

# 从精疲力竭到活力满满： 资源视角下的恢复体验

李俊 贾汇源 王海侠

**摘要：**工作环境中的激烈竞争给员工带来了巨大的工作压力。员工从工作应激状态下恢复的心理过程，被称作恢复体验。本文探讨恢复体验的概念发展、测量方式、理论解释及其影响因素。恢复体验的核心是对心理资源的补充。恢复体验的理论从促进和抑制恢复体验的角度阐明了资源的重要性，主要包括三个理论模型：努力-恢复模型、资源保存理论和工作要求-资源模型。恢复体验是员工心理和生理资源恢复的过程，这个过程会对员工的工作和生活产生较多影响，也受到个体因素、工作相关情境因素及非工作情境因素的影响。恢复体验的测量工具、变化趋势、理论建构和实践应用方面均可以在未来研究中进一步探索。

**关键词：**恢复体验；心理资源；压力；心理脱离；掌握体验

## 一、研究背景

随着知识经济和经济全球化的快速发展，人们的生活节奏逐渐加快，员工面临的工作和生活的压力也越来越大。生活与工作难以平衡的状况使员工长期陷于焦虑状态。持续的压力感不仅会影响员工的生理和心理健康（Demerouti et al., 2004; Garst et al., 2000; Jain et al., 2013; Sonnentag & Fritz, 2015），也会影响员工在工作场所的行为（Biswas & Biswas, 2010; De Clercq & Belausteguigoitia, 2020; Soo & Ali, 2016, 2017）和工作态度（Pines & Keinan, 2005; Sullivan, 1992）。除了需要具备相应的技能和知识，员工还需要最佳的身体和心理状态，才能在长时间工作中保持旺盛的精力以及高水平的专注和投入（Bakker, 2011）。员工在身心资源消耗殆尽后，及时有效的自我恢复尤为重要。

恢复体验（recovery experiences）这一概念是由生理学领域引入组织行为学领域的，具体是指个体在压力下通过调用各个功能系统恢复到压力前的过程（Meijman & Mulder, 1998）。恢复体验是员工在高水平的

---

基金项目：国家自然科学基金青年科学基金项目“最优化倾向对新员工适应和幸福感的影響及其心理机制”（72002139）

作者简介：李俊，首都经济贸易大学；贾汇源，首都经济贸易大学；王海侠，暨南大学。

工作需求下, 始终保持精力充沛、积极投入和健康的重要机制 (Sonnetag & Binnewies et al., 2011; Trougakos et al., 2008), 有利于降低工作压力的不利影响 (Sonnetag & Natter, 2004; Sonnetag & Fritz, 2007), 提升员工的身心健康 (Chawla et al., 2020; Sonnetag & Fritz, 2007), 以及保持积极的工作状态 (例如, 工作投入) (Bosch et al., 2018; Kinnunen & Feldt, 2013)。鉴于恢复体验的重要意义, 学者们对此展开了一系列的研究。

## 二、恢复体验的概念发展

### (一) 恢复体验的概念提出

恢复的概念最初源自生理学领域, 主要指身体在应激后的休息过程。随着管理实践对员工福祉的关注, 恢复被引入心理学和组织行为学领域, 用来描述员工在工作应激后的恢复过程。梅杰曼和米尔德 (Meijman & Mulder, 1998) 将恢复定义为个体在压力体验中通过调用各个功能系统, 以恢复到压力前状态的过程。现有研究将恢复区分为恢复活动和恢复体验, 恢复活动是恢复体验的形成基础 (吴伟炯等, 2021)。恢复体验反映了员工在多大程度上认为非工作时间的活动会对其资源恢复产生影响 (Sonnetag & Fritz, 2007)。个体可能会选择不同的恢复活动 (例如听音乐或者跑步), 但最终体验到的恢复体验类型是相对一致的。恢复体验可能发生在工作环境中, 例如休息期间 (Trougakos et al., 2008)、晚上或轮班之间的闲暇时间 (Fritz & Sonnetag, 2005; Sonnetag et al., 2008), 以及假期 (Flaxman et al., 2012)。

### (二) 恢复体验的结构维度

对于恢复体验的结构维度, 最具开创性的当属索恩塔格和弗里茨 (Sonnetag & Fritz, 2007) 的研究。他们把恢复体验划分为四个维度, 即心理脱离 (psychological detachment), 完全不想和工作相关的事情; 放松体验 (relaxation), 参加娱乐活动; 掌握体验 (mastery experiences), 学习新事物; 控制体验 (control experiences), 能够自由控制自己的休闲时间。除此之外, 恢复体验的扩展主要聚焦于个人的积极情绪体验以及与社会互动这两个维度。具体的恢复体验维度划分见表 1。

从个人的积极情绪体验维度来看, 莫雷诺-希门尼斯等 (Moreno-Jiménez et al., 2009) 基于努力-恢复模型 (The effort-recovery Model) 提出了恢复体验的二维度模型, 保留了心理脱离维度, 并提出了一个全新的维度——情绪的语言表达 (Verbal Expression Of Emotions)。情绪的语言表达是指员工能够意识到并描述自己积极和消极的情绪状态 (Saarni, 2000), 并且进行情绪调节。情绪调节策略有助于员工恢复已丢失的资源以及获取新资源, 被视为恢复体验的核心功能之一 (Sonnetag & Fritz, 2007)。范霍夫和德佩特 (Van Hooff & De Pater, 2017) 在索恩塔格和弗里茨 (Sonnetag & Fritz, 2007) 的四维度模型基础上增加了快乐维度, 认为快乐是一种积极的情绪 (Russell, 2003), 是个体从经历中获得幸福或满足的状态或感觉 (Esch & Stefano, 2004)。此外, 纽曼等 (Newman et al., 2014) 从人类基本需求的角度出发, 关注个体

