

● 人力资源

【DOI】 10.3969/j.issn.1007-5097.2010.07.027

组织变革情境下的员工应对策略研究

——内涵、维度、前因与结果

唐 杰

(厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005)

[摘要] 当变革的推动者把目光集中于战略蓝图、组织发展和技术支持时, 那些变革承受者们的反应很容易被忽略。而无论是在管理学还是心理学研究的文献中, 组织变革都被一致认为是会对组织员工产生重大压力的事件, 因此员工的压力应对 (coping) 被认为是组织变革研究的新视角。文章首先对应对内涵和维度的理论阐述进行回顾, 在此基础上对变革情境下员工应对策略选择的前因和结果进行归纳总结, 最后从理论和实践问题两方面出发, 着重探讨了目前研究的不足及未来研究的方向。

[关键词] 组织变革; 应对策略; 维度; 前因与结果

[中图分类号] F406.15

[文献标志码] A

[文章编号] 1007-5097(2010)07-0111-04

A Study of Employee Coping with Organizational Change

——Concept, Dimensions, Antecedents and Consequences

TANG Jie

(School of Management, Xiamen University, Xiamen 361005, China)

Abstract When managers consider the keys of change, they often focus on strategic blueprint development and system support, but neglect the responses of employees toward change. As regard organizational change, it is well established to be viewed as a formidable stressor both in psychology and management literatures. It believed that a research gap of organizational change will be met by study it from a coping perspective. First, a theoretical review is presented refer to conception and dimension. Then, based on a qualitative and quantitative review of antecedents and consequences of coping, article discusses current gaps and looks to prospects of coping research in organizational change situation both from theoretical and practice approaches.

Key words organizational change; coping strategy; dimensions; antecedents and consequences

组织变革与企业的发展密不可分, 企业要保持活力就必须变革^[1], 因此变革始终伴随着企业的发展。当组织变革发生时, 组织员工可能会迎难而上、积极策划, 也可能会选择逃避或发泄情绪。员工的不同反应对组织变革成败的影响已经被理论和经验研究的结果所证实^[2]。因此, 组织变革情境下的员工应对研究开始被国外学者作为探讨员工对组织变革反应的新切入点, Fugate、Knicki和 Prussia (2008) 更是直接指出探索员工在组织变革这一重大压力事件下的心理活动过程和应对反应对于目前组织变革研究的桎梏具有突破性的意义^[3]。同时, 作为交叉学科的研究领域, 组织变革情境下的员工应对研究也是对员工角色外行为研究和心理学中个人压力应对研究的重要扩展。那么, 从压力应对的角度来看, 哪些因素会影响员工对变革的反应, 反应的机理是怎样以及这些机理的解释是否完善等都具有显著的研究意义。本文通过对员工应对组织变革的理论基础、研究模型和研究不足进行阐述, 以期能够对上述问题有一个初步的探讨并填补国内这一领域的研究空白。

[收稿日期] 2010-01-15

[基金项目] 国家自然科学基金项目 (70372034)

[作者简介] 唐杰 (1981—), 男, 福建福州人, 美国俄勒冈大学 Lundquist 商学院访问学者, 厦门大学博士研究生, 研究方向: 组织行为学, 消费者行为学。

一、员工应对的理论基础

(一) 概念和内涵

应对内涵的理解经历了大致两个发展阶段, 本文将其中具有影响力的定义总结在表 1 中。在应对研究的初期, 大部分的定义强调的是应对的对象, 即应对是针对什么而发生的, 是“压力的情境”(针对问题的应对)或者随之而来的负面情绪(针对情绪的应对)^[4]。Lazarus等在 1986 年提出了一个具有综合性并被广泛应用的定义: 应对是持续并不断变化的认知上和行为上的努力, 以管理来自内部和外部的令人疲惫或超出个人资源的需求^[5]。

第二个应对内涵发展的阶段开始于将应对视为一个“动态的过程”。Lazarus和 Folkman (1984) 提出的压力和应对的认知现象理论和模型为这一方向的探索提供了理论依据^[6]。他们认为员工的应对反应是在综合对情境的评价(初级评价)和对个人资源的评价(次级评价)基础上做出的。后来的学者们在这一理论的基础上提出了各自对这一过程的

