质量人际联结。

同时，依照温忠麟等人<sup>[49]</sup>的观点，为进一步验证变量间的中介效应，采用 Bootstrap 法直接检验间接效应以提高检验力。利用 Mplus 8.3 软件通过 Bootstrap 法进一步分析，结果如表 7 所示。其中，心理韧性的中介效应 95% 的置信区间

为 [ 0.505, 0.571 ] , 不包括 0, 说明心理韧性在个体观点采择和高质量人际联结中存在中介效应, 在加入中介变量心理韧性后, 员工换位思考—高质量人际联结直接路径显著 ( $r=0.038, p<0.001$ ); (员工换位思考—心理韧性—高质量人际联结) 间接路径显著 ( $r=0.096, p<0.001$ ), 验证心理韧性在个体观点采择和高质量人际联结间发挥部分中介作用, 再次验证假设 H2 的成立。

表 7 中介效应分析

Table 7 Analysis of mediating effects

效应	估计值	<i>P</i>	95% 置信区间	
			下限	上限
总效应	0.801	0.000	0.505	0.571
间接效应	0.096	0.000	0.060	0.480
直接效应	0.038	0.000	0.013	0.065

4.2.3 调节效应检验

经进一步检验, 本研究考察了支持感和自主性对自变量和中介变量的调节效应, 对自变量个体观点采择和调节变量支持感、自主性进行了中心化处理。分析结果如表 8 所示, 个体观点采择和支持感的交互项对高质量人际联结具有显著正向影响 ( $r=0.133, p<0.00, 1$ ) 调节效应显著, 假设 H3 获得支持。个体观点采择和自主性的交互项对高质量人际联结有显著正向影响 ( $r=0.165, p<0.001$ ) 调节效应显著, 假设 H4 获得支持。

表 8 调节效应分析

Table 8 Analysis of moderating effect

		模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
控制变量	性别	-0.087	-0.047	-0.099	-0.058
	年龄	-0.026	-0.025	-0.027	-0.032
	教育程度	0.02	0.012	0.018	0.018
	工龄	0.01	-0.008	0.016	-0.003
	职位类别	0.084	0.041	0.072	0.03
自变量	GC	0.852	0.805	0.854	0.785
调节变量	POS	0.085	0.037		0.051



续表

		模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
交互项	JA			0.091**	
	GC × POS		0.133***		
	GC × JA				0.165***
R <sup>2</sup>		0.755	0.767	0.756	0.776
调整后 R <sup>2</sup>		0.747	0.759	0.748	0.768
F		6.381	11.808***	7.376**	20.186***

注：\*表示  $p<0.05$ ，\*\*表示  $p<0.01$ ，\*\*\*表示  $p<0.001$ ；N=238；GC= 员工换位思考；PC= 心理韧性；POS= 支持感；JA= 自主性。

## 5 研究结论和讨论

### 5.1 研究结论和讨论

本研究旨在探索员工换位思考对高质量人际联结的积极影响，并探讨心理韧性在其中的中介作用以及支持感、自主性的调节作用。研究结果表明：（1）员工换位思考对高质量人际联结有显著正向影响；（2）心理韧性在员工换位思考对高质量人际联结的影响中发挥着中介作用；（3）支持感在个体观点采择对心理韧性的影响中具有调节作用；（4）自主性在个体观点采择对心理韧性的影响中具有调节作用。

区别于以往只是定性描述观点采择与高质量人际联结之间的关系，本研究结合积极情绪拓展建构理论和自我决定理论深入剖析了员工换位思考到高质量人际联结的作用机制，拓展了心理韧性作为中介力量的匹配范围，进一步发挥了自主性和支持感在观点采择和心理韧性的调节作用。然而，学术研究，永无止境，相信未来的研究者必定能拓展员工研究的范畴，深化对员工换位思考对高质量人际联结的研究，不断推动高质量人际联结领域内研究成果迈向新的高度。

### 5.2 实践启示

高质量的人际关系既能够提高团队协作的效率，又能提升员工队伍的幸福感和，进而为医院更好发展提供源源不断的活力。为了切实建立高质量的人际关系，

可以开展如下管理工作:

第一,通过提升换位思考来建立高质量的人际联结。结合已有研究,在高质量人际联结中,通过提升换位思考,员工可以感受到积极关怀、亲密感以及活力。医院中的高层管理者一方面应构建尊重性的交往环境,展示出对他人的重视,营造谐愉快的交往氛围,并给予礼貌规范的交往态度和有效耐心的倾听并及时给予回应、反馈。同时,医院中高层管理者应该秉承包容的态度,尊重员工个体发展的差异化,促进医院的多样化发展。另一方面,管理者应坚持“以人为本”,实施柔性政策,关注员工的切身利益。