在恢复过程中体验到的意义感，即个体感知到自己的生活会很重要且很有价值。

表1 恢复体验的维度划分

作者	公认维度	控制/掌握		积极情绪体验维度				社会互动维度		
	心理脱离	掌握 体验	控制 体验	情绪的 语言表达	快乐	放松	意义感	社群 体验	关联性	归属感
索恩塔格和弗里茨 (Sonnetag & Fritz, 2007)	√	√	√			√				
莫雷诺-希门尼斯等 (Moreno-Jiménez et al., 2009)	√			√						
莫伊扎等 (Mojza et al., 2014)	√	√						√		
纽曼等 (Newman et al., 2014)	√	√	√				√			√
范霍夫和德佩特 (Van Hooff & De Pater, 2017)	√	√	√		√	√				
博施等 (Bosch et al., 2018)	√	√				√			√	

从个体与社会的联结和互动的维度来看，莫伊扎等（Mojza et al., 2010）提出社群体验是一种能够提供社会接触或社会联结机会的活动，有利于促进人际社会关系的建立（Fritz & Sonnetag, 2005）。与朋友聚会就是一种常见的社群体验。社群体验与资源的获得密切相关，尤其是社会资源。博施等（Bosch et al., 2018）也关注了社会联结的维度，提出用关联性（relatedness）取代掌握体验（Sonnetag & Fritz, 2007）。关联性是指与他人亲近的感觉（Deci & Ryan, 2000），能给个体带来归属感的体验，也可以让个体自由地分享快乐和担忧（Broeck et al., 2008）。与他人之间的联结可以被视为一种重要的社会资源，有助于个体放松并培养积极且有意义的恢复体验（Dutton & Heaphy, 2003）。因此，关联性可被视为一种有助于构建或重建资源的体验（Bosch et al., 2018）。纽曼等（Newman et al., 2014）提出，与社会联结相关的恢复体验是归属感，归属感源于社会活动，体现了个体获得的社会支持和人际联结。值得一提的是，尽管学者们探索了恢复体验的多种维度，但在不同的划分方式中都统一保留了心理脱离这一个公认维度。

大部分恢复体验的研究都采用以变量为中心的方式（variable-centered approach）进行分析（Wang & Hanges, 2011），这种方式将恢复体验视为一个独立的变量，认为个体在特定情境下会自发地产生类似的恢复体验。实际上，个体可能在恢复体验的不同维度上存在差异。例如，个体实际上可能会同时拥有多种

恢复体验的感受。西尔塔洛皮等 (Siltaloppi et al., 2011) 在研究中按照恢复体验不同维度之间的差异进行组合, 将个体的恢复体验具体细分为五种类型, 分别是高恢复体验 (high recovery experiences)、高掌握和控制 (high mastery and control)、高放松和掌握及上升的控制 (high relaxation and mastery, increasing control)、下降的恢复体验 (decreasing recovery experiences) 和低恢复体验 (low recovery experiences)。金努宁等 (Kinnunen et al., 2011) 的研究发现, 把恢复体验的所有维度放在一起分析, 与独立分析每个维度的作用存在显著差异。例如, 只有心理脱离和掌握在工作特征和员工福祉之间起中介作用。

因此, 研究者们倡导应采用以人为中心的视角 (person-centered perspective) 进行恢复体验的探究 (wang & hanges, 2011)。具体而言, 研究应该从个体的角度出发, 关注恢复体验的群体差异 (Kinnunen et al., 2011)。基于这个思路, 贝内特等 (Bennett et al., 2016) 按照恢复体验的维度差异组合, 将个体分为三种, 分别是思想者 (pondering), 即完全无法与工作脱离, 始终保持与工作相关的思考, 恢复体验表现为低水平的心理脱离、放松、掌握和控制; 恢复中的思想者 (recovering ronderers), 即适度地与工作脱离, 但还保持部分与工作相关的联结, 恢复体验表现为低水平心理脱离、适度地放松、掌握和控制; 无心工作者 (leaving work behind), 即完全将工作抛之脑后, 恢复体验表现为高水平的心理脱离、放松和控制, 适度地掌握。查拉等 (Chawla et al., 2020) 也从以人为本的视角提出了多重恢复体验 (multiple recovery experiences in conjunction) 的概念, 在索恩塔格和弗里茨 (Sonnetag & Fritz, 2007) 的四维度基础上将恢复体验细分为五种状态, 分别是: 受控的非掌握恢复 (controlled non-mastery recovering), 即高水平的控制体验, 适度的心理脱离和放松体验, 以及低水平的掌握体验; 非掌握恢复 (non-mastery recovering), 即高水平的心理脱离、放松体验、控制体验, 以及低水平的掌握体验; 连通 (plugged in), 即低水平的心理脱离、放松体验、控制体验和掌握体验; 部分断联 (moderately unplugged), 即适度的心理脱离、放松体验、掌握体验和控制体验; 失联 (unplugged), 即高水平的心理脱离、放松体验、掌握体验和控制体验。这些以人为中心的分类方法的提出, 为后续的恢复体验研究开拓了新的思路。