对内部维度的理解和划分远未达到一致,但主要是从以下两种基本的结构衍生而来。

第一,是按照应对对象划分。问题关注 (problem-focused) 的应对和情绪关注 (emotion-focused) 的应对是最被广泛认可和应用的划分^[5]。前者是指以影响压力源 (stressor) 为目标的行为和认知上的努力,后者则是以减弱压力源对情绪的负面影响为目标。但这一结构其本身存在两个维度不能互斥的严重问题^[8],比如前瞻性地思考 (proactive thinking),既可以是一个以影响情境为目标的努力也可以被认为是调节情绪的有效方式。

第二,是按照应对方式划分。其中 Latack (1986) 提出的工作环境下的员工应对结构最具有影响力:控制导向的应对 (control-oriented coping),包括采取前瞻性地、积极负责的行为和认知重构;逃避导向的应对 (escape-oriented coping),包括行为和认知上的回避或逃避,以及症状管理。因为结构上的互斥和对组织而言的明显差别,这一结构既避免了第一种结构的缺陷,又非常有利于将研究结果与实际应用相联系。但后来许多学者并不认同这一结构的完整性,认为它忽略了太多内容,因此 Alwin 和 Revenson (1987) 提出增加症状管理和信息搜寻的四维结构,Long (1990) 提出问题关注、情绪管理和问题重构的三维结构^[9]。

总体而言,在 Latack 和 Havovic (1992) 提出应对策略划分矩阵之后,关于应对内部维度的理论探索已经基本成熟,但应对研究的先驱 Folkman 早在 1984 年就提出应对的划分不应该有统一的标准,不同的研究应该根据不同的情景具体考量^[10],因此经验研究才出现如此大的结构分歧。

二、变革情境下员工应对的研究模型

Lazarus 和 Folkman 在 1984 年提出了具有深远影响的应对过程模型,之后的 20 多年中,许多学者在过程模型基础上展开了理论探索和经验检验。本文将那些目前已经被经验研究证实和尚处于理论探索阶段的构念及其相互关系分别整理出来,并提出还存在研究不足的部分,共同绘制在图 1 中。下文将根据这一研究模型进行文献的回顾和研究展望。

作者 (年份)	定义	视角
Carver 等 (1989)	压力由三个过程组成: 第一步是感知到对自我的威胁; 第二步是在脑海里形成应对威胁的可能反应; 而应对则是执行这个反应的过程	应对的过程
Coyne 等 (1981)	应对就是在认知或者行为上做出的努力,去管理耗尽或者超出一个人资源的外在、内在的要求,和影响一个人的冲突	应对的对象和情景
Dewe 和 Alvin (1999)	应对是一个由初级评价激活的过程,应对策略从个体对事件的重要性及意义的理解开始	应对的过程
Edwards (1992)	防止或减低压力对于各种个人心理状况的负面作用	应对的对象
Fugate 等 (2008)	应对是一个个体与环境进行交易的过程,开始于个人对人-环境邂逅的评价,然后个体根据评价决定如何最好地处理压力事件,最后应对会影响许多个体和组织的产出,例如工作绩效、雇佣关系、幸福感等	应对的过程
Lazarus 和 Folkman (1986)	应对是持续并不断变化的认知上和行为上的努力,以管理来自内部和外部的令人疲劳或超出个人资源的需求	应对的对象和情境