第二,改善员工的心理韧性来建立高质量人际联结。研究表明,换位思考能够正向影响员工的心理韧性,进而提高人际关系的质量。随着时代的发展,社会矛盾的加剧,员工的工作环境下愈发紧张,要想在紧张的环境中营造轻松和谐的人际关系,提高整体医疗水平,管理者就需要做好以下工作:一是开展培训讲座,提高员工对于心理韧性的概念及意义的理解,能在潜意识里让他们建立起心理韧性的理论架构和学习意义;二是开展心理教育,管理者应该采取定期或者不定期的巡视,一旦发现员工中有厌世厌医等外在表现,就要及时对其进行心理疏导,让他们能找回做员工的真实价值,不断提高员工的心理素质,让他们以乐观心态、积极行动面对工作生活中的挑战。

第三,营造良好的支持感,满足员工的需求。本研究得出支持感为员工换位思考与高质量人际联结之间的调节变量。这启示我们在日常的管理中要充分发挥支持感的调节作用。一是要做好岗前培训,确保每位员工都具备全局观念。只有每个员工意识到自身也是集体中极为重要的一部分是时,才产生为集体荣誉而努力的动力,这种胜利最终才会换来组织的认可和关怀,促使员工不断上进,人脉不断累积。二是要建立完善的制度,通过改革医患、同事、领导四方面的评价制度,将其与绩效工资挂钩,确保奖惩分明,激发员工的个人潜能,实现“能者多劳、多劳多得”的常态化,让有能者有位,进而激发出员工的工作积极性。

第四,激发员工的自主性。本研究得出自主性为员工换位思考与高质量人际联结之间的调节变量。可见,自主性有利于促进员工换位思考向高质量人际联结转化。员工具备自主性,确立清晰的角色定位,明确“我是谁”“为了谁”

的角色认知,在有清晰工作目标的情况下,不断调动自己的工作积极性和主动性,在积极情绪的构建中,不断累积良好的面对解决问题的能力,学会在错综复杂、责任重大的环境中理解他人的想法,进而拥有“读心术”,从自己的“小思想”中跳出来为他人的“大幸福”做出贡献,多为患者、同事和医院考虑,在此基础上营造高质量的人际关系,形成心往一处想、劲往一处使的良好工作局面。

### 5.3 研究不足和未来展望

综上所述,尽管本研究提出的假设都得到了实证验证,但仍存在改进空间。本研究从中国文化背景出发,探讨了基于中国关系社会情境的观点采择对高质量人际联结的影响。中国作为一个重视人情关系的人情社会,和谐的员工关系、家庭关系以及上下级关系使得人们能够感受到生活和工作的意义<sup>[50]</sup>。在实际应用中,员工非常重视与同事之间的关系,这种关系的和谐也是中国员工处理人际关系的基本原则<sup>[51]</sup>。未来的研究可以在更广泛的文化背景中开展,从而不断丰富和完善观点采择对高质量人际联结影响的研究。

## 参考文献

- [1] Roberts D, Baker S, Walker D. Can we learn together?: Co-creating with consumers [J]. *International Journal of Market Research*, 2005, 47 (4): 405-426.
- [2] Kataria A, Garg P, Rastogi R. The role of work engagement in the pursuit of organisational effectiveness [J]. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 2014, 9 (1): 37-54.
- [3] Mehra P, Mishra A. Communicative competence and subjective well-being: the mediating role of organisation-based self-esteem [J]. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 2019, 19 (3): 354-368.
- [4] Chhajer R, Dutta T. Gratitude as a mechanism to form high-quality connections at work: impact on job performance [J]. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 2021, 22 (1): 1-18.

- [ 5 ] Dutton J E, Dukerich J M. The Relational Foundation of Research: An Underappreciated Dimension of Interesting Research [ J ] . Academy of Management Journal, 2006, 49 ( 1 ) : 21–26.
- [ 6 ] 邵颖, 傅丽萍. 青少年社会观点采择与自我意识的相关研究 [ J ] . 贵州师范大学学报 ( 自然科学版 ), 2011, 29 ( 1 ) : 34–38.
- [ 7 ] 马珂, 田喜洲. 组织中的高质量联结 [ J ] . 心理科学进展, 2016, 24 ( 10 ) : 1636–1646.
- [ 8 ] 郭小艳, 王振宏. 积极情绪的概念、功能与意义 [ J ] . 心理科学进展, 2007 ( 5 ) : 810–815.
- [ 9 ] Rahman M M, Saima F N. Efficiency of Board Composition on Firm Performance: Empirical Evidence from listed Manufacturing Firms of Bangladesh [ J ] . Journal of Asian Finance Economics and Business, 2018 ( 2 ) : 53–61.
- [ 10 ] 张迎迎, 张云雪, 解子惠, 等. 抗击新冠肺炎一线员工心理资本与压力反应的相关研究 [ J ] . 心理月刊, 2022, 17 ( 2 ) : 82–84.
- [ 11 ] Luthans F, Avolio B J, Avey J B, et al. Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction [ J ] . Personnel Psychology, 2007, 60 ( 3 ) : 541–572.
- [ 12 ] 谭渝文, 贺锐敏, 陈慧敏, 等. 护士心理资本对胜任力的影响研究: 基于职业认同感的中介作用 [ J ] . 卫生职业教育, 2022, 40 ( 5 ) : 97–99.
- [ 13 ] Isgett S F, Fredrickson B L. The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions [ J ] . American Psychologist, 2004, 59 ( 1449 ) : 1367–1377.
- [ 14 ] Hackman J R, Lawler E E. Employee reactions to job characteristics [ J ] . Journal of Applied Psychology, 1971, 55: 259–286.
- [ 15 ] 徐晓锋, 车宏生, 林绚晖, 等. 组织支持理论及其研究 [ J ] . 心理科学, 2005 ( 1 ) : 130–132.

- [ 16 ] Stephens J P, Heaphy E, Dutton J E. Highquality connections [ M ] // In K. Cameron, G Spreitzer. The Oxford Handbook of positive organizational scholarship. New York: Oxford University Press, 2011: 1–40.
- [ 17 ] Davis M H, Conklin L, Smith A, et al. Effect of perspective taking on the cognitive representation of persons: a merging of self and other [ J ] . Journal of Personality & Social Psychology, 1996, 70 ( 4 ) : 713–26.
- [ 18 ] Quinn R W, Dutton J E. Coordination as energyin–conversation: A process theory of organizing [ J ] . Academy of Management Review, 2005, 30 ( 1 ) : 36–57.
- [ 19 ] Losada M, Heaphy E. The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model [ J ] . American Behavioral Scientist. 2004, 47 ( 6 ) : 740–765.
- [ 20 ] Stephens J P, Heaphy E, Carmeli A, Spreitzer G M, et al. Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. Journal of Applied Behavioral Science, 2013, 49 ( 1 ) : 13–41.
- [ 21 ] Losada M, Heaphy E. The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model [ J ] . American Behavioral Scientist, 2004, 47 ( 6 ) : 740–765.
- [ 22 ] Luthans F, Vogelgesang GR, Lester PB. Developing the psychological capital of resiliency. Human Resource Development Review, 2006, 5 ( 1 ) : 25–44.
- [ 23 ] 刘丽君, 宋凤宁, 陈曦. 医务人员心理资本、组织支持与工作投入关系的路径分析 [ J ] . 中国卫生统计, 2017, 34 ( 5 ) : 733–735.
- [ 24 ] Davis M H. Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach [ J ] . Journal of personality and social psychology, 1983, 44 ( 1 ) : 113.
- [ 25 ] Turner, Ralph H. The role and the person. American journal of Sociology,

- 1978, (84) 1: 1–23.
- [26] Dekovic M, Gerris J R, Janssens J M. Parental cognitions, parental behavior, and the child's understanding of the parent–child relationship [J]. *Merrill–Palmer Quarterly: Journal of Developmental Psychology*, 1991, (37): 523–541.
- [27] Deci E L, Olafsen A H, Ryan R M. Self–determination theory in work organizations: The state of a science [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2017, 4 (1): 19–43.
- [28] Dutton J E. Fostering high quality connections through respectful engagement [J]. *Stanford Social Innovation Review*, Winter, 2003, 54–57.
- [29] Breugh, James A. The measurement of work autonomy [J]. *Human relations*, 1985, 38 (6): 551–570.
- [30] 冯丽梅, 吴建丽, 莫军, 等. 心理资本在骨科护理人员职业倦怠与隐性缺勤中的中介作用 [J]. *职业与健康*, 2022, 38 (19): 2604–2608.
- [31] Deci E L, Ryan R M. Self–determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health [J]. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 2008, 49 (3): 182–185.
- [32] Fox S Spector, P E, Miles D. Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stress or sand organizational justice: nemediator and moderator tests for autonomy and emotions [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2001 (59): 291–309.
- [33] 徐世勇, 张柏楠, 刘燕君, 等. 情感型领导对同事关系亲密度与员工创新行为的影响: 一个被调节的中介模型 [J]. *科技进步与对策*, 2019, 36 (20): 134–143.
- [34] 李秀娟. 国企人力资源的优化配置与管理创新 [J]. *企业导报*, 2013 (11): 177–178.
- [35] Rhoades L, Eisenberger R. Perceived organizational support: a review of the literature [J]. *Journal of applied psychology*, 2002, 87 (4): 698.



- [ 36 ] Kurtessis J N, Eisenberger R, Ford M T, et al. Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory [ J ] . Journal of management, 2017, 43 ( 6 ) : 1854–1884.
- [ 37 ] Sun L. Perceived organizational support: A literature review [ J ] . International Journal of Human Resource Studies, 2019, 9 ( 3 ) : 155–175.
- [ 38 ] Astuty I, Udin U. The effect of perceived organizational support and transformational leadership on affective commitment and employee performance [ J ] . The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 2020, 7 ( 10 ) : 401–411.
- [ 39 ] 文吉, 侯平平. 酒店一线员工情绪智力与工作满意度: 基于组织支持感的两阶段调节作用 [ J ] . 南开管理评论, 2018, 21 ( 01 ) , 146–158.
- [ 40 ] Carmeli A, Reiter-Palmon R, Ziv E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety [ J ] . Creativity Research Journal, 2010, 22 ( 3 ) : 250–260
- [ 41 ] Abraham, Carmeli, Daphna, et al. Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety [ J ] . Systems Research and Behavioral Science, 2009.
- [ 42 ] 弗雷德·卢森斯等著, 李超平译, 《心理资本: 打造人的竞争优势》, 中国轻工业出版社(万千心理), 2007, 221–222.
- [ 43 ] Hackman J R, Oldham G R. Motivation through the design of work: Test of a theory [ J ] . Organizational behavior and human performance, 1976, 16 ( 2 ) : 250–279.
- [ 44 ] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Lee J Y, et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies [ J ] . Journal of applied psychology, 2003, 88 ( 5 ) : 879.
- [ 45 ] 周浩, 龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法 [ J ] . 心理科学进展, 2004 ( 6 ) : 942–950.

- [ 46 ] Wheaton B. Assessment of fit in overidentified models with latent variables [ J ] . Sociological Methods & Research, 1987, 16 ( 1 ) : 118–154.
- [ 47 ] Hu L, Bentler P M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives [ J ] . Structural equation modeling: a multidisciplinary journal, 1999, 6 ( 1 ) : 1–55.
- [ 48 ] Steiger J H. Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach [ J ] . Multivariate behavioral research, 1990, 25 ( 2 ) : 173–180.
- [ 49 ] 温忠麟, 侯杰泰, 张雷. ( 2005 ). 调节效应与中介效应的比较和应用. 心理学报, 37 ( 2 ) , 268–274.
- [ 50 ] 周文霞, 孙健敏. 中国情境下职业成功观的内容与结构 [ J ] . 中国人民大学学报, 2010, 24 ( 3 ) : 124–133.
- [ 51 ] 王庆娟, 张金成. 工作场所的儒家传统价值观: 理论、测量与效度检验 [ J ] . 南开管理评论, 2012, 15 ( 4 ) : 66–79, 110.

## The Study on the Influence of Perspective Taking on High Quality Interpersonal Relationship

Li Ke Xu Jingjing Zhang Yiyuan

*Southwest Branch of CNPC Well Logging Company Limited, Chongqing*

**Abstract:** Work depends on rapid coordination and temporary cooperation, which requires them to build high-quality interpersonal connections with other members of the hospital as soon as possible. Based on the theory of positive emotion expansion and self-determination, this study explores

the positive impact of employee empathy on high-quality interpersonal relationships, and examines the mediating role of psychological resilience and the moderating role of support and autonomy. Taking 238 employees as the research sample, the analytic hierarchy process is adopted. The results show that: (1) Empathy of employees has a significant positive impact on high-quality interpersonal communication; (2) psychological resilience plays an intermediary role in the influence of employees' empathy on high-quality interpersonal connection; (3) The sense of support plays a moderating role in the influence of employees' viewpoint selection on psychological resilience; (4) Autonomy also plays a moderating role in the influence of employees' viewpoint selection on psychological resilience. The conclusion of this study is helpful to help employees establish high-quality interpersonal relationships from the aspects of psychological resilience promotion, organizational support and job design optimization, so as to better carry out temporary cooperation and rapid coordination.

**Key words:** Perspective taking ; High quality interpersonal relationship; Psychological capital; Work autonomy; Sense of organizational support