

• 研究构想(Conceptual Framework) •

从“做事”到“做人”：工作场所多任务处理 对社会行为的影响机制*

杨建锋¹ 吕欣¹ 明晓东¹ 谢鹏²

(¹江西财经大学工商管理学院脑科学与商业智能决策实验室, 南昌 330032)

(²广州商学院管理学院, 广州 511363)

摘要 在人工智能蓬勃发展、经济增速放缓以及数字互联的共同影响下, 多任务处理已成为职场普遍现象。以往研究探索了多任务处理对个体自身任务行为的影响机制, 却忽视了多任务处理对个体本人及其重要他人(如同事)的社会行为(如组织公民行为)的影响。为此, 本研究将分两个步骤来系统探讨多任务处理对社会行为的影响机制: 首先, 基于过程导向视角构建多任务处理的维度结构, 并开发具有良好信效度的测量工具(研究 1); 其次, 分别探讨多任务处理对个体本人及其重要他人社会行为的影响机制(研究 2 与研究 3)。通过上述三项研究, 本研究期望拓展多任务处理的后续研究边界及其受众范围, 从而为组织管理实践提供更具深度与时效性的理论启示。

关键词 多任务处理, 重要他人, 社会行为, 影响机制

分类号 B849: C91

1 问题提出

在技术演进、经济压力与数字互联的共同驱动下, 多任务处理(Multitasking)已成为现代职场的基本特征(焦昕婷等, 2024; 吴小玥, 成善泠, 2020), 并逐渐演变为一种典型的工作压力源(Kapadia & Melwani, 2021)。首先, 人工智能(AI)技术的迅猛发展降低了员工从事低端重复劳动的需求(Dwivedi et al., 2021)。管理者为提高任务分配效率与工作饱和度, 倾向于推动员工在 AI 辅助下进行多任务处理(Huang et al., 2024)。其次, 全球经济放缓加剧了市场竞争, 许多企业通过“一人多岗”等方式实现“降本增效”, 即要求员工同时处理多项任务来减少懈怠、提升任务执行速度, 从而控制用工成本并提高组织绩效(季正, 徐世勇, 2023)。最后, 移动互联网使员工处于“永久在线、

永久连接”(Permanently online and permanently connected)状态(Nguyen et al., 2024)。这导致员工随时可能接收到来自组织的额外任务, 并面临数字媒体的诱惑, 从而增加“一心多用”的行为模式(郭芮巧, 刘岩, 2022)。

多任务处理正在深刻影响现代工作场所中的员工行为。已有研究从组织要求(Xie et al., 2019)、个人能力(Sanderson et al., 2013)、认知(Kapadia & Melwani, 2021)与行为(Kudesia et al., 2022)等视角对多任务处理进行了界定, 并将其与多元时间倾向(即个体偏好同时处理多项任务的时间特质)予以区分(丁雪等, 2017)。在此基础上, 学者们进一步探讨了多任务处理对个体任务行为的影响机制, 指出其具有“双刃剑”效应: 一方面, 多任务处理可能通过引发负面情绪(Chen et al., 2022)甚至情绪耗竭(Yang et al., 2023), 进而降低任务绩效(Chen & Dultra-De-Lima, 2021; Modi et al., 2020)并增加错误率(Westbrook et al., 2018)。另一方面, 多任务处理也可能通过提高信息新颖性(Lu et al., 2017)激活心理唤醒并增强认知灵活性(Kapadia &

收稿日期: 2025-11-27

* 国家自然科学基金项目(72562020; 72101103)。

通信作者: 谢鹏, E-mail: pengxie07@163.com

Melwani, 2021), 从而促进创造性思维和创新行为(周详等, 2024)。

尽管上述研究为理解多任务处理对个体自身任务行为(执行速度、准确率及创新行为等)的影响提供了重要依据, 但对社会行为的影响仍关注不足。社会行为是指个体在社会情境中受他人影响或对他人的行为(Schmitt, 1998)。虽然该议题尚未被系统探讨, 已有研究间接表明, 多任务处理可能通过两种途径影响社会行为: 一是通过引发个体自身的认知与情绪反应, 影响其个体本人的社会行为(刘新燕等, 2024; Xie et al., 2025); 二是通过同事(重要他人)对多任务行为的观察, 引发其认知与情绪反应(De Bruin & Barber, 2019, 2022), 进而改变他们对多任务处理者所采取的社会行为。

多任务处理者并非孤立存在, 而是嵌入在高度互动的组织情境中及与同事的协作中。只有当多任务处理者能够与同事保持良好互动时, 团队与组织绩效的可持续性提升才具备可行性。因此, 忽视多任务处理的社会性后果, 将极大限制我们对其后效范围与受影响群体的全面理解。为弥补上述不足, 本研究拟以资源保存理论(Conservation of Resources Theory; Hobfoll, 1989, 2002)为主线, 辅以认知-情感人格系统理论(Cognitive-Affective Personality System Theory; Mischel & Shoda, 1995), 探讨多任务处理对社会行为的影响机制。具体而言, 本研究将在构建过程导向的多任务处理概念并开发测量工具的基础上, 系统考察多任务处理如何通过认知与情感双路径, 影响个体本人及其重要他人(如同事)的社会行为, 包括组织公民行为、包容行为和反生产行为等。

本研究预期在以下四个方面作出理论贡献: 首先, 厘清多任务处理的维度结构。以往管理研究多将多任务处理视为单维概念, 侧重任务数量, 却忽略其内在的认知加工过程。事实上, 外界要求个体同时处理多项任务, 并不必然导致其资源消耗。只有当个体切实地同时处理了这些任务, 资源才会真正发生损耗。毕竟, 个体可以对外界的多任务处理要求置之不理或者心不在焉地敷衍性处理, 而并不需要消耗自己的资源。因此, 本研究拟从过程视角出发, 构建多任务处理概念的多维结构。其次, 开发高信效度的测量工具。本研究将基于所构建的维度结构, 按照心理测量学的

规范流程, 为后续实证研究提供可靠的测量工具。当前主流测量工具(如 König et al., 2010; Xie et al., 2019)在开发程序的严谨性上仍有提升空间, 其信效度受到部分学者的质疑(Peifer & Zipp, 2019)。再次, 将多任务处理的后效从任务行为拓展至社会行为, 有助于揭示多任务处理的社会影响, 突破以往研究局限于个体自身任务行为的视角。最后, 探索多任务处理对重要他人的社会行为的影响机制。通过拓展受影响者范畴, 本研究将更系统地揭示多任务处理的后效及其作用机制。

2 研究现状与评述

2.1 多任务处理的概念

多任务处理概念最初源于计算机科学, 指微处理器同时处理多个共享相同资源的任务的能力(Mark, 2015)。受此启发, 学者们将多任务处理引入人类行为研究, 用以描述个体在特定时段内, 为实现多个目标而同时从事两项或两项以上任务的行为(Kirchberg et al., 2015)。需要注意的是, 此处的“同时”并非指个体资源在多项任务间始终被占用或完全共享, 而是表现为个体在有限时间内通过在不同任务间进行间歇性切换来完成各项任务(Kapadia, 2016)。

已有研究主要从组织与个人两种视角出发, 形成了4类多任务处理的定义。首先, 从组织视角出发, 提出了要求观, 强调多任务处理是一种由组织情境驱动的工作要求, 即岗位要求个体在工作中同时处理多项任务(Baethge & Rigotti, 2015; Xie et al., 2019)。其次, 从个人视角出发, 研究者提出了能力观、认知观和行为观, 强调个体在同时处理多任务时所表现出的能力、认知或行为特征。能力观将多任务处理视为个体同时有效管理多项任务的能力(Sanderson et al., 2013; Vaid & Honig, 2020)。认知观聚焦于任务间注意力分配的心理过程(Mark et al., 2015), 认为多任务处理是指多项任务在同一时间争夺个体认知资源的过程(Kapadia & Melwani, 2021)。行为观关注可观察的行为模式, 指个体在不同任务之间快速切换以同时完成多项任务的行为(Trent & Barron, 2021; Twyman et al., 2020)。

本研究基于个人视角, 通过整合认知观和行为观, 把工作场所多任务处理定义为: 个体在工作环境中同时处理两项或以上任务(其中至少一

项和工作相关)的认知和行为过程。关于“同时”的界定,鉴于人们无法在纯粹意义上同时处理多项任务(Aagaard, 2019; 周详 等, 2024),本研究将其操作化定义界定为数秒到一天之内(Yang, Xie, Lv et al., 2025)。该界定主要基于两个方面的考虑:其一,从理论上讲,该界定契合多任务处理的核心特点,即在较短时间内,个体需在多个任务之间动态调配有限资源,且各任务在执行过程中会彼此产生干扰(Pashler, 1994; Salvucci & Taatgen, 2008),从而区别于长期工作负荷、多团队成员身份等易混淆概念。其二,从现有研究上看,研究者们根据研究对象所处职业的特征往往会采用差异化的时间尺度:例如,飞行员需在数秒内频繁切换注意力(Barron & Rose, 2017),医疗人员则常在约30分钟内连续处理多项任务(Baethge & Rigotti, 2015)。而在常规组织情境中,研究者们则有时将1小时视为合理的分析单位(König & Waller, 2010),或以一个工作日为界(Kirchberg et al., 2015)。

2.2 多任务处理的操纵与测量

2.2.1 多任务处理的操纵

在以往的实验研究中,多任务处理通常采用三种典型范式进行操纵:多属性任务组(MATB)、综合工作度量法(SynWin)以及多任务处理测试(SIMKAP)。其中, MATB 由美国国家航空航天局(NASA)开发,用于模拟航空任务情境(Comstock & Arnegard, 1992)。在该范式下,被试需同时执行多项任务,如:使用操纵杆将目标维持在屏幕中心、实时监测油量变化、响应指令面板的灯光提示,以及接收并回复无线电指令。研究者可通过调节任务难度实现对多任务处理强度的操纵。SynWin(Elsmore, 1994)则涵盖算术、记忆、视觉和听觉四类任务,通过增加或减少被试需同时执行的任务数量,来模拟不同强度的多任务处理场景。SIMKAP由5个子测试组成(Bratfisch & Hagman, 2011),其核心测试要求被试在对比屏幕两侧刺激

(如数字、字母与图形)并标记差异项的同时,根据屏幕下方呈现的问题选择正确答案。

2.2.2 多任务处理的测量

多任务处理的测量主要分为感知测量与行为测量两类。感知测量通常采用问卷法,用于评估个体主观感知的多任务处理强度(表1)。König等(2010)最早开发了包含4个条目的单维量表,用于衡量个体在特定时间内的多任务处理行为。后续研究或沿用该量表,或借用多元时间倾向问卷进行替代(Woods, 2014),也有学者另行开发了其它简易测量工具(如 Kapadia & Melwani, 2021; Xie et al., 2019)。在这些测量工具中, König 等(2010)的量表运用最为广泛,并在多个实证研究中展现出良好的信度(季正, 徐世勇, 2023; Kudesia et al., 2022)。

行为测量则通过客观行为指标评估多任务处理强度,常用指标包括任务切换的次数或频率(Mark et al., 2016; Szumowska et al., 2018),以及单位时段内处理的任务数量(Klonek et al., 2021)。与感知测量相比,行为测量在反映多任务处理的客观发生频率方面具有更高效度,但其操作较为复杂,需依赖被试的积极配合,且难以捕捉个体在认知层面的多任务加工过程。

2.3 多任务处理的后效

以往研究发现,多任务处理对个体的认知、情感、生理及行为等方面具有“双刃剑”效应,即消极和积极后效并存(焦昕婷 等, 2024; 吴小玥, 成善冷, 2020; 杨建锋 等, 2022)。一方面,多任务处理会损耗个体资源,进而对心理健康及工作绩效产生负面影响(Chen et al., 2022; Yang et al., 2023);另一方面,多任务处理也被视为一种挑战性工作要求,能为个体带来一定的资源增益(Liu et al., 2021),从而带来积极后效。

(1) 消极后效

多任务处理可能对个体的认知、情感、生理及行为多个方面产生不利影响。在认知方面,多

表1 多任务处理感知测量的常见量表

来源	题项数量	例题
König 等(2010)	4	在工作时间内,我同时处理多件事情。
Kapadia 和 Melwani (2021)	3	我感觉自己在进行多任务处理。
Xie 等(2019)	4	我的工作要求我一次处理不止一件事情。
Pierro 等(2013)	9	我的工作要求我同时处理多项任务。
Baethge 和 Rigotti (2015)	4	在过去的半小时里,我不得不记住几件事情。

任务处理往往伴随着认知转换成本、注意力残留以及记忆能力下降等问题。具体而言,在执行多任务时,个体需在工作记忆中维持多个任务表征,并策略性地调配资源以实现任务切换(Leroy, 2009)。由于认知资源有限,多任务处理易导致注意力分散,产生转换成本(Becker et al., 2022),从而加重认知负荷(Biondi et al., 2021),降低记忆能力(Madore et al., 2020),并诱发精神疲劳(Kudesia et al., 2022)。在情感方面,多任务处理易引发压力与负面情绪(Blank et al., 2020; Ghazanfar & Jumani, 2021),甚至导致情绪耗竭(Yang et al., 2023)。多任务处理还会损害个体心流体验与主观幸福感(Peifer & Zipp, 2019),其带来的高压状态也可能增加抑郁与焦虑的风险(Cui et al., 2023)。在生理方面,多任务处理与食欲不振、注意力困难等躯体症状显著相关(Xie et al., 2019),并可能诱发生理应激反应,表现为血压、心率、呼吸频率及皮肤电活动水平的升高(Wetherell & Carter, 2014; Zaman et al., 2019),同时伴随大脑腹外侧与背外侧前额叶皮层的神经失活(Modi et al., 2020)。在行为方面,多任务处理对任务绩效具有负面作用(Chen & Dultra-De-Lima, 2021; Modi et al., 2020),具体表现为错误率上升(Westbrook et al., 2018)、生产效率下降(Crews & Russ, 2012)、工作拖延加剧(Vveinhardt & Sroka, 2022)、针对客户的问题解决率降低(Goes et al., 2018)、决策质量受损(Mullis & Hatfield, 2018)。此外,多任务处理还可能抑制创造性工作投入(Yang et al., 2023; Yang, Xie, Tang et al., 2025),甚至在宏观层面阻碍企业的持续增长(Klonek et al., 2021)。

(2) 积极后效

相较于消极后效,目前关于多任务处理积极后效的研究相对较少,但已有证据表明其可能带来以下益处:多任务处理常涉及多类型任务的并行执行,有助于打破认知固着(Lu et al., 2017),促进信息获取与加工,提高个体的激活水平与认知灵活性(Kapadia & Melwani, 2021),并增强信息整合与重组能力,从而激发创造性思维与创新产出(李子颖等, 2023)。此外,当个体出于自主动机从事多任务处理时,可能会体验到更多积极情绪(Bachmann et al., 2019)。成功应对多任务处理所伴随的责任与挑战,不仅能增强自我效能感(刘新燕等, 2024),也有助于获得成就体验,进而提升

工作投入与绩效表现(Liu et al., 2021; Peifer & Zipp, 2019)。

2.4 以往研究总结与评价

尽管既有研究在多任务处理的内涵界定、操纵测量及其后效方面已取得一定进展(图1),但仍存在以下主要局限。第一,概念界定相对模糊。这主要体现在两个方面:其一,定义视角的碎片化。学者们从能力(Sanderson et al., 2013)、认知资源竞争(Kapadia & Melwani, 2021)、行为模式(Peifer & Zipp, 2019)以及工作要求(Xie et al., 2019)等不同视角对多任务处理进行界定。这种定义上的不统一导致不同研究结论之间缺乏可比性,不利于学术证据的积累和理论演进。其二,概念边界欠清晰。多任务处理尚未与相关概念(如多元时间倾向)进行明确区分,部分研究存在混用现象,造成理论构建与实证测量脱节,削弱了研究的内部效度。

第二,忽视多任务处理的过程特征。以往研究多关注任务数量之“多”,而忽视了核心的“处理”过程。现有典型测量条目(如“我同时处理多件事情”, König et al., 2010; 或“工作要求我一次处理不止一件事”, Xie et al., 2019)也主要描述任务的并行数量。然而,多任务处理导致资源损耗的关键,不仅在于任务数量的叠加,更在于个体是否对多任务进行的实质性加工。若个体对多任务要求采取消极应对,则资源消耗有限。认知心理学对双任务处理(Dual-tasking)的研究早已指出多任务处理是一个包含多阶段的过程(Greenwald, 1972; Welford, 1952),但管理学界尚未充分吸纳这一过程视角。

第三,测量工具较为粗放。现有测量主要依赖自我报告的感知测量和基于客观记录的行为测量,二者均存在明显局限。在感知测量方面,以往研究通常直接改编多元时间倾向量表(Woods, 2014),或采用自编量表(Baethge & Rigotti, 2015; Xie et al., 2019),但其信效度普遍缺乏严格的心理测量学检验。即便是应用最广的König等(2010)所开发的量表,其信效度也受到后续研究质疑(Peifer & Zipp, 2019)。在行为测量方面,主流方法多以特定时间内处理的任務数量或切换频率作为指标(Szumowska et al., 2018),但由于具体操作方式不一(Klonek et al., 2021; Walter et al., 2017),导致研究结果难以比较和整合,制约了该领域的知识积累。

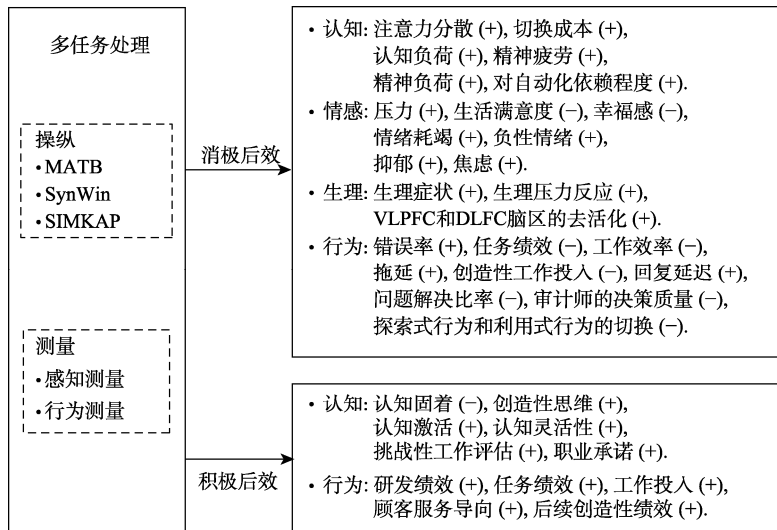


图1 以往研究的主要成果

最后, 忽视对社会行为的影响。现有研究主要聚焦于探索多任务处理对任务行为(如任务绩效、服务响应速度、决策质量等)的影响(Goes et al., 2018; Kirchberg et al., 2015; Mullis & Hatfield, 2018), 而对其社会行为后效关注不足。这不仅削弱了我们对多任务处理后效的系统理解, 也导致其广泛的社会性影响被长期低估。此外, 现有研究大多局限于探讨多任务处理对自身的影响。即使已有少数研究指出多任务处理可能引发同事的负面评价(De Bruin & Barber, 2019, 2022), 但多停留在态度层面, 尚缺乏系统的实证研究揭示其是否会进一步影响同事的社会行为。事实上, 多任务处理者身处社会网络之中, 通过与同事资源交换与传递进行高频互动(Westman, 2001), 必然影响彼此的社会行为模式, 而这一过程尚未得到充分重视。

3 研究构想

本研究拟以资源保存理论(Hobfoll, 1989, 2002)为主线, 整合认知-情感人格系统理论(Mischel & Shoda, 1995), 通过三项子研究系统探讨多任务处理的过程导向维度结构及其对社会行为的影响机制。研究1旨在借鉴认知心理学相关模型(Koch et al., 2018; Salvucci & Taatgen, 2008), 构建适用于工作场所的、过程导向的多任务处理维度结构, 并依此开发具有良好信效度的测量工具。研究2聚焦于多任务处理者本人, 从认知(道

德意识和情感(移情关怀)双路径出发, 探讨多任务处理如何影响其自身的社会行为; 研究3则试图揭示多任务处理如何超越个体自身, 从同事视角(重要他人)切入, 探讨多任务处理如何通过激发同事的认知(工作蔓延感知)和情感(集体自豪感)反应, 进而影响同事所采取的社会行为(图2)。在社会行为变量的选择上, 本研究将结合具体研究情境, 选择工作场所中典型且重要的社会行为——既涵盖亲社会行为(如包容行为、组织公民行为), 也包括反生产行为(如非伦理行为、职场越轨行为), 以期全面揭示多任务处理的社会性后果。

3.1 研究1: 多任务处理的维度结构及测量工具开发

当前关于多任务处理的定义和测量多采用数量导向视角, 侧重于衡量个体在同一时间内执行任务的数量。然而, 认知心理学研究早已指出, 多任务处理本质上是一个包含感知、加工及反应的多阶段过程(Koch et al., 2018; Salvucci & Taatgen, 2008)。其中, 感知指个体对多项任务要求的识别与察觉; 加工涉及对任务信息的认知处理、反应规则的激活以及应对策略的提取; 反应则是在执行条件成熟后, 输出具体的任务行为。该过程模型虽有助于揭示多任务处理的过程机制, 但其多源于任务结构简单、严格控制的实验情境, 难以充分反映工作场所中多任务处理的复杂性。在现实情境中, 任务数量往往更多, 边界更加模糊, 且加工负荷更重。特别是在感知阶段, 实验情境

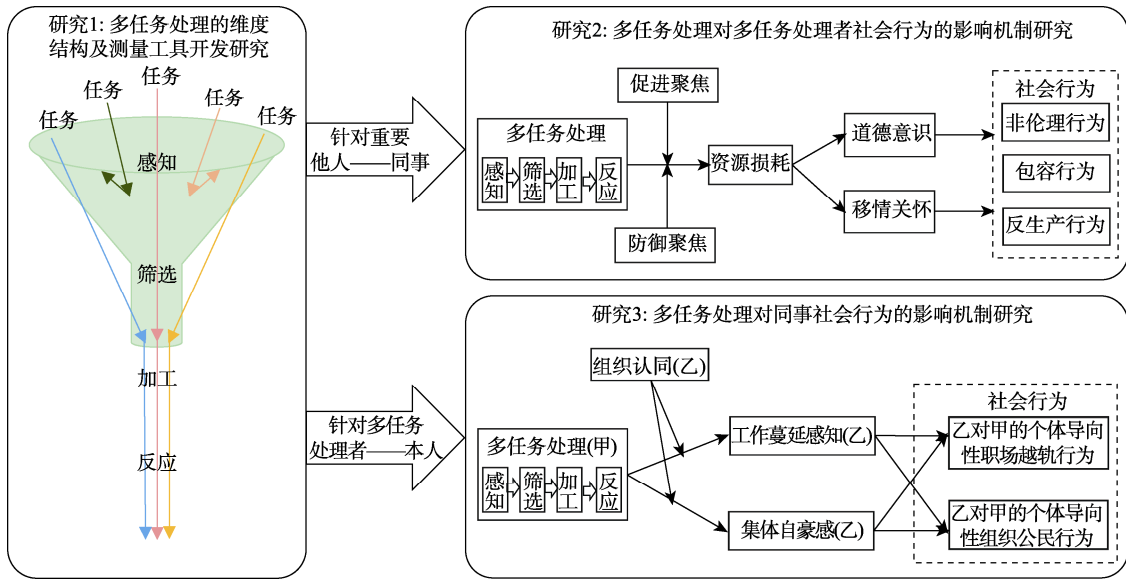


图 2 基于资源保存理论的多任务处理的维度结构及其对社会行为的影响机制

下的个体通常在识别任务后即刻进入加工；而在真实工作中，个体往往需在众多任务中筛选优先事项，确定加工顺序。基于此，本研究在整合认知心理学模型的基础上，提出了适用于工作场所的多任务处理“漏斗模型”。

多任务处理的“漏斗模型”包括感知、筛选、加工及反应依次递进的 4 个阶段。感知阶段，个体察觉周围环境中出现的任务刺激，其中具备新颖性或强度较高的任务更容易吸引注意，从而进入下一阶段。筛选阶段，个体根据任务的紧迫性或重要性对任务要求进行初步判断，仅保留需即刻处理的任务。加工阶段，个体对选中的任务进行深入分析，构建应对策略并将该策略在工作记忆中存储。反应阶段，个体在适当时机提取已存储的方案，做出具体行为反应。需要指出的是，任务并不必然完整地经历 4 个阶段：部分任务可能在筛选阶段即被排除；也有任务虽已完成加工，但因方案遗忘或错过执行契机，最终未转化为实际反应(Koch et al., 2018)。此外，这 4 个阶段并非完全割裂。例如，感知阶段虽以觉察为主，但受限于通道容量，也可能会伴随无意识的初步筛选；筛选阶段虽不涉及深入处理，但仍需对任务特征进行粗略加工，以判断是否值得进一步投入认知资源。

“漏斗模型”的 4 个阶段在资源消耗模式上可能存在重要差异。在感知阶段，个体虽能通过多

通道(如视、听觉)同时获取信息，但受限于通道容量瓶颈(Kahneman, 1973)，易遗漏关键的社会性线索，导致感知偏差，进而诱发非伦理行为等消极社会表现(Martinez & Jaeger, 2016)。在筛选阶段，个体需有意识地对多项任务进行权衡取舍，该决策过程易引发内在心理冲突，并伴随焦虑、预期性后悔等负面情绪。在加工阶段，由于认知负荷过重，个体往往难以深度处理所有任务信息，从而更依赖直觉启发式进行快速判断，这可能损害决策质量。在反应阶段，即便已预设方案，个体仍需持续消耗资源以进行记忆维护并识别执行时机；此外，多个任务常争夺同类反应资源(如言语输出)，从而可能引发反应冲突与干扰。

基于上述多任务处理的“漏斗模型”，本研究拟借鉴 Hinkin (1998)提出的量表开发程序，构建具有良好信效度的多任务处理过程导向的四维度量表。依据前文对多任务处理的定义，量表题项所涉及的时间范围被明确为“数秒至一天之内”，并在指导语中要求被试据此评估相关情形的发生频率。本研究围绕感知、筛选、加工与反应四个阶段，并结合已有文献，初步拟定的测量条目举例如下：感知阶段，如“我经常感到同时有好几项任务需要我去处理”，“我经常感到自己需要同时去兼顾好几项不同的工作任务”；筛选阶段，如“我会持续地考虑多项工作任务之间的优先级顺

序”,“面对多个任务要求时,我会立即排除掉当前并不急需处理的任务”;加工阶段,如“我会在脑中反复推敲和整理多个任务的相关信息”,“我会认真思考,为要处理的多个任务制定实施策略”;反应阶段,如“我常常需要在短时间内连续进行多个任务的操作”,“我会交替推进不同任务”等。在此基础上,本研究将严格按心理测量学标准流程进行量表开发,包括条目筛选与精炼、内容效度检验、探索性与验证性因子分析、聚合效度与区分效度检验,以及预测效度检验,以系统提升量表的信度与效度。

本研究拟开发的多任务处理过程导向四维量表将在以下两方面对现有测量方案做出改进。首先,测量焦点由“任务数量”转向“处理过程”。传统数量导向量表主要测量个体“是否面临多任务”,难以揭示个体“如何处理多任务”,也无法区分其行为模式是被动承受任务要求,还是主动调配认知资源进行管理。更重要的是,传统量表无法识别出个体在多任务处理时是否跳过了诸如筛选、加工等关键阶段。例如,有些员工虽感知到多任务要求,但若选择不进行后续的筛选、加工和反应,其资源消耗将十分有限;而另一些员工虽然名义上承担了较多任务,但未认真地对任务进行筛选和加工,因此他们的资源消耗也可能较低。本研究的量表基于四阶段模型,能够更精细地刻画资源在多任务处理各阶段的消耗情况,从而有助于解释为何相似的多任务情境会引发个体间差异显著的行为与情绪反应。其次,提升了测量的科学性与规范性。相较于以往研究中一些缺乏规范开发流程的临时性工具,本量表严格遵循心理测量学开发流程,能更准确地表征多任务处理的发生过程,因而在内容效度、结构效度(包括聚合与区分效度)及预测效度上均有预期提升。

基于上述维度结构,本研究将多任务处理的操作性定义界定为:在数秒至一天的时间框架内,个体在感知、筛选、加工及反应四个维度上的综合得分。该得分越高,代表个体所经历的多任务处理的强度越高,反之则越低。个体在多任务处理各阶段的投入度可能存在差异,但其在4个阶段的综合得分(根据本研究所开发的问卷得到)才用于反映个体参与多任务处理的整体强度。综上所述,我们提出:

命题1:多任务处理包括4个关键阶段:感

知、筛选、加工、反应。

3.2 研究2:多任务处理对多任务处理者社会行为的影响机制

本研究拟以资源保存理论(Hobfoll, 1989)为主线,强调个体在面对多任务处理这一压力情境下的资源损耗与保存过程。为回应资源概念在该理论中相对宽泛的批评(廖化化等, 2022),并更精细地揭示其影响机制,本研究拟整合认知-情感人格系统理论(Mischel & Shoda, 1998),将抽象资源具化为个体在应对情境时激活的“认知-情感单元”。这一视角有助于阐明多任务处理如何通过启动特定的认知过程(如道德意识)与情感反应(如移情关怀),进而影响其社会行为(如非伦理行为、包容行为和反生产行为)。

3.2.1 多任务处理与资源损耗

多任务处理不仅直接损耗个体的情绪、认知和自我控制资源(Kudesia et al., 2022; Mullis & Hatfield, 2018; Yang et al., 2023),还会通过触发“资源损失螺旋”加剧资源损耗,形成恶性循环(Hobfoll, 2001)。基于漏斗模型,多任务处理4个阶段的资源损耗模式存在差异:在感知阶段,密集涌现的任务线索会加重认知负荷,迫使个体在短时间内识别多项任务要求,这种信息冲击容易引发焦虑、烦躁等负面情绪,从而损耗认知和情绪资源(Chen et al., 2022)。在筛选阶段,个体需持续进行优先级权衡与任务的紧急性和重要性判断(Neal et al., 2017)。此阶段高度依赖认知资源和自我控制资源,以维持专注与判断的质量(Sherf et al., 2019)。同时,任务间的冲突可能诱发焦虑等负性情绪,进一步消耗情绪资源(Xie et al., 2019)。在加工阶段,个体将深入处理筛选出来的任务,而在此阶段的持续认知投入与频繁注意力切换会极大地增加认知负荷(Leroy, 2009),导致精神疲劳(Kudesia et al., 2022)。在反应阶段,个体需实时监测执行契机,抑制冲动反应并精准提取预设方案,同时还需跟踪多项反馈。因此,此阶段会大量损耗个体的认知资源和自我控制资源。鉴于此,我们提出:

命题2:多任务处理与资源损耗呈正相关关系。

3.2.2 多任务处理对自身社会行为的认知-情感双路径机制

(1)认知路径:资源损耗与道德意识

道德意识(Moral awareness)是指个体认为某

一情境包含道德元素, 并应从道德角度来审视该环境的认知判断(Reynolds, 2006)。多任务处理引发的资源损耗可能削弱个体对道德线索的察觉能力, 从而抑制其道德意识(Xie et al., 2025)。具体而言, 表现在以下四方面: 首先, 道德意识的激活依赖于对复杂情境中的利益冲突的识别与分析(Guglielmo, 2015), 这需要充足的认知资源。然而, 高资源损耗的个体认知资源有限, 难以对所有信息均进行深入加工, 导致忽略其中的道德要素(Junco & Cotten, 2011)。其次, 道德意识与其他任务(如绩效任务)存在资源竞争关系。当资源受损时, 个体倾向于将有限资源优先分配给被视为更重要的任务(Neal et al., 2017)。在组织情境中, 环境信号普遍强化对绩效的关注(Sherf et al., 2019), 从而使个体将资源集中于绩效导向任务, 而对伦理相关任务的关注度下降(Sherf et al., 2019), 导致其对不道德行为的察觉敏感性降低(Zhang & Jia, 2023)。再次, 道德意识的形成还需个体具备足够的情感资源以感知他人需求。高资源损耗的个体可能由于缺乏足够的情感资源, 而难以从他人视角识别情境中的道德维度(Cameron et al., 2019)。最后, 道德意识要求个体排除干扰与偏见, 将注意力集中到伦理问题, 这高度依赖自我控制资源(Zhang & Jia, 2023)。然而, 资源损耗使个体的自我控制资源减少, 使其难以主动从道德视角审视环境。鉴于此, 我们提出:

命题 3: 资源损耗与道德意识呈负相关关系。

道德意识的链式中介作用 道德意识可能会对社会行为(如非伦理行为、包容行为及反生产行为)造成重要影响。非伦理行为(Unethical behavior)是指个体违背道德规范的行为表现(Treviño et al., 2014)。道德意识作为伦理行为的先决条件(Rest, 1986), 能帮助个体识别情境中的伦理困境, 并对潜在的利益冲突和后果做出准确判断(Reynolds, 2006), 从而抑制非伦理行为的发生。此外, 高道德意识者更能理解道德准则的意义, 提升对伦理风险的敏感性, 进一步减少非伦理行为的可能性。包容行为(Inclusive behavior)是指个体关注团队成员的归属感和独特性, 并使其感到被尊重的行为(Shore et al., 2011)。高道德意识者能够敏锐地识别公平、公正等伦理元素(Fichter, 2018), 主动关注被边缘化的同事, 积极采取行动以纠正不公平现象。此外, 道德意识还

能引导个体以多样性和平等视角看待他人, 减少偏见, 关注自身行为对他人福祉的影响(Cohen & Morse, 2014), 从而促进包容行为的产生。反生产行为(Counterproductive behavior)是指损害组织或同事利益的行为, 如怠工、欺骗或破坏组织资源等(Boiral & Paillé, 2012)。高道德意识者更能识别反生产行为所蕴含的不道德本质(Gok et al., 2017), 并基于其伦理认同抑制此类行为的发生。同时, 道德意识还能增强个体的自我控制力(Hofmann et al., 2018), 使其在面对压力与诱惑时, 采取更具道德导向的应对策略, 从而降低反生产行为的发生概率。综上, 结合命题 2 和命题 3, 我们提出:

命题 4: 资源损耗和道德意识在多任务处理与社会行为(非伦理行为、包容行为和反生产行为)之间发挥连续中介作用。

(2)情感路径: 资源损耗与移情关怀

移情关怀(Empathic concern)是一种对他人处境表示同情与关心的他人导向情感反应(Eisenberg et al., 2010)。只有能够理解并回应他人需求的个体, 才可能表现出较高水平的移情关怀(Lin et al., 2022)。然而, 多任务处理引发的资源损耗会削弱个体上述能力, 进而降低他们的移情关怀。首先, 移情关怀依赖于个体的情绪调节能力(Lebowitz & Dovidio, 2015)。当个体资源受损时, 其情绪调节功能减弱(Grillon et al., 2015), 更容易陷入以自我为中心的不安与焦虑, 从而难以对他人产生同理反应(Eisenberg, 2000)。其次, 资源损耗使个体倾向于优先保全剩余资源或避免资源进一步流失(Hobfoll et al., 2018)。在此动机驱动下, 个体更关注自身需求, 削弱对他人处境的敏感性, 因此降低移情关怀。最后, 移情关怀要求个体将注意焦点由自我转向他人, 该过程需要大量的自我控制资源予以支持(Fasbender et al., 2024)。而在资源损耗状态下, 个体的自我控制资源匮乏, 难以完成视角转换与情绪理解(Muraven & Baumeister, 2000), 导致移情关怀水平下降。鉴于此, 我们提出:

命题 5: 资源损耗与移情关怀呈负相关关系。

移情关怀的链式中介作用 移情关怀能增强个体与他人的连结感(Davis, 1983), 从而对社会行为产生重要影响, 例如非伦理行为、包容行为与反生产行为等。首先, 移情关怀有助于抑制非伦理行为。具备较高移情关怀的个体更容易对他

人处境产生共鸣,并倾向于优先考虑他人利益(Eisenberg & Miller, 1987)。他们通常能从更全面的视角理解情境与不同立场,从而意识到非伦理行为可能对他人或社会造成的危害,减少此类行为的发生(Pohling et al., 2016)。其次,移情关怀可能促进包容行为。移情关怀可能激发个体帮助他人摆脱困境的动机,促使其采取积极行动以增进他人福祉(Van Lange, 2008)。同时,移情关怀还能强化社会纽带与群体凝聚力,使个体以更开放的态度接纳团队成员的多样性,从而提升包容行为的频率(Randel et al., 2018)。最后,移情关怀有助于降低反生产行为。一方面,移情关怀能帮助个体将注意力从自身负性情绪转移至对他人的关心,缓解因消极情绪引发的反生产行为(Bauer & Spector, 2015)。另一方面,高移情关怀者通常具有更高的道德标准,更倾向于做出符合伦理的判断(Detert et al., 2008),因此在面对可能诱发反生产行为的情境时,往往能主动规避对他人或组织的伤害。结合命题2和命题5,我们提出:

命题6:资源损耗和移情关怀在多任务处理与社会行为(非伦理行为、包容行为和反生产行为)之间发挥连续中介作用。

3.2.3 调节聚焦的调节作用

多任务处理对个体资源的消耗程度会因人而异(Chen et al., 2022)。根据资源保存理论,资源补充能缓解资源损耗的不利影响(Hobfoll, 2001),从而减弱多任务处理的负面作用。个人特质作为一种稳定的内在资源,可在多任务处理情境为个体提供心理缓冲,增强其应对压力的能力(Hobfoll, 1989)。调节聚焦是一类重要的自我调节特质,反映个体在追求目标时的基本取向,可分为促进聚焦和防御聚焦(Higgins, 1997)。促进聚焦者倾向于关注理想与成长,主要通过趋近策略实现积极成果;防御聚焦者则侧重责任与义务,主要依赖回避策略以避免负面结果(Crowe & Higgins, 1997)。因此,调节聚焦可能会影响多任务处理对资源损耗及其后续社会行为(非伦理行为、包容行为和反生产行为)的作用强度。

促进聚焦者在目标追求过程中善于识别并把握资源获取的机会(Gamache et al., 2015),因此更容易积累额外资源,并展现出更强的抗压能力(Winterheld & Simpson, 2016)。他们倾向于以积极认知视角应对多任务处理带来的挑战(Higgins,

1998),并能维持良好的情绪状态(Koopmann et al., 2019)。鉴于多任务处理能带来任务多样性与能力发展的机会(季正,徐世勇,2023),促进聚焦者更可能将其视为促进个人进步与成长的契机。因此,促进聚焦可在一定程度上缓解多任务处理带来的资源损耗,甚至可能实现资源增益。

相比之下,防御聚焦者在实现目标的过程中表现得高度谨慎,倾向于持续评估外部环境以避免错误(Lanaj et al., 2012)。当面临无法避免的工作要求(如多任务处理)时,他们更可能采取维持现状的消极方式应对,进而加剧资源损耗。此外,防御聚焦者对负面线索高度敏感(Higgins, 1998)。由于多任务处理本身会消耗大量个体资源(Salvucci & Taatgen, 2008),防御聚焦者可能会主观放大这种资源消耗,将多任务处理视为高风险与高不确定性的任务(Koopmann et al., 2016),进一步加剧资源损耗。综上,结合命题4和命题6,我们提出:

命题7:多任务处理通过资源损耗对社会行为(非伦理行为、包容行为和反生产行为)的影响会受调节聚焦(促进聚焦和防御聚焦)的调节。当促进聚焦较高时,上述间接影响会减弱,甚至可能改变方向;而当防御聚焦较高时,上述间接影响会增强。

3.3 研究3:多任务处理对同事社会行为的影响机制

多任务处理者通常并非在孤立状态下工作,而是在高度互动的组织情境中与同事协作。因此,多任务处理所产生的社会性后效,不仅会影响自身,也可能波及及其同事的社会行为反应。本研究拟整合资源保存理论与认知-情感人格系统理论(Hobfoll, 1989; Mischel & Shoda, 1995),探讨多任务处理如何通过影响同事在认知(如工作蔓延感知)与情感(如集体自豪感)上的资源损益,进而驱动同事针对多任务处理者做出不同的社会行为反应——既可能表现为积极的组织公民行为,也可能体现为消极的职场越轨行为。

3.3.1 多任务处理对同事社会行为的认知-情感双路径影响

(1)认知路径:同事的工作蔓延感知在多任务处理与同事社会行为之间的中介作用

工作蔓延感知是指个体感知到自身工作要求逐步扩张、职责边界变得难以界定的认知过程

(Van Dyne & Ellis, 2004)。虽然多任务处理可能属于某些岗位的职责范畴,但岗位说明通常未明确界定员工在任务处理强度方面(如响应速度和并行程度)应达到何种水平。当个体观察到从事类似岗位的同事在多任务处理的四阶段中展现出更快的响应速度、更高的能力标准以及更大的工作强度时,可能会预期同事的这些表现会推高组织对自身岗位的期待,因而产生工作蔓延感知。具体而言,针对多任务处理的感知阶段,当个体目睹同事在短时间内同时响应多个任务时,容易据此推断自身岗位对员工提出了“随时待命”与“多源响应”的更高要求,进而认为自己也应该提高任务响应速度以符合岗位期待,从而感受到职责要求的扩张。针对筛选阶段,观察到同事需要在多项任务间进行取舍,可能使个体意识到,自身当前及未来的岗位职责会要求从业者以更加并行的方式来高效处理多项任务,从而拓展自己对岗位工作方式与能力要求的认知,进而感到更高的工作岗位要求。针对加工阶段,观察到同事为有效应对多任务处理而表现出复杂的任务协调和整理能力,个体可能据此推断该岗位对快速响应与并行处理能力的要求较高(Xie et al., 2019),进而扩张对自身角色范围的认知(Campbell, 2000)。针对反应阶段,目睹同事执行多任务处理行为还可能触发绩效比较压力。个体可能会担心若自身无法展现出相似的多任务处理强度,将在绩效评估、晋升机会与薪酬调整等方面处于劣势地位。为避免潜在损失,个体可能会提高自己对外界所提出的任务请求的响应倾向(Grönlund & Öun, 2010),进而引发职责边界的扩张感。鉴于此,我们提出:

命题 8: 甲的多任务处理与乙的工作蔓延感知呈正相关关系。

当个体因同事的多任务处理而产生工作蔓延感知时,通常会预期自己在未来需投入更多时间、精力与情绪资源,以应对职责范围的扩张。此时,个体倾向于将工作蔓延感知评估为一种潜在的资源威胁(Hobfoll, 2001),进而激发其采取防御性策略,甚至出现非理性的攻击性行为,以避免资源进一步被消耗(Hobfoll et al., 2018),例如减少组织公民行为或增加职场越轨行为。

具体而言,工作蔓延感知可能降低针对多任务处理者的组织公民行为。组织公民行为是指超越正式职责要求的自愿性行为(Organ, 1997),本

研究聚焦针对多任务处理者个人的组织公民行为(如帮助)。首先,由于组织公民行为本身就需要占用情绪、认知和时间等多种资源(Bergeron, 2007),当个体处于资源威胁状态时,往往优先将资源投入至核心工作任务中,相应减少对他人的自愿帮助(Trougakos et al., 2015),尤其是对多任务处理者的帮助。由于多任务处理者被视为资源威胁的主要来源,个体可能通过减少对其的组织公民行为,间接抑制其多任务处理行为。这一策略旨在制约同事多任务处理强度的进一步提高,从而规避自己面临更强的资源损失威胁。其次,职责扩张和边界模糊将加剧个体的主观工作负荷与心理压力(McCarthy et al., 2016),引发情绪耗竭,导致个体对多任务处理者产生情感疏离,进而减少对其的帮助行为。

同时,工作蔓延感知所引发的资源威胁评估,也可能促使个体采取职场越轨行为作为应对策略,试图通过惩罚行为迫使多任务处理者减少多任务处理,以降低自身的资源风险。职场越轨行为是指个体自愿采取的、违反重要组织规范且威胁成员个人或组织整体的福祉的行为(Robinson & Bennett, 1995)。本研究关注针对多任务处理者个人的职场越轨行为(如背后议论)。首先,在资源威胁评估驱动下,个体可能将多任务处理者视为资源损耗的来源,降低对其的信任与积极评价,从而激化人际紧张,引发针对其的职场越轨行为(Erkutlu & Chafra, 2013)。其次,为应对资源威胁,个体可能采取激进方式来保护自身的资源(Hobfoll et al., 2018)。针对多任务处理者的职场越轨行为可视为一种报复性反应,旨在向对方表达不满(Hendy et al., 2019),从而防止自身资源的进一步损耗。由此,结合命题 8,我们提出:

命题 9: 乙的工作蔓延感知在甲的多任务处理与乙对甲的组织公民行为(9a)和职场越轨行为(9b)之间发挥中介作用。

(2)情感路径: 同事的集体自豪感在多任务处理与同事社会行为之间的中介作用

集体自豪感是指个体因所属集体的能力、成就或形象而产生的积极情感(van Leeuwen et al., 2013)。当个体观察到从事类似岗位的同事在多任务处理四阶段的高效表现,可能会激发其对集体的积极认知,从而体验到较高的集体自豪感(Mueller et al., 2012)。具体而言,针对感知阶段,

个体目睹同事敏捷地捕捉到多来源的任务需求;针对筛选阶段,个体观察到同事能在多项要求中清晰排序并做出取舍;针对加工阶段,个体观察到同事能够游刃有余地同时处理多项任务;针对反应阶段,个体看到同事能够成功地并行推进多项任务并有效化解任务之间的冲突和矛盾。当个体观察到同事在上述四个阶段的一个或多个当中表现卓越,都有可能将同事高效的多任务处理表现部分归因于团队在管理模式、技术储备以及资源支持等方面的优势(Salancik & Pfeffer, 1978),进而提升自己将对团队能力和形象的正向认知(Darawong, 2018),并因身为团队一员而体验到集体自豪感。此外,多任务处理者因成功应对复杂任务而产生的积极情绪,还可能会通过情绪感染机制在团队中扩散(Westman, 2001),从而进一步增强团队成员对团队胜任力与集体绩效的积极预期,进而体验到较高的归属感与集体自豪感。鉴于此,我们提出:

命题 10: 甲的多任务处理与乙的集体自豪感呈正相关关系。

集体自豪感作为一种积极情感,可被视为个体因观察到多任务处理者的卓越表现而产生的自我资源增益。这种资源增益可能促使个体对多任务处理者表现出积极的社会行为,即更多的组织公民行为。首先,集体自豪感作为一种积极情感,能拓宽个体的思维和行动范围,助其积累社会和心理资源(Fredrickson, 2001),从而促使其主动帮助和支持他人(Trougakos et al., 2015)。由于多任务处理者是集体自豪感的来源,个体可能基于互惠动机而更愿意帮助多任务处理者(Gouldner, 1960)。其次,集体自豪感有助于增强个体的团队意识(Sullivan, 2014),使其将多任务处理者的贡献与集体利益相联结,从而把支持多任务处理者视为维护团队利益的重要行为(Haslam et al., 2009)。最后,集体自豪感所带来的资源增益可缓冲个体在压力情境下的资源损耗(Hobfoll, 1989),提升其资源储备与投资意愿(Hobfoll, 2001)。在此过程中,个体倾向于将资源优先投向那些能为团队创造更大价值的成员,如多任务处理者,增加对多任务处理者的组织公民行为。

同时,集体自豪感也可能抑制个体对多任务处理者的职场越轨行为。首先,由多任务处理者所激发的集体自豪感是一种重要的团队资源

(Sullivan, 2014),但针对多任务处理者的职场越轨行为可能破坏团队资源。为保护团队资源,个体可能会抑制自身的攻击冲动,避免对多任务处理者做出职场越轨行为(Bolton et al., 2012)。其次,集体自豪感能增强个体的团结意识以及团队凝聚力(Haslam et al., 2009),促使其更倾向于维护团队和谐,并将攻击多任务处理者视为违背团队规范,从而减少此类越轨行为。最后,集体自豪感还有助于提升个体对工作环境的积极解读(Janssen, 2000),使其更理性地看待多任务处理者的行为意图,减少敌意归因与误解,进而减少针对多任务处理者的职场越轨行为的发生(Martinko et al., 2002)。由此,结合命题 10,我们提出:

命题 11: 乙的集体自豪感在甲的多任务处理与乙对甲的组织公民行为(11a)和职场越轨行为(11b)之间发挥中介作用。

3.3.2 组织认同的调节作用

组织认同是指个体将组织的价值观和目标融入自我概念的程度(Dutton et al., 1994)。高组织认同者倾向于将组织成员身份深度融入自我概念,将组织的其他成员(如多任务处理者)视为重要的内群体(Tajfel & Turner, 1979),从而以支持与合作的视角解读多任务处理者的行为(Lee et al., 2015)。相反,低组织认同者则更可能将同事视为外群体,对同事的多任务处理产生防御、竞争或消极的解读(Brown, 2000)。

高组织认同者对工作角色持有更宽广的理解,倾向于将自身职责与组织其他成员的任务视为相互协作的整体(Glynn et al., 2010)。因此,他们更可能将同事的多任务处理视为履行组织责任的分内之事,而非加重自身职责的负担。此外,组织认同有助于激发积极的行为解读倾向(Farmer et al., 2015),缓解个体的防御心理,从而降低因同事多任务处理所引发的工作蔓延感知。相反,低组织认同者缺乏对组织目标的内在承诺(Avanzi et al., 2015),不愿主动拓展职责范围以支持集体目标(Chughtai & Buckley, 2010),更容易将多任务处理解读为一种获取个人利益(如赢得领导认可)的策略,而非体现团队贡献。因而在他们看来,多任务处理行为增加了自身竞争压力与角色负荷,强化了工作蔓延感知。结合命题 9,我们提出:

命题 12: 乙的组织认同调节甲的多任务处理

通过乙的工作蔓延感知对乙针对甲的组织公民行为(12a)和职场越轨行为(12b)的间接关系。当乙的组织认同较低时,上述间接关系更强,反之则更弱。

组织认同还可能调节多任务处理与同事集体自豪感之间的关系。高组织认同者具备更强的集体意识(Mael & Ashforth, 1992),倾向于将同事的多任务处理视为促进组织发展的努力,从而更容易激发积极情感与集体自豪感(Paakkanen et al., 2021)。此外,他们通常拥有更充足的心理资源,能够理解并欣赏多任务处理者对组织的贡献(Frenkel & Yu, 2011),并因与这些成员同属一个团队而感到自豪。相反,低组织认同者较少将同事行为与组织目标相连,更容易将同事的多任务处理行为视为越界或职责侵占(Fehr et al., 2024),因而难以体验集体自豪感。同时,他们往往缺乏应对复杂工作场景的心理资源,难以对多任务处理者的行为表示理解和支持(Avanzi et al., 2015),从而削弱集体自豪感的产生。结合命题 11,我们提出:

命题 13: 乙的组织认同调节甲的多任务处理通过乙的集体自豪感对乙针对甲的组织公民行为(13a)和职场越轨行为(13b)的间接关系。当乙的组织认同较低时,上述间接关系会更弱,反之则更强。

4 理论构建

在数智时代,工作场所的多任务处理已成为常态,并引起管理学界的广泛关注。尽管已有研究积累了丰富成果,但目前对多任务处理维度的理解仍局限于数量视角,测量工具相对粗放,且对多任务处理后果的研究多聚焦于任务行为,而对其社会行为的影响尚未得到足够关注。事实上,任务行为直接决定个人绩效,而社会行为则通过人际互动在更大程度上影响团队和组织的整体效能。鉴于管理者通常更重视后者,本研究旨在构建多任务处理的维度结构,并开发相应的测量工具,并在此基础上深入探究多任务处理对个体本人及其重要他人社会行为的影响机制。具体而言,本研究在以下三方面具有理论贡献:

第一,构建过程导向多任务处理的维度结构,并开发相应的测量工具。以往研究普遍将多任务处理界定为数量导向的单维概念(König et al.,

2010; Xie et al., 2019),强调其“多”的外显特征,却忽视了资源消耗主要源于多任务的“处理”过程,且不同阶段的资源损耗模式可能存在重要差异。以往研究对多任务处理的概念界定容易简化其内涵,限制了多任务处理后效研究的精细化发展。本研究借鉴认知心理学关于多任务处理的过程模型(Koch et al., 2018; Salvucci & Taatgen, 2008),将多任务处理界定为包含感知、筛选、加工及反应的多维度概念,从过程视角揭示多任务处理的内在结构。此外,现有多任务处理的测量工具存在一些局限:如主观感知量表多未经严格心理测量程序(Baethge & Rigotti, 2015; Xie et al., 2019),或仅以任务数量等少数行为指标进行简化表征(Szumowska et al., 2018)。测量工具的粗放削弱了以往研究的内部效度,也影响了不同研究结论的可比性。本研究通过构建过程导向的维度结构,并遵循规范的心理测量开发流程,开发具有理论严谨性与测量信效度的工具,不仅能厘清多任务处理各子阶段的异同与关联,也为后续深入揭示其作用机制奠定基础。需要说明的是,本研究将多任务处理的操作化定义界定为个体在感知、筛选、加工、反应四个阶段的综合得分,因此在探讨多任务处理对自身及他人社会行为的影响时,并未在假设中区分不同阶段对结果变量的差异作用。该问题可作为未来研究方向进一步探讨。

第二,将多任务处理的后效从任务行为拓展至社会行为。现有研究主要聚焦于多任务处理对个体任务行为及其结果的影响(Goes et al., 2018; Kirchberg et al., 2015; Mullis & Hatfield, 2018),对其可能引发的社会行为的影响关注不足。这一局限使得一个重要问题尚未得到解答:多任务处理是否以及如何影响个体的社会行为。事实上,多任务处理往往发生在高度社会化的工作情境中,且任务本身也可能具有社会属性(如助人、协作等)。同时,现代组织对员工的期待已超越个人任务绩效,更强调通过合作与互助提升整体效能。尽管以往研究未直接探讨该问题,但已有实证证据为多任务处理影响社会行为提供了间接线索。例如,多任务处理引发的认知负荷加重(Cao & Liu, 2013)、认知灵活性提升(Kapadia & Melwani, 2021)以及情绪耗竭(Yang et al., 2023)等状态,已被证实是驱动个体社会行为的核心前因(Lee & Allen, 2002; Trougakos et al., 2015)。因此,本研究

将多任务处理的后效拓展至社会行为,更贴近协同合作的职场现实,也为全面理解其影响提供了新视角。

第三,将多任务处理的影响对象从处理者自身延伸至重要他人。既有研究多侧重于多任务处理对个体心理状态和工作表现的单向影响(Kudesia et al., 2022; Yang, Xie, Tang et al., 2025)。即便部分研究涉及工作-家庭冲突(Leroy et al., 2021)或双方对话(Nguyen & Fussell, 2016)等互动情境,但其核心落脚点仍是多任务处理者自身的体验与反应。近期虽有研究探讨同事对多任务处理行为的社会评价(De Bruin & Barber, 2019, 2022),但也多局限于态度层面,缺乏对多任务处理如何引发他人具体社会行为的系统考察。然而,在现实组织中,多任务处理者往往需要与同事协作,其多任务处理行为的展示可能会触发同事的认知、情感和反应。例如,同事可能因感知到“工作蔓延”带来的任务负荷威胁而产生防御甚至报复性行为;亦可能因团队目标的共生性激发出集体自豪感,进而诱发协作与互助。这种超越个体边界的外溢效应表明,多任务处理是塑造他人社会行为的关键因素。因此,本研究系统探讨多任务处理如何通过激发同事的认知(工作蔓延感知)和情感(集体自豪感)反应,进一步影响同事的社会行为,从而拓宽了多任务处理的影响边界,深化了对多任务处理在组织层面后效的理解。

本研究也有重要的实践意义。其一,有助于管理者深入理解多任务处理的过程机制,识别个体在不同阶段的资源消耗模式,从而在关键节点为多任务处理者提供针对性支持。其二,帮助管理者认识多任务处理对社会行为的潜在影响,为制定干预策略、缓解负面效应并强化积极作用提供依据,进而提升团队协作与组织整体绩效。其三,促使管理者关注多任务处理行为对同事的影响,重视多任务处理者与组织成员的互动质量,并通过营造支持性、合作性的工作环境,进一步增强团队凝聚力。

参考文献

- 丁雪,张骁,杨忠.(2017)。“一心多用”研究:理论梳理及未来展望. *经济管理*, 39(5), 177-192.
- 郭芮巧,刘岩.(2022). 数字时代的注意困境:媒体多任务的视角. *应用心理学*, 28(5), 402-412.
- 季正,徐世勇.(2023). 多任务处理与员工主动行为:工作

- 意义感、悖论思维与挑战性评估的作用. *中国人力资源开发*, 40(4), 35-48.
- 焦昕婷,赵慧军,门贺.(2024). 多任务处理一定会导致拖延吗?——基于调节焦点理论的视角. *经济与管理研究*, 45(6), 131-144.
- 李子颖,李佳璟,蒋家丽,雷秀雅,孟泽龙.(2023). 媒体多任务与创造力的关系:基于多视角的解释. *心理科学进展*, 31(7), 1195-1205.
- 廖化化,黄蕾,胡斌.(2022). 资源保存理论在组织行为学中的应用:演变与挑战. *心理科学进展*, 30(2), 449-463.
- 刘新燕,伍海兰,涂菊,王璐.(2024). 一心多用的双刃剑效应:多任务对亲社会行为的影响. *心理学报*, 56(12), 1800-1820.
- 吴小玥,成善冷.(2020). 多任务处理要求对个人任务绩效的影响研究——基于挑战性-阻碍性评估的中介作用. *人力资源管理评论*, 2, 44-58.
- 杨建锋,谢鹏,王丹阳,乔小涛.(2022). 多任务处理对员工创造力的双刃剑效应:成就导向与认知评估的作用. *科技进步与对策*, 39(9), 142-150.
- 周详,张婧婧,白博仁,翟宏堃,崔虞馨,祖冲.(2024). “三心二意”胜过“一心一意”:媒体多任务提升低工作记忆容量者创造力. *心理学报*, 56(8), 1031-1046.
- Aagaard, J. (2019). Multitasking as distraction: A conceptual analysis of media multitasking research. *Theory & Psychology*, 29(1), 87-99.
- Avanzi, L., Schuh, S. C., Fraccaroli, F., & van Dick, R. (2015). Why does organizational identification relate to reduced employee burnout? The mediating influence of social support and collective efficacy. *Work & Stress*, 29(1), 1-10.
- Bachmann, O., Grunschel, C., & Fries, S. (2019). Multitasking and feeling good? Autonomy of additional activities predicts affect. *Journal of Happiness Studies*, 20, 899-918.
- Baethge, A., & Rigotti, T. (2015). Three-way interactions among interruptions/multitasking demands, occupational age, and alertness: A diary study. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 393-410.
- Barron, L. G., & Rose, M. R. (2017). Multitasking as a predictor of pilot performance: Validity beyond serial single-task assessments. *Military Psychology*, 29(4), 316-326.
- Bauer, J. A., & Spector, P. E. (2015). Discrete negative emotions and counterproductive work behavior. *Human Performance*, 28(4), 307-331.
- Becker, L., Kaltenecker, H. C., Nowak, D., Weigl, M., & Rohleder, N. (2022). Physiological stress in response to multitasking and work interruptions: Study protocol. *PLOS One*, 17(2), e0263785.
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32(4), 1078-1095.
- Biondi, F. N., Cacanindin, A., Douglas, C., & Cort, J. (2021). Overloaded and at work: Investigating the effect of cognitive workload on assembly task performance. *Human Factors*, 63(5), 813-820.
- Blank, C., Zaman, S., Wesley, A., Tsiamyrtzis, P., Da Cunha Silva, D. R., Gutierrez-Osuna, R., Mark, G., & Pavlidis, I.

- (2020). Emotional footprints of email interruptions. In *Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1–12). Association for Computing Machinery.
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. *Journal of Business Ethics, 109*(4), 431–445.
- Bolton, L. R., Harvey, R. D., Grawitch, M. J., & Barber, L. K. (2012). Counterproductive work behaviours in response to emotional exhaustion: A moderated mediational approach. *Stress and Health, 28*(3), 222–233.
- Bratfisch, O., & Hagman, E. (2011). *Manual simultaneous capacity/multi-tasking (SIMKAP)*. Schuhfried GmbH.
- Brown, R. (2000). Social identity theory: Past achievements, current problems and future challenges. *European Journal of Social Psychology, 30*(6), 745–778.
- Cameron, C. D., Hutcherson, C. A., Ferguson, A. M., Scheffer, J. A., Hadjiandreou, E., & Inzlicht, M. (2019). Empathy is hard work: People choose to avoid empathy because of its cognitive costs. *Journal of Experimental Psychology: General, 148*(6), 962–976.
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Perspectives, 14*(3), 52–66.
- Cao, S., & Liu, Y. (2013). Effects of concurrent tasks on diagnostic decision making: An experimental investigation. *IIE Transactions on Healthcare Systems Engineering, 3*(4), 254–262.
- Chen, C., Chipao, B. T., & Miao, Q. (2022). Work redesign in development perspective: An empirical study of multitasking among civil servants in Malawi. *Australian Journal of Public Administration, 82*(2), 210–227.
- Chen, Y. T., & Dultra-De-Lima, R. G. (2021). Multitasking in project management: When does it pay off? In *2021 1st International Conference on Cyber Management and Engineering (CyMaEn)* (pp. 1–3). IEEE.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2010). Assessing the effects of organizational identification on in - role job performance and learning behaviour: The mediating role of learning goal orientation. *Personnel Review, 39*(2), 242–258.
- Cohen, T. R., & Morse, L. (2014). Moral character: What it is and what it does. *Research in Organizational Behavior, 34*, 43–61.
- Comstock Jr, J. R., & Arnegard, R. J. (1992). *The multi-attribute task battery for human operator workload and strategic behavior research*. NASA Langley Research Center.
- Crews, D., & Russ, M. (2012). The impact of multitasking on human and organizational efficiency. *Leadership & Organizational Management Journal, 3*(3), 54–68.
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 69*(2), 117–132.
- Cui, W. -W., Tao, T., Fan, C. -L., Wang, L. -G., & Gao, W. -B. (2023). Media multitasking, ego depletion, and employee depression: Self-control as a moderator. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 51*(1), e12094.
- Darawong, C. (2018). Dynamic capabilities of new product development teams in performing radical innovation projects. *International Journal of Innovation Science, 10*(3), 333–349.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 44*(1), 113–126.
- De Bruin, R., & Barber, L. K. (2019). Social judgments of electronic multitasking in the workplace: The role of contextual and individual factors. *Computers in Human Behavior, 94*, 110–121.
- De Bruin, R., & Barber, L. K. (2022). Is electronic multitasking always viewed as a counterproductive meeting behavior? Understanding the nature of the secondary task. *Psychological Reports, 125*(1), 422–447.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 374–391.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly, 39*(2), 239–263.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., ... Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management, 57*, 101994.
- Eisenberg, N. (2000). Emotion, regulation, and moral development. *Annual Review of Psychology, 51*(1), 665–697.
- Eisenberg, N., Eggum, N. D., & Di Giunta, L. (2010). Empathy-related responding: Associations with prosocial behavior, aggression, and intergroup relations. *Social Issues and Policy Review, 4*(1), 143–180.
- Eisenberg, N., & Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological Bulletin, 101*(1), 91–119.
- Elsmore, T. F. (1994). SYNWORK1: A PC-based tool for assessment of performance in a simulated work environment. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 26*(4), 421–426.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review, 36*(9), 828–848.
- Farmer, S. M., Van Dyne, L., & Kamdar, D. (2015). The contextualized self: How team-member exchange leads to coworker identification and helping OCB. *Journal of Applied Psychology, 100*(2), 583–595.
- Fasbender, U., Rivkin, W., & Gerpott, F. H. (2024). Good for you, bad for me? The daily dynamics of perspective taking and well-being in coworker dyads. *Journal of Occupational*

- Health Psychology*, 29(1), 1–13.
- Fehr, R., Heng, Y. T., Wang, Y., & Guo, Y. (2024). They do not deserve your thanks! Witness reactions to leader-directed expressions of gratitude. *Journal of Applied Psychology*, 110(2), 197–219.
- Fichter, R. (2018). Do the right thing! Developing ethical behavior in financial institutions. *Journal of Business Ethics*, 151(1), 69–84.
- 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.
- Frenkel, S. J., & Yu, C. (2011). Managing coworker assistance through organizational identification. *Human Performance*, 24(5), 387–404.
- Gamache, D. L., McNamara, G., Mannor, M. J., & Johnson, R. E. (2015). Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1261–1282.
- Ghazanfar, M. R., & Jumani, S. (2021). Family issues, multitasking and job stress: An evidence from Azad Jammu and Kashmir Universities. *Multicultural Education*, 7(4), 361–369.
- Glynn, M. A., Kazanjian, R., & Drazin, R. (2010). Fostering innovation in complex product development settings: The role of team member identity and interteam interdependence. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1082–1095.
- Goes, P. B., Ilk, N., Lin, M., & Zhao, J. L. (2018). When more is less: Field evidence on unintended consequences of multitasking. *Management Science*, 64(7), 3033–3054.
- Gok, K., Sumanth, J. J., Bommer, W. H., Demirtas, O., Arslan, A., Eberhard, J., Ozdemir, A. I., & Yigit, A. (2017). You may not reap what you sow: How employees' moral awareness minimizes ethical leadership's positive impact on workplace deviance. *Journal of Business Ethics*, 146(2), 257–277.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Greenwald, A. G. (1972). On doing two things at once: Time sharing as a function of ideomotor compatibility. *Journal of Experimental Psychology*, 94(1), 52–57.
- Grillon, C., Quispe-Escudero, D., Mathur, A., & Ernst, M. (2015). Mental fatigue impairs emotion regulation. *Emotion*, 15(3), 383–389.
- Grönlund, A., & Öun, I. (2010). Rethinking work-family conflict: Dual-earner policies, role conflict and role expansion in Western Europe. *Journal of European Social Policy*, 20(3), 179–195.
- Guglielmo, S. (2015). Moral judgment as information processing: An integrative review. *Frontiers in Psychology*, 6, 1637.
- Haslam, S. A., Jetten, J., & Waghorn, C. (2009). Social identification, stress and citizenship in teams: A five - phase longitudinal study. *Stress and Health*, 25(1), 21–30.
- Hendy, H. M., Can, S. H., & Black, P. (2019). Workplace deviance as a possible “maladaptive coping” behavior displayed in association with workplace stressors. *Deviant Behavior*, 40(7), 791–798.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1–46.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280–1300.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. -P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.
- Hofmann, W., Meindl, P., Mooijman, M., & Graham, J. (2018). Morality and self-control: How they are intertwined and where they differ. *Current Directions in Psychological Science*, 27(4), 286–291.
- Huang, J., Pugh, Z. H., Kim, S., & Nam, C. S. (2024). Brain dynamics of mental workload in a multitasking context: Evidence from dynamic causal modeling. *Computers in Human Behavior*, 152, 108043.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort - reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Junco, R., & Cotten, S. R. (2011). Perceived academic effects of instant messaging use. *Computers & Education*, 56(2), 370–378.
- Kahneman, D. (1973). *Attention and Effort*. Prentice-Hall.
- Kapadia, C. (2016). Doing more in less time: How multitasking increases creativity. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 17543.
- Kapadia, C., & Melwani, S. (2021). More tasks, more ideas: The positive spillover effects of multitasking on subsequent creativity. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 542–559.
- Kirchberg, D. M., Roe, R. A., & Van Eerde, W. (2015). Polychronicity and multitasking: A diary study at work. *Human Performance*, 28(2), 112–136.
- Klonek, F. E., Volery, T., & Parker, S. K. (2021). Managing the paradox: Individual ambidexterity, paradoxical leadership and multitasking in entrepreneurs across firm life cycle stages. *International Small Business Journal*, 39(1), 40–63.
- Koch, I., Poljac, E., Müller, H., & Kiesel, A. (2018). Cognitive

- structure, flexibility, and plasticity in human multitasking—An integrative review of dual-task and task-switching research. *Psychological Bulletin*, 144(6), 557–583.
- König, C. J., Oberacher, L., & Kleinmann, M. (2010). Personal and situational determinants of multitasking at work. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 99–103.
- König, C. J., & Waller, M. J. (2010). Time for reflection: A critical examination of polychronicity. *Human Performance*, 23(2), 173–190.
- Koopmann, J., Johnson, R. E., Wang, M., Lanaj, K., Wang, G., & Shi, J. (2019). A self-regulation perspective on how and when regulatory focus differentially relates to citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 629–641.
- Koopmann, J., Lanaj, K., Bono, J., & Campana, K. (2016). Daily shifts in regulatory focus: The influence of work events and implications for employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1293–1316.
- Kudesia, R. S., Pandey, A., & Reina, C. S. (2022). Doing more with less: Interactive effects of cognitive resources and mindfulness training in coping with mental fatigue from multitasking. *Journal of Management*, 48(2), 410–439.
- Lanaj, K., Chang, C. -H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138(5), 998–1034.
- Lebowitz, M. S., & Dovidio, J. F. (2015). Implications of emotion regulation strategies for empathic concern, social attitudes, and helping behavior. *Emotion*, 15(2), 187–194.
- Lee, E. -S., Park, T. -Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049–1080.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142.
- Leroy, S. (2009). Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 168–181.
- Leroy, S., Schmidt, A. M., & Madjar, N. (2021). Working from home during COVID-19: A study of the interruption landscape. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1448–1465.
- Lin, S. -H. J., Poulton, E. C., Tu, M. -H., & Xu, M. (2022). The consequences of empathic concern for the actors themselves: Understanding empathic concern through conservation of resources and work-home resources perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 107(10), 1843–1863.
- Liu, J., Cho, S., Yang, S., & Xue, C. (2021). How and when does multitasking affect customer orientation of hotel employees? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 335–342.
- Lu, J. G., Akinola, M., & Mason, M. F. (2017). “Switching on” creativity: Task switching can increase creativity by reducing cognitive fixation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 139, 63–75.
- Madore, K. P., Khazenzon, A. M., Backes, C. W., Jiang, J., Uncapher, M. R., Norcia, A. M., & Wagner, A. D. (2020). Memory failure predicted by attention lapsing and media multitasking. *Nature*, 587(7832), 87–91.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.
- Mark, G. (2015). *Multitasking in the Digital Age*. Morgan & Claypool.
- Mark, G., Iqbal, S., Czerwinski, M., & Johns, P. (2015). Focused, aroused, but so distractible: Temporal perspectives on multitasking and communications. In *Proceedings of the 18th ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work & Social Computing* (pp. 903–916). Association for Computing Machinery.
- Mark, G., Iqbal, S. T., Czerwinski, M., Johns, P., & Sano, A. (2016). Neurotics can't focus: An in situ study of online multitasking in the workplace. In *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1739–1744). Association for Computing Machinery.
- Martinez, L. F., & Jaeger, D. S. (2016). Ethical decision making in counterfeit purchase situations: The influence of moral awareness and moral emotions on moral judgment and purchase intentions. *Journal of Consumer Marketing*, 33(3), 213–223.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1–2), 36–50.
- McCarthy, J. M., Trougakos, J. P., & Cheng, B. H. (2016). Are anxious workers less productive workers? It depends on the quality of social exchange. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 279–291.
- Mischel, W., & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102(2), 246–268.
- Mischel, W., & Shoda, Y. (1998). Reconciling processing dynamics and personality dispositions. *Annual Review of Psychology*, 49, 229–258.
- Modi, H. N., Singh, H., Darzi, A., & Leff, D. R. (2020). Multitasking and time pressure in the operating room: Impact on surgeons' brain function. *Annals of Surgery*, 272(4), 648–657.
- Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S. -O., & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186–1200.
- Mullis, C. E., & Hatfield, R. C. (2018). The effects of multitasking on auditors' judgment quality. *Contemporary Accounting Research*, 35(1), 314–333.
- Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2), 247–259.
- Neal, A., Ballard, T., & Vancouver, J. B. (2017). Dynamic

- self-regulation and multiple-goal pursuit. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 401–423.
- Nguyen, D. T., & Fussell, S. R. (2016). Effects of conversational involvement cues on understanding and emotions in instant messaging conversations. *Journal of Language and Social Psychology*, 35(1), 28–55.
- Nguyen, M. H., Büchi, M., & Geber, S. (2024). Everyday disconnection experiences: Exploring people's understanding of digital well-being and management of digital media use. *New Media & Society*, 26(6), 3657–3678.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Paakkanen, M. A., Martela, F., & Pessi, A. B. (2021). Responding to positive emotions at work—The four steps and potential benefits of a validating response to coworkers' positive experiences. *Frontiers in Psychology*, 12, 668160.
- Pashler, H. (1994). Dual-task interference in simple tasks: Data and theory. *Psychological Bulletin*, 116(2), 220–244.
- Peifer, C., & Zipp, G. (2019). All at once? The effects of multitasking behavior on flow and subjective performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 682–690.
- Pierro, A., Giacomantonio, M., Pica, G., Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (2013). Locomotion and the preference for multi-tasking: Implications for well-being. *Motivation and Emotion*, 37, 213–223.
- Pohling, R., Bzdok, D., Eigenstetter, M., Stumpf, S., & Strobel, A. (2016). What is ethical competence? The role of empathy, personal values, and the five-factor model of personality in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 137, 449–474.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.
- Rest, J. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Praeger.
- Reynolds, S. J. (2006). Moral awareness and ethical predispositions: Investigating the role of individual differences in the recognition of moral issues. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 233–243.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253.
- Salvucci, D. D., & Taatgen, N. A. (2008). Threaded cognition: An integrated theory of concurrent multitasking. *Psychological Review*, 115(1), 101–130.
- Sanderson, K. R., Bruk - Lee, V., Viswesvaran, C., Gutierrez, S., & Kantrowitz, T. (2013). Multitasking: Do preference and ability interact to predict performance at work? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 556–563.
- Schmitt, D. R. (1998). Social behavior. In K. A. Lattal & M. Perone (Eds.), *Handbook of research methods in human operant behavior* (pp. 471–505). Springer.
- Sherf, E. N., Venkataramani, V., & Gajendran, R. S. (2019). Too busy to be fair? The effect of workload and rewards on managers' justice rule adherence. *Academy of Management Journal*, 62(2), 469–502.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Sullivan, G. B. (2014). *Understanding collective pride and group identity*. Routledge.
- Szumowska, E., Poplawska-Boruc, A., & Kossowska, M. (2018). How many things do you (like to) do at once? The relationship between need for closure and multitasking preference and behavior. *Personality and Individual Differences*, 134, 222–231.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Belmont, CA: Wadsworth.
- Trent, J. D., & Barron, L. G. (2021). Multitasking as a predictor of simulated unmanned aircraft mission performance: Incremental validity beyond cognitive ability. *Military Psychology*, 33(3), 128–135.
- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 635–660.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I., & Zweig, D. (2015). Too drained to help: A resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 227–236.
- Twyman, N. W., Proudfoot, J. G., Cameron, A. -F., Case, E., Burgoon, J. K., & Twitchell, D. P. (2020). Too busy to be manipulated: How multitasking with technology improves deception detection in collaborative teamwork. *Journal of Management Information Systems*, 37(2), 377–395.
- Vaid, S., & Honig, B. (2020). The influence of investors' opinions of human capital and multitasking on firm performance: A knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1585–1603.
- Van Dyne, L., & Ellis, J. B. (2004). Job creep: A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as over-fulfillment of obligations. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 181–205). Oxford University Press.
- Van Lange, P. A. (2008). Does empathy trigger only altruistic motivation? How about selflessness or justice? *Emotion*, 8(6), 766–774.
- van Leeuwen, E., van Dijk, W., & Kaynak, Ü. (2013). Of saints and sinners: How appeals to collective pride and guilt

- affect outgroup helping. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(6), 781–796.
- Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2022). What determines employee procrastination and multitasking in the workplace: Personal qualities or mismanagement? *Journal of Business Economics and Management*, 23(3), 532–550.
- Walter, S. R., Raban, M. Z., Dunsmuir, W. T., Douglas, H. E., & Westbrook, J. I. (2017). Emergency doctors' strategies to manage competing workload demands in an interruptive environment: An observational workflow time study. *Applied Ergonomics*, 58, 454–460.
- Welford, A. T. (1952). The psychological refractory period and the timing of high-speed performance—A review and a theory. *British Journal of Psychology*, 43(1), 2–19.
- Westbrook, J. I., Raban, M. Z., Walter, S. R., & Douglas, H. (2018). Task errors by emergency physicians are associated with interruptions, multitasking, fatigue and working memory capacity: A prospective, direct observation study. *BMJ Quality & Safety*, 27(8), 655–663.
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54(6), 717–751.
- Wetherell, M. A., & Carter, K. (2014). The multitasking framework: The effects of increasing workload on acute psychobiological stress reactivity. *Stress and Health*, 30(2), 103–109.
- Winterheld, H. A., & Simpson, J. A. (2016). Regulatory focus and the interpersonal dynamics of romantic partners' personal goal discussions. *Journal of Personality*, 84(3), 277–290.
- Woods, W. K. (2014). *Multitasking in the workplace: A person-job fit perspective*. [Doctoral dissertation, Purdue University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Xie, J. L., Elangovan, A., Hu, J., & Hrabluik, C. (2019). Charting new terrain in work design: A study of hybrid work characteristics. *Applied Psychology*, 68(3), 479–512.
- Xie, P., Yang, J., & Tian, F. (2025). Lost in tasks: How workplace multitasking shapes employee moral awareness and service sabotage behavior. *Journal of Service Theory and Practice*, 35(3), 420–439.
- Yang, J., Xie, P., Lv, X., & Ming, X. (2025). Workplace multitasking: A systematic review on theories, definitions, antecedents, consequences, and a future research agenda. *European Review of Applied Psychology*. Advance online publication.
- Yang, J., Xie, P., & Ming, X. (2023). The influence of multitasking on creative work involvement: A conservation of resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 38(5), 305–318.
- Yang, J., Xie, P., Tang, H., Hou, Y., & Ming, X. (2025). Linking multitasking to creative process engagement through psychological detachment: Temporal leadership as a moderator. *The Journal of Creative Behavior*, 59(2), e70015.
- Zaman, S., Wesley, A., Silva, D. R. D. C., Buddharaju, P., Akbar, F., Gao, G., ... Pavlidis, I. (2019). Stress and productivity patterns of interrupted, synergistic, and antagonistic office activities. *Scientific Data*, 6, 264.
- Zhang, Z., & Jia, X. (2023). No time for ethics: How and when time pressure leads to abusive supervisory behavior. *Journal of Business Ethics*, 188(4), 807–825.

From tasks to people: How workplace multitasking shapes social behavior

YANG Jianfeng¹, LV Xin¹, MING Xiaodong¹, XIE Peng²

(¹ Neuroscience and Business Intelligence Decision Laboratory, School of Business Administration, Jiangxi

University of Finance and Economics, Nanchang 330032, China) (² School of Management,

Guangzhou College of Commerce, Guangzhou 511363, China)

Abstract: Amid the rapid advancement of artificial intelligence, slowing economic growth, and ubiquitous digital connectivity, multitasking has become a prevalent feature of the modern workplace. While previous studies have examined how multitasking affects the task-related behaviors of multitaskers, they have largely overlooked its impact on the social behaviors of multitaskers and their significant others (e.g., coworkers), such as organizational citizenship behaviors. This study focuses on the mechanisms through which multitasking influences social behavior and comprises two main components. First, it aims to construct a process-oriented dimensional structure of multitasking and develop a corresponding measurement tool (Study 1). Second, it seeks to explore the mechanisms through which multitasking affects the social behaviors of both the multitaskers themselves and their significant others (Study 2 and 3). Through these three studies, we aim to broaden the understanding of the key consequences of multitasking and its range of influence, thereby offering more in-depth and timely insights for relevant management practices.

Keywords: multitasking, significant others, social behavior, mechanisms of influences