资料来源: 根据相关文献整理。

(二) 应对的内部维度

Skiner 等 (2003) 在对应对内部维度探索的综述中指出各类研究中存在超过 100 种的应对结构^[7], 这说明对于

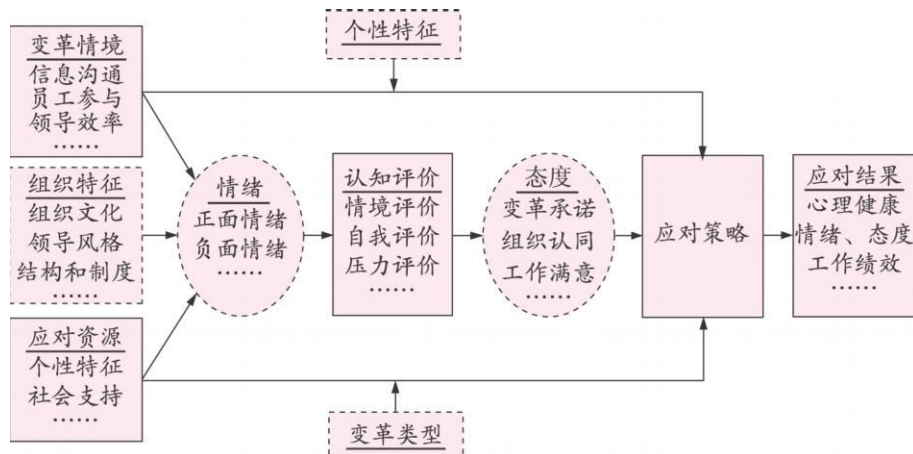


图 1 变革情境下员工应对的研究模型

注: 实线框和实线箭头代表已经在理论上被广泛认同的构念和相互关系,也是 Lazarus 和 Folkman (1984) 应对过程模型的原始框架; 虚线椭圆所包含的是已经有理论和经验研究进行探讨,但与其他构念间关系还不明确的构念; 虚线方框所包含的是本文在文献研究基础上提出的模型可进一步拓展的构念。

三、变革情境下员工应对的前因与结果

(一) 变革情境下员工应对的前因

(1) 应对资源。是指那些对个体决定应对策略有所帮助

的内部 (心理) 的或外部 (社会) 的稳定因素,比如个人的个性特征或者社会支持等^[10]。Amstrong-stassen (1994) 的研究提出并验证了乐观和情感控制力强的员工更可能采用

控制导向的应对^[11]；Judge等（1999）在6家变革中的组织所进行的调查表明员工的自我意识和风险容忍度与员工主动管理和引导变革的应对显著正相关^[12]。而Scheck和Knicki（2000）提出不论个人的个性特征及对情境的评价如何，社会支持都直接影响应对策略的选择^[13]。

（2）变革情境。在应对文献中所探讨的变革情境中，领导效率、信息公开和员工参与被认为会影响员工的应对选择^[14]。Amoit等（2006）则提出上述三个方面因素是通过个人情境评价的中介作用对员工应对策略选择产生间接影响^[15]。

（3）情绪。Lazarus（1991）的情绪理论指出当个人对变革情境作出评价后所产生的情绪会影响个人应对策略的选择^[16]。Scheck和Knicki（2000）和Fugate等人（2008）的研究分别就正面和负面的情绪的影响进行检验，结果显示正面情绪与负面情绪分别与控制应对和逃避应对正相关。但情绪在应对过程中的作用在学术界并没有达成共识，Fugate等（2002）建立了一个变革过程的四阶段认知情绪模型，指出情绪会影响认知和应对策略，而上一阶段应对的结果又会影响下一阶段的情绪和认知^[17]。

（4）认知评价。基于传统行为心理学中的刺激-反应理论，当个人在所处的情境下感受到压力时（例如有害的、有威胁的或有挑战的），他就会采取一定的策略来降低这种压力感，并改善个人和情境间的这种关系。Scheck和Knicki（2000）建议后续的研究者应该将评价而不是情绪作为预测员工应对策略选择的直接要素。后续理论和经验的研究基本达成统一的结果：高的负面情境评价和压力评价会导致员工采用一系列回避问题的应对策略，而较少采用解决问题的应对，正面评价则相反。另外，变革情境下的员工自我评价则反映了个人在特定情境下感知到的自身操控变革的能力。研究表明当个人感觉到变革所引发的事件将超出自己所能应付的水平时，他们会尽量避免直接地行动（例如Wanberg和Banas 2000, Amoit等，2006）。

（5）态度。员工对组织及变革的态度会影响其投入于组织变革的程度^[18]。Herscovitch和Meyer（2002）认为承诺可以被视为引发员工主动支持变革的最重要因素。在组织变革的理论论述中，员工对变革的情感性承诺一般被认为会激发员工积极应对变革，而规范性承诺与持续性承诺则相反^[19]。但更多的经验研究是将态度的变化作为员工应对的结果加以检验。

（二）变革情境下员工应对的结果

（1）心理健康。早在在经典的心理学文献中，心理健康就是最常被提及的应对结果。关注问题的应对正是以降低压力的影响为直接目标，因此被学术界一致认为对心理健康有正面的影响，而关注情绪的应对则相反。

（2）离职倾向。离职倾向是员工乐于采用逃避还是控制应对的一种认知表现，是应对研究中重要的结果变量。Amstrong-stassen（1994）的研究表明越是采用控制导向应对的员工，离职倾向越低，而逃避导向应对则相反；Fugate等（2008）最新的研究也得出相似的结论。

（3）情绪。根据应对的定义，降低个人的负面情绪和提升正面情绪正是应对的目标结果之一。Lazarus在1991年和1999年分别撰文陈述了关于应对选择对个人情绪的影响：当一个人采取了某种应对策略来缓解压力时，情绪上的变化会伴随着这种应对反映。因此，部分学者将情绪作为应对策略的结果变量而不是前因变量加以研究（例如Holahan, Moos

和Brennan 1997）。最近Fugate等人（2008）的研究利用结构方程软件对多个应对过程模型进行比较，结果显示应对-情绪结构要比情绪-应对结构对数据更好的拟合。

（4）态度。工作满意和组织承诺是员工应对组织变革研究中作为结果被最多关注的态度变量，理论和经验研究的结果都支持积极的（关注问题的和控制导向的）应对策略与工作满意和组织承诺正相关，消极的（关注情绪的和逃避导向的）应对策略则有相反的效果。

（5）个人工作绩效。控制导向的应对被认为与工作绩效正相关，而逃避导向的应对则相反；Judge等（1999）则提出正视并接受变革会显著地影响个人在变革中的绩效表现。

四、研究不足与展望

（一）应对测量量表的开发

相对于结构维度在理论上的逐步成熟，应对测量量表的开发还比较滞后，尤其是针对工作环境下员工应对测量量表的开发。由于应用讨论的便利性，Latack（1986）的两维度量表（逃避导向和控制导向应对），以及Judge等人（1999）针对组织变革应对开发的单维度量表都被广泛应用于组织变革情境下应对研究，但量表本身都存在重大的结构缺陷——删除了过多的测量维度。因此，包含更多心理学要素的测量量表有待开发。

（二）应对过程模型的完善和验证

变革情境下的员工应对的过程模型在不断完善中，但从图1和上文的综述中可以明显发现现有模型有三个方面需要进一步完善或验证。其一，个人情绪和态度相关的因素与应对策略选择的相互决定关系在理论上并没有达成一致的认识，究竟是员工应对策略的选择导致了员工情绪和态度等因素的变化，还是相反的关系？两个方向的假设都有各自不同的理论支持，因此这主要是一个经验检验方面的问题，需要在不同的情境中多次检验现有的可选模型。其二，现有的应对前因的研究主要集中在个人因素和变革情境对应对选择的影响，对于组织特征或组织与员工相互关系的研究几乎没有。而关注组织-员工特征的交互影响又恰恰是目前组织行为领域研究的重要趋势。综合考虑更多的组织特征和相互关系，如组织文化、员工-组织匹配等因素的影响，将现有模型的有益补充。其三，现有研究中对于调节变量的探讨非常有限，相比较其他组织行为领域的研究，人格特征更多是作为调节变量而不是前测变量。此外，区分变革的不同类型是当前组织变革研究中新的关注点^[20]，而实际上变革的不同方式，例如不同节奏和规模，也会对个人的行为选择产生调节作用。后两个方面的研究既需要理论深入探讨也需要经验研究加以检验。

（三）研究方法的改进

目前变革情境下的应对研究主要采用问卷调查法和实验室研究法。在问卷调查法中，纵向数据和配对样本的收集以及结构方程模型检验的采用使得数据分析的过程及结果的说服力都有较大提高。但如果前文所述，在理论支持存在分歧的情况下，应对过程模型中一些变量的因果关系不能在常规的问卷调查研究中得到证实，而实验室研究又无法准确控制众多的情景变量。因此，采用实验方便的准实验设计来进行变革情境下的员工应对研究将是进一步验证应对过程模型的路径之一，例如可以通过变革情景设计来获得所需数据。

（四）研究视角的拓展

组织理论学家早在20多年前就开始讨论领导力、员工参与甚至文化因素对员工支持变革与否的影响，但即使这些

因素现在已经成为那些变革引导者们所关注的重点之一,而变革的成功率依然如此之低——Miller (2002) 的研究显示涉及组织核心的变革失败的比例高达 70%^[21]。这个现实的问题使研究者不得不思考除了在现有理论和模型基础上对员工应对组织变革的研究加以完善外,还需要在研究视角和理论层面上对这一领域的研究加以拓展。本文提出两个可供参考的方向:第一, Fugate等 (2002) 首次提出员工应对变革的阶段性模型,分别探讨了在变革的不同阶段,员工应对策略选择的变化及对下一阶段情境评价、情绪和应对的影响,这一阶段性的解读视角对于上文所述的研究争议是一种理论上的重要拓展,但还需要更多地探讨和经验检验。第二,应对的过程模型是不是具有一般性也是值得深思的问题。根据社会认知理论对个人认知过程的描述:个人认知和态度的变化会因为情境的不同而有不同的改变途径。比如,当剧烈的组织变革发生时,员工可能无法充分考虑各方面的因素而由于本能或情绪的作用快速做出应对;相反,在缓和而持续的变革发生时,员工有充分的时间来考虑各个情境因素从而可能做出更加理性的选择。也就是说,不但同一前因变量对应对策略选择的影响大小在不过变革类型下会有所不同,而且影响也通过不同的路径发挥作用即整个应对的过程模型也会有所不同。这一角度的思考是一种详尽可能性的拓展方式,能够解释一些在理论上显而易见对变革起重要作用的因素(比如员工参与、信息沟通),但在实践中发挥的作用却非常有限的原因——因为这些因素并不是在所有类型的变革中都发挥同等的作用。

(五) 我国工作环境下员工应对研究

目前已有的组织变革情境下的员工应对都是基于西方文化背景,而文化背景对于理解个人的应对认知和行为具有重大影响,因此当前研究成果的跨文化适用性将受到质疑。比如目前还没有针对工作环境下应对测量的中文量表,而文化差异很可能会影响量表的结构;再者,文化对众多应对前因变量具有显著影响,如个人特质,组织特征,以及个人对情境的认知^[22];第三,在不同文化背景下,比如对人际关系的注重程度不同,个人特质、社会支持与组织特征在影响应对策略选择的相对作用上可能发生变化,这将直接影响研究结果的可靠性。这些都凸显了在我国文化背景下进行员工变革应对探索的意义。

[参考文献]

[1] Meyer JW, Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony [J]. *The American Journal of Sociology*, 1977, 83(2): 340-363.

[2] Mishra A K, Spreitzer G M. Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust, empowerment, justice, and work redesign [J]. *The Academy of Management Review*, 1998, 23(3): 567.

[3] Fugate M, Kinicki A J, Prussia G E. Employee coping with organizational change: an examination of alternative theoretical perspective and models [J]. *Personnel Psychology*, 2008, 61(1): 1.

[4] Alwin C M, Revenson T A. Does coping help? A reexamination of the relation between coping and mental health [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, 53(2): 337-348.

[5] Folkman S, Lazarus R, Dunkel-Schetter C, et al. Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping and encounter outcomes [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, (48): 150-170.

[6] Lazarus R, Folkman S. *Stress, appraisal and coping* [M]. New York: Springer, 1984.

[7] Skinner E A, Edge K, Altman J, et al. Searching for the structure of coping: A review and critique of category systems for classifying ways of coping [J]. *Psychological Bulletin*, 2003, 129(2): 216-269.

[8] Latack J C. Coping With Job Stress: Measures and Future Directions for Scale Development [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(3): 377-385.

[9] Long B C. Relation between coping strategies, sex-typed traits, and environmental characteristics: A comparison of male and female managers [J]. *Journal of Counseling Psychology*, 1990, 37(2): 185-194.

[10] Folkman S. Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984, 46(4): 839-852.

[11] Armstrong-Stassen M. Coping with transition: a study of layoff survivors [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1994, 15(7): 597-621.

[12] Judge T A, Thoresen C J, Puck V, et al. Managerial Coping With Organizational Change: A Dispositional Perspective [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84(1): 107-122.

[13] Scheck C L, Kinicki A J. Identifying the Antecedents of Coping with an Organizational Acquisition: A Structural Assessment [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21(6): 627-648.

[14] Wanberg C R, Banas J T. Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(1): 132-142.

[15] Amiot C E, Terry D J, Jimmieson N L, et al. A Longitudinal Investigation of Coping Processes During a Merger: Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification [J]. *Journal of Management*, 2006, 32(4): 552-574.

[16] Lazarus R S. Cognition and motivation in emotion [J]. *American Psychologist*, 1991, 46(4): 352-367.

[17] Fugate M, Kinicki A J, Christine L S. Coping with an organizational merger over four stages [J]. *Personnel Psychology*, 2002, 55(4): 905.

[18] Zabil A R, Murali S, Azmawani A R. The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2004, 25(1/2): 161.

[19] Herscovitch L, Meyer J P. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(3): 474-487.

[20] Refferty A E, Griffin M A. Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(5): 1154.

[21] Miller D. Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different [J]. *Journal of Change Management*, 2002, 2(4): 359.

[22] Masuda T, Nisbett R E. Attending holistically versus analytically: Comparing the context sensitivity of Japanese and Americans [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, 81(5): 922-934.

[责任编辑:程靖]