### (三) 恢复体验的测量

现有研究主要采用自我报告或他评的方法测量员工的恢复体验, 且以自评的研究居多。在恢复体验的测量中, 目前广泛采用由索恩塔格和弗里茨 (Sonnetag & Fritz, 2007) 开发的恢复体验量表, 量表包括四个维度: 心理脱离 (示例题项: 我使自己远离了工作); 放松体验 (示例题项: 我利用时间去放松); 掌握体验 (示例题项: 我学到了新东西) 和控制体验 (示例题项: 我决定自己的时间表)。为了减少自评法中的社会赞许性偏差, 也有学者采用他评的措施来测量恢复体验。索恩塔格和库特勒等 (Sonnetag & Kuttler et al., 2010) 在研究中采用了配偶评价的方法, 测量被试员工的心理脱离。

为降低测量中的共同方法偏差, 增强数据结果的信效度, 越来越多的研究者采用更为复杂的研究设计对员工的恢复体验进行测量。首先, 比较常见的方法是在不连续的时间内进行多次重复测量。例如, 金努宁和费尔特 (Kinnune & Feldt, 2013) 分别在两个时间点对员工的恢复体验进行测量, 中间间隔一年。其

次，日记法也被广泛应用于恢复体验的测量中，通过对员工的恢复体验进行长期、反复的调查，以增加结果的准确性。博施等（Bosch et al., 2018）通过对 109 名员工进行每日三次（开始工作后、午餐后、结束工作后）、为期两周的调查，探讨了午休期间员工的恢复体验与其幸福感的影响。莫伊扎等（Mojza et al., 2010）则是采用为期一周的日记研究法，让 166 名员工每天在睡觉前记录自己在闲暇时花在志愿者工作上的时间及其恢复体验。秦等人（Qin et al., 2018）通过连续 10 个工作日，每天两次收集数据的方法，研究了主管的苛责式管理行为与其恢复水平和工作投入之间的关系。由此可见，研究方法的丰富为深入探索恢复体验的作用机制提供了条件，但目前的测量手段基本上都是自我或他人的主观报告，缺乏更为客观的测量方法。

### 三、恢复体验的理论解释

恢复体验是员工在工作中经历应激后，补充和恢复心理资源的过程（Sonnentag & Bayer, 2005）。恢复体验的理论解释是基本以资源为核心，从资源的获取、维持和保存等方面进行讨论。现有研究中，对恢复体验的理论阐述主要以三个理论为主，分别是努力-恢复模型、资源保存理论和工作要求-资源模型。

#### （一）努力-恢复模型

努力-恢复模型（effort-recovery model）主要从资源损失的角度，解释工作中付出努力和恢复体验之间的相互作用关系（Meijman & Mulder, 1998），揭示了个体需要恢复体验的原因是努力付出后导致的资源损耗。为了恢复在工作中付出努力而损耗的资源，个体需要通过短暂的休息或远离工作情境来补充资源，以满足恢复需求。然而，如果在努力工作后无法补充损耗的资源，恢复过程就会受到严重的阻碍，甚至在工作中付出额外的努力来完成任务，最终形成资源损耗的恶性循环（Meijman & Mulder, 1998）。

其次，努力-恢复模型可以用于解释过度努力对恢复体验的影响。例如，工作狂特质就是一种过度努力的表现。个体过度地投入工作，在工作中消耗了大量的时间和精力，忽略了自身恢复需要，导致个体在资源耗竭后无法恢复（Van Wijhe et al., 2013）。环境因素也可能导致个体过度付出努力（Park et al., 2021）。苛刻的工作环境会导致个体过度付出，进而加剧资源消耗，最终难以恢复至最初水平（Meijman & Mulder, 1998）。工作-家庭的冲突也会增加个体在工作中的付出，加剧资源的消耗（Conte et al., 2019），并且影响个体在非工作时间的恢复体验（Park et al., 2021）。

基于努力-恢复模型，个体付出的努力程度是影响其恢复体验的重要原因。因此，个体可以通过自我调节和远离过度努力的工作环境，减少资源损耗来降低对恢复体验的需求。

#### （二）资源保存理论

资源保存理论（conservation of resources theory）强调资源积累的过程，主要用于探讨提升恢复体验的

手段。基于资源保存理论, 个体具有努力获取、保存、培育和 protect 其所珍视的资源的倾向 (Hobfoll, 1989)。个体会努力获取和保存资源, 并且拥有更多资源的个人不太可能失去资源, 而是更有能力获得资源 (Hobfoll, 2002)。例如, 沃尔特和豪恩 (Walter & Haun, 2020) 在其研究中提出, 与工作相关的配偶支持是一种重要的资源, 能够帮助员工保存和获取其他有价值的资源, 有助于提升员工的恢复体验。人格特质也是影响个体资源保存、提升恢复体验的重要因素。

个体可以利用非工作时间恢复资源 (Sonnentag, 2001; Zijlstra & Sonnentag, 2006), 可以在非工作时间充分休息或者参与能调动积极情绪的活动。以往研究发现, 员工在下班后的快乐体验能够提升员工当晚以及下一个工作日的恢复体验 (Van Hooff & De Pater, 2017)。此外, 周末休息也是获取资源的机会。如果员工不需要在周末面对工作需求时, 就有条件产生新的资源, 有助于更好地恢复。这种周末的恢复过程会对员工在下一个工作周的健康状况和工作表现产生积极影响 (Fritz & Sonnentag, 2005)。反之, 周末期间的负面事件, 如工作纠纷、缺乏积极的工作反思和低社会活动等, 则会带来资源的损耗, 降低员工的恢复体验, 导致员工在下一个工作周因缺乏恢复而体会到更多的倦怠和更低的幸福感 (Fritz & Sonnentag, 2005)。

### (三) 工作要求-资源模型

工作要求-资源模型 (job demand-resource) 主要从资源匮乏的角度解释工作要求对恢复体验的抑制作用。达米鲁提等 (Demerouti et al., 2001) 提出, 任何工作的特征都可以被分为工作要求与工作资源。工作要求是消耗员工精力的负面因素, 包括员工在工作中承受的社会、组织等各方面的要求, 如工作角色冲突、时间压力、工作不安全感等。工作资源是应对工作要求的正面因素, 来源于员工在工作中获得的社会、组织或心理等各方面资源, 如社会支持、工作自主权和工作奖励等。以往研究发现, 高水平的日常工作要求会抑制员工的恢复过程 (Chawla et al., 2020)。恢复体验则可以作为一种缓冲剂, 缓和工作要求和工作资源失衡状态下员工消极的工作结果 (Park et al., 2021)。

以上三种理论的核心都是资源, 强调了资源对于个体恢复体验的重要意义。努力-恢复模型和资源保存理论提出了恢复体验发生的两个互补过程 (Sonnentag & Fritz, 2007), 即资源消耗会直接导致恢复需求, 而避免资源消耗有利于满足个体的恢复需求。资源损耗是产生恢复需求的前提, 而恢复体验的前提则是资源增加和资源保存。工作要求-资源模型关注工作要求与工作资源之间的平衡, 当二者之间失去平衡时, 过高的工作要求就会抑制个体的恢复体验 (Chawla et al., 2020)。综合来看, 心理脱离和放松主要基于努力-恢复模型 (Meijman & Mulder, 1998), 而掌握和控制则主要基于资源保存理论 (Hobfoll, 1989)。当个体不需要面对工作需求时, 工作带来的体力和精力消耗就会减少, 个体进入恢复的过程。此时, 因为不受制于工作相关的要求, 个体会体验到心理脱离和放松。为了从工作压力中恢复, 个体必须获得新的资源或者恢复已经失去的资源。此时, 掌握 (在非工作时间学习新的知识) 和控制 (自主安排非工作时间) 可以帮助个体积累资源, 调动积极情绪, 改善自我效能感 (Sonnentag & Fritz, 2007)。

#### 四、恢复体验的作用

有效的恢复体验能给员工提供积极的心理和生理资源。在工作方面，恢复体验能够增加员工的工作资源，有利于员工保持积极的工作状态，促进积极的工作行为（Chawla et al., 2020; Kinnunen & Feldt, 2013; Sonnentag & Fritz, 2007），进而提升工作绩效（Steed et al., 2019）。恢复体验还有助于抑制工作资源的损耗，减少工作中因资源耗竭而产生的消极工作状态（Kinnunen & Feldt, 2013）。恢复体验还能够为员工提供积极的资源，有助于员工实现工作与家庭之间的平衡（Demskey et al., 2014）。因此，本文将从恢复体验对个人的工作与生活两个方面的影响进行阐述。

##### （一）恢复体验与工作

首先，恢复体验是一个心理资源恢复的过程，会直接影响员工在工作中的心理资源水平。恢复体验有利于提升员工的积极情绪资源，更容易获得职业幸福感，从而会更投入地工作（Bosch et al., 2018; Kinnunen & Feldt, 2013）。有研究表明，周末恢复体验中的放松体验和掌握体验能够显著影响下一周工作日的快乐、宁静和自信（Fritz & Sonnentag et al., 2010a）。索恩塔格等（Sonnentag et al., 2008）研究了晚上的恢复体验对次日早晨情绪的影响，其研究表明放松和掌握体验与个体在早晨体验到的宁静感相关，而低水平的心理脱离与个体在早晨体验到的疲劳感相关。夜晚的恢复体验还会对员工第二天早晨的角色自我效能感产生积极的影响（Ouyang et al., 2019）。恢复体验也有助于减少员工在工作中的负面心理资源，如工作倦怠（Bosch et al., 2018; Kinnunen & Feldt, 2013）、情绪耗竭（Sonnentag & Fritz, 2007）、敌意、害怕情绪等（Fritz & Sonnentag et al., 2010a）。

其次，恢复体验会影响员工的工作行为。首先，良好的恢复体验有助于促进员工的组织公民行为。夜晚的放松体验与第二天的组织公民行为积极相关（Rodríguez-Muñoz et al., 2021）。夜晚的掌握体验和控制体验能够预测第二天员工的主动性行为（Ouyang et al., 2019）。恢复体验还有利于激发员工的创造力行为。曲颖怡和任浩（2017）基于资源保存理论和努力-恢复模型提出，恢复体验能够有效地避免员工陷入资源丧失螺旋，并形成创造力所需的资源增加螺旋，实现资源溢出效应，进而产生更丰富的替代性想法，激发员工的创造力。该研究结论也为恢复体验对员工其他行为的影响带来了新的启示。

最后，恢复体验也会影响员工的工作结果。对于恢复体验和工作绩效的关系，研究结论尚不完全统一。部分研究发现，恢复体验与员工的工作绩效显著正相关（石冠峰和刘朝辉，2019）。夜晚的心理脱离通过高水平的睡眠质量会对员工第二天的工作绩效产生积极影响（Liu et al., 2021）。夜晚的放松体验对第二天绩效相关的行为有积极影响（Hur et al., 2020）。弗里茨等（Fritz et al., 2010b）发现，恢复体验与工作绩效之间并非简单的线性关系。中等水平的心理脱离与最高水平的工作绩效相关，而最高和最低水平的心理脱离则与较低水平的工作绩效相关。

## (二) 恢复体验与生活

通过恢复体验的心理过程, 员工不仅在工作中受益, 也会在日常生活中获得积极的心理资源。首先, 恢复体验有助于提升员工的生活满意度 (Fritz et al., 2010b; 余壮等, 2019)、工作幸福感 (Fritz & Yankelevich et al., 2010b)、积极情绪 (Fritz & Sonnentag et al., 2010a), 还能获得幸福 (Steed et al., 2019)。其次, 恢复体验还可以通过改善员工的睡眠质量, 帮助其保持积极的心理资源。恢复体验中的放松和控制体验能够显著改善睡眠质量 (Chawla et al., 2020; Sonnentag & Fritz, 2007), 而心理脱离则有助于减少睡眠障碍 (Sonnentag & Fritz, 2007)。恢复体验中的放松、掌握体验和控制体验与睡眠障碍、抑郁症状显著负相关, 且可以通过调节恢复体验来缓解抑郁症状等 (Ding et al., 2020)。

此外, 恢复体验有利于员工维持工作和家庭之间的平衡。恢复体验中的心理脱离维度与员工的工作-家庭冲突负相关 (Demsky et al., 2014)。恢复体验有利于缓冲员工的工作压力, 减少工作-家庭冲突, 因此会进一步促进其职业幸福感和生活满意度 (Moreno-Jiménez et al., 2009)。随着远程办公形式的推广, 远程办公对恢复体验的不利影响也逐渐显现。远程办公不利于员工的恢复体验。远程办公会导致无形中延长工作时间, 进而增加员工的压力感, 扰乱员工的工作-生活平衡 (Barber et al., 2019)。

假期带来的积极效应会随着假期的结束而逐渐消散, 可称为淡出效应, 恢复体验有助于减缓假期的淡出效应。在一个相对长的假期中, 放松体验、控制体验和愉悦体验有助于强化假期给员工带来的积极影响 (De Bloom et al., 2013); 而在一个相对短的假期中 (即四到五天), 放松体验和心理脱离有助于提高假期员工的幸福感, 减少重返工作岗位后的淡出效应 (De Bloom et al., 2012)。

## 五、恢复体验的影响因素

在职场中, 员工每天都需要付出努力来有效地完成工作任务, 而这些努力会消耗员工的心理资源 (Meijman & Mulder, 1998)。为了应对资源损耗, 员工必须及时补充资源, 恢复原有的精力 (Sonnentag, 2001; Sonnentag & Natter, 2004; Zijlstra & Sonnentag, 2006)。因此, 了解恢复体验的影响因素是至关重要的。本文将从个体差异和情境因素两个方面探究如何实现恢复体验。

### (一) 个体差异

恢复体验在人口学变量上存在显著的个体差异。个体的婚姻状况与恢复体验显著相关。已婚个体的放松和控制体验相对较低 (Burke et al., 2009), 这可能是因为已婚个体需要面临更多的工作-家庭冲突。职位对恢复体验也有重要的预测作用。伯克等 (Burke et al., 2009) 的研究表明组织中处于更高职位的管理者通常有更高水平的掌握和控制体验, 收入较高的个体更善于通过控制体验实现恢复, 工作任期和组织任期较长的个体则更善于通过心理脱离获得更好的恢复体验。

性格特质也是导致恢复体验存在个体差异的重要因素。大五人格中的情绪稳定性与心理脱离、掌握体验和控制体验正相关,经验开放性和外向性与掌握体验正相关(Sonnentag & Fritz, 2007)。伯克等(Burke et al., 2009)研究发现成就需求与掌握体验和控制体验正相关,因为成就需求高的个体通常具有更高的工作导向的承诺,进而更倾向于采用掌握体验和控制体验的恢复策略。

工作特质也和恢复体验密切相关。具有工作狂特质的个体会花费大量的时间和精力在工作上。因此,具有工作狂特质的个体会更有更低水平的恢复体验(Van Wijhe et al., 2013)。于热巴尔特等(Huyghebaert et al., 2018)的研究也证实了具有工作狂特质的个体会阻碍其恢复过程。此外,工作激情(passion for work)的两个维度(强迫型激情与和谐型激情)对恢复体验有显著的影响。具有强迫型激情(obsessive passion)的个体会破坏其恢复体验。具有强迫型激情的个体会对工作表现出严格的坚持,一旦开始就停不下来,且不太容易放弃手头的工作,因此这类人较少有机会参与到恢复体验的过程中,反而更容易体验到情绪耗竭,不利于其恢复体验。而和谐型激情(harmonious passion)与恢复体验之间有积极的关系,拥有和谐型激情的个体会对工作进行合理控制,不太可能在工作之余思考与工作相关的问题,这有利于增加其恢复体验,降低情绪耗竭(Donahue et al., 2012)。

工作态度也会影响恢复体验。高学习目标导向(Mehmood & Hamstra, 2021)和高工作卷入(Barber & Santuzzi, 2015)的个体都会将其注意力保持在与工作相关的方面,进而带来低水平的心理脱离。

## (二) 工作情景因素

工作特征会增加工作对员工的要求,带来一系列的的压力和冲突,阻碍员工实现恢复。索恩塔格和弗里茨(Sonnentag & Fritz, 2007)的研究表明,时间压力、角色冲突、加班等工作要求会降低员工的心理脱离、放松和控制体验,进而抑制其恢复体验,而工作控制则有利于提升员工的控制体验。当员工处于高水平的时间压力下,就会缺乏足够的休息时间,因此很难真正从生活压力中获得恢复体验(Dugan & Barnes-Farrel, 2017)。金努宁等(Kinnunen et al., 2011)研究发现,时间压力、决策要求和周工作时间与员工的心理脱离和放松呈负相关关系。也有研究表明,在工作日经历角色模糊和时间压力会持续影响员工的休闲时间,抑制员工获得高水平的恢复体验(Chawla et al., 2020)。

随着远程办公方式的普及,员工需要面对一种新的压力源,即远程压力(workplace telepressure)。在远程办公过程中,员工需要及时对来自工作场所的信息作出反应,进而使其产生压力。巴伯等(Barber et al., 2019)研究发现,经历来自工作场所远程压力的员工会报告消极的健康结果。当员工感受到需要快速响应与工作相关的信息的强迫性压力时,员工对其幸福感和工作-生活平衡的评价降低并具有较低水平的恢复体验。由此可见,工作场所的远程压力会降低员工的恢复体验。这种情况在居家办公期间尤为突出。

随着智能手机、线上会议等远程办公技术的普及,工作和家庭之间越来越难以分离。智能手机的使用意味着员工在下班时间仍无法停止工作,严重干扰了员工的家庭生活(Green, 2002; Van Hooff et al., 2006)。在家庭时间用智能手机处理工作任务,也会对员工的恢复体验带来负面影响。德克斯和巴克

(Derks & Bakker, 2014) 发现, 员工在夜晚使用智能手机进行工作的行为会严重抑制其恢复体验的程度。

工作情境中的资源也是影响员工恢复体验的重要因素。金努宁等 (Kinnunen et al., 2011) 的研究表明, 工作控制、社会支持和领导公正这三项工作资源与控制体验、掌握体验和放松正相关, 其中掌握体验在工作资源与工作投入之间起部分中介作用。贝内特等 (Bennett et al., 2017) 的元分析研究也得出了类似结论, 他们通过对工作结束后的恢复体验进行元分析, 发现工作控制、工作自主性与放松体验、控制体验和掌握体验正相关, 而挑战性工作要求与心理脱离、放松体验和控制体验负相关。其他研究表明, 工作日结束时的负面情绪会阻碍员工在夜晚时段的恢复体验 (Van Wijhe et al., 2013)。

领导风格对恢复体验的影响也是研究者们关注的重点。已有研究发现, 苛责式管理有助于在短时间内提升主管自身的恢复体验 (Qin et al., 2018)。值得注意的是, 这种苛责式管理对主管的益处作用是短暂的。长期来看, 苛责式管理行为会给主管自身带来消极影响, 主要表现为恢复水平和工作投入的降低 (Qin et al., 2018)。

企业组织的干预措施有利于改善员工的恢复体验。哈恩等 (Hahn et al., 2011) 制定了针对每种恢复体验 (心理脱离、放松、掌握和控制) 的培训计划, 通过个人和小组练习, 教导受试者如何在日常生活中实施恢复并帮助他们将恢复训练付诸实践。试验结果证实, 训练有助于提升个体的恢复体验。研究者们还发现, 在参加恢复体验相关训练的六个月后, 个体会显著感受到睡眠有所改善、幸福感逐渐提升、痛苦和抑郁相应减少 (Ebert et al., 2015)。针对恢复体验的训练包括但不限于工作量干预、压力管理培训、工作-家庭边界培训, 以及正念培训等 (Karabinski et al., 2021; Verbeek et al., 2019)。虽然干预措施可以改善工作之外的心理脱离, 但并不能对工作休息期间的心理脱离产生显著的影响 (Karabinski et al., 2021)。

### (三) 非工作情景因素

影响恢复体验的非工作情境因素主要包括工作外的休闲活动以及与工作相关的休闲活动。索恩塔格 (Sonntag, 2001) 提出三种在非工作时间有恢复潜力的活动, 分别是低强度活动 (low-effort activities)、社会活动 (social activities) 和身体活动 (physical activities)。低强度活动被称为被动休闲, 如看电视节目或坐在沙发上放松等。社会活动是与社会接触的活动, 如家庭聚会或与他人通电话等。身体活动是积极的休闲行为, 刺激生理或心理过程, 如运动、散步或骑自行车等。

家庭是员工在工作外实现恢复体验的重要场所。家庭能够将员工与工作隔离, 提供一个工作外的自由空间。回归家庭后, 员工可以完全沉浸于与工作分离的状态, 这种状态类似于停工 (downtime)。停工恢复 (downtime recovery) 也是一种有效的恢复策略, 其特征是身体放松和心理脱离。一项针对 422 名美国工人的调查数据发现, 在面对时间压力的情况下, 采取停工恢复策略能够有效地促进工人的恢复体验, 缓解工作和家庭带来的时间压力 (Dugan & Barnes-Farrel, 2017)。反之, 当员工的工作-家庭之间互相侵扰时, 工作-家庭冲突就会阻碍员工实现恢复 (Barber et al., 2019; Park et al., 2021)。与家庭成员之间的互动有助于为员工提供重要的心理资源。而且, 积极参加伴侣的活动有利于员工的心理脱离、放松体验和掌握体

验 (Hahn et al., 2012)。圣诞节的预期也对员工的心理脱离和放松体验有积极的影响 (Syrek et al., 2018), 说明对假期的预期以及与家人团聚等活动对恢复体验有重要意义。

然而, 员工并非一定要将工作与家庭完全分开才能实现恢复体验。实际上, 家庭与工作的相互联系也有可能成为提升员工恢复体验的途径。在一项对 130 对双职工夫妻的调查中发现, 如果夫妻双方有工作上的联系 (work-linked couples, 即夫妻双方都在同一组织或同一职业中工作), 配偶的支持 (work-related spousal support, WRSS) 能够促进双方的恢复体验。有工作联系的夫妻能够强化配偶的支持与放松体验和掌握体验之间的关系 (Walter & Haun, 2020)。配偶的支持是指夫妻中的一方向另一方提供与工作相关的情感和工具支持 (Ferguson et al., 2016)。例如, 双职工夫妻之间分享工作经验, 讨论与工作相关的问题, 互相了解对方的工作内容, 为对方的工作出谋划策等, 这些都有助于提升员工的恢复体验。这一研究结论也创新性地挑战了“将工作与家庭分开是休闲时间实现恢复的唯一方法”的观点。

综上所述, 恢复体验会受到个体特质的影响, 也会受到情境因素的影响。工作情境因素的相关研究主要集中于工作要求和工作内容上, 而组织中管理者的态度及行为对员工恢复体验的研究较为有限。对员工而言, 家庭如同一座避风港, 为员工提供了自我恢复的场所。但工作与家庭交叉也并非会带来消极影响, 配偶支持就是一种重要的恢复策略。

## 六、总结与未来研究展望

本文从恢复体验的概念发展、相关理论、结果变量和影响因素四个方面进行了综述 (图 1)。国内外学者已对恢复体验进行了诸多探讨, 目前在恢复体验的维度划分上逐渐达成共识, 并且对恢复体验的重要意义有了较为成熟的研究结论。关于恢复体验的发展机制也形成了基本清晰的概念, 但在测量方式、影响因素、和理论框架等方面, 未来仍有很大的研究空间。

第一, 现有研究主要采用自我报告或者他人评价的形式, 对自身的恢复状态进行主观判断, 缺乏客观数据的支持。恢复过程可以视作与应激过程相对应的过程, 不仅可以反映在心理状态 (受损的情绪变化和行为的知觉感知等因素) 的变化上, 也可以由生理 (血压、心跳、肾上腺素等指标) 的变化程度来反映 (Sonnetag & Fritz, 2007)。因此, 可穿戴设备的使用可以作为测量即时性恢复水平的重要手段。在克里桑和希斯勒 (Krizan & Hisler, 2019) 进行的睡眠和愤怒感的研究中, 就采用了佩戴智能手环记录睡眠时间和睡眠质量的方式。此外, 大数据的使用也为研究恢复体验提供了新的思路。许多研究者们已经肯定了使用大数据对研究工作场所问题进行研究的有效性和前景 (Back et al., 2010; McFarland & Polyhart, 2015; Van Iddekinge et al., 2016)。因此, 未来研究可以采用更为丰富的测量手段, 用更为客观的生理数据 (例如血压、心跳或者肾上腺素等) 来反映个体实际的恢复情况。

第二, 对个体恢复体验的动态变化趋势尚不明晰。现有研究主要关注恢复体验的状态性, 对恢复体验的发展趋势尚没有明确的结论。员工每天所经历的恢复体验是波动的 (Chawla et al., 2020), 所以既要了

解员工在压力应激后的恢复情况, 也需要了解员工恢复体验的动态发展趋势, 探索并验证日常生活中是否有特定的恢复体验轨迹模式。此外, 还可以在更长的时间框架下, 探讨员工日常动态恢复体验模式是否有周期性的变化, 以及哪种类型的恢复体验模式对员工更有益。西尔塔洛皮等 (Siltaloppi et al., 2011) 的研究对员工的恢复体验进行了间隔一年的随访, 探讨了何种类型的恢复体验模式能够长期促进其心理恢复。萨拉斯等 (Salas et al., 2017) 也号召研究者们积极关注时间、时间与过程现象的相关性以及动态过程。

第三, 恢复体验的理论框架有待扩展。目前对恢复体验影响因素的研究结论主要集中于工作条件和工作要求。但工作是一个复杂的动态情境, 在这个情境中, 员工会受到来自主管、同事、客户等一系列利益相关者的影响。现有研究主要集中于苛责式管理对主管自身长期和短期的影响 (Qin et al., 2018)。因此, 未来研究可以从更多的领导风格角度进行探讨。员工的工作动机也可能是影响其恢复体验的重要因素, 如印象管理动机、家庭动机、完美主义, 以及最优化倾向等。工作中的恢复活动与恢复体验之间的关系也值得关注。例如, 工作中参加体育锻炼 (工间操、午饭时间散步等)、听音乐、与同事聊天等恢复活动是否与恢复体验之间有相互作用。

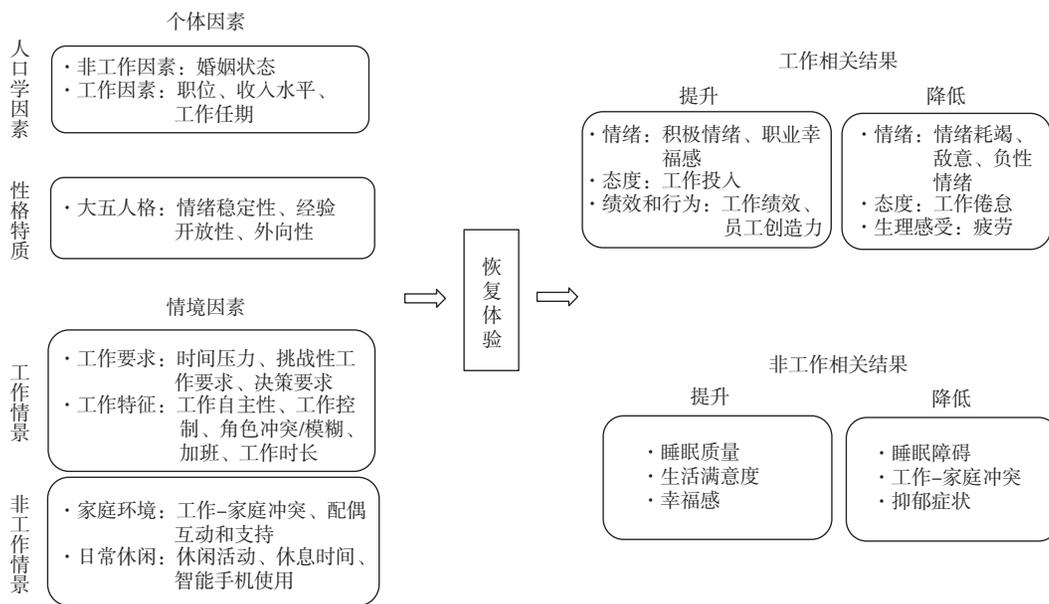


图1 概念框架

最后, 恢复体验的研究结论与管理实践相结合。对恢复体验的大量研究不仅有利于员工更好地发展和提升其幸福感, 而且也有利于组织更好地发展。例如, 可以为组织中的管理者提供建议和方法, 促进员工的恢复体验从而实现组织效益最大化。哈恩等 (Hahn et al., 2011) 的实验研究首次验证了恢复体验的可开发性, 为恢复体验培训的有效性提供了佐证。吴伟炯等 (2012) 也基于心理学、组织行为学和恢复体验的相关研究成果, 构建了恢复体验培训模型, 并根据恢复体验恢复的心理过程提出了一套具有可操作性的

培训措施, 以期组织的恢复体验培训提供借鉴。但目前关于组织恢复体验培训的研究较少, 未来研究可以从关注员工福祉的角度出发, 在提升员工恢复体验的策略的基础上, 开发有效的恢复体验培训模型, 并运用到实际管理中。

企业的可持续发展一直离不开员工, 员工的身心健康、积极情感、工作和生活的满意度等是使其持久工作的重要因素。关注员工的恢复体验对员工的个人福祉和企业发展都具有深远的意义。如何拓展恢复体验的相关理论与应用, 最大化地发挥恢复体验的作用, 从而增加员工的幸福感, 使其为组织提供更高效的工作绩效, 这是未来需要继续探索的研究方向。

---

#### 参考文献:

- BACK M D, STOPFER J M, VAZIRE S, et al., 2010. Facebook profiles reflect actual personality, not self-idealization[J]. *Psychological Science*, 21(3): 372-374.
- BAKKER A B, 2011. An evidence-based model of work engagement[J]. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4): 265-269.
- BARBER L K, CONLIN A L, SANTUZZI A M, 2019. Workplace telepressure and work-life balance outcomes: the role of work recovery experiences[J]. *Stress & Health*, 35(3): 350-362.
- BARBER L K, SANTUZZI A M, 2015. Please respond ASAP: workplace telepressure and employee recovery[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2): 172-189.
- BENNETT A A, BAKKER A B, FIELD J G, 2018. Recovery from work-related effort: a meta-analysis[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3): 262-275.
- BENNETT A A, GABRIEL A S, CALDERWOOD C, et al., 2016. Better together? Examining profiles of employee recovery experiences[J]. *Journal of Applied Psychology*, 101(12): 1635-1654.
- BISWAS U N, BISWAS S N, 2010. Organizational health, stress & commitment during global financial crisis[J]. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(1): 112-125.
- BOSCH C, SONNENTAG S, PINCK A S, 2018. What makes for a good break? A diary study on recovery experiences during lunch break[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1): 134-157.
- BURKE R J, KOYUNCU M, FIKSENBAUM L, 2009. Benefits of recovery after work among Turkish manufacturing managers and professionals[J]. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(2): 109-122.
- CHAWLA N, MACGOWAN R L, GABRIEL A S, et al., 2020. Unplugging or staying connected? Examining the nature, antecedents, and consequences of profiles of daily recovery experiences[J]. *Journal of Applied Psychology*, 105(1): 19-39.
- CONTE J M, AASEN B, JACOBSON C, et al., 2019. Investigating relationships among polychronicity, work-family conflict, job satisfaction, and work engagement[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 34(7): 459-473.
- DE BLOOM J, GEURTS S A E, KOMPIER M A J, 2012. Effects of short vacations, vacation activities and experiences on employee health and well-being[J]. *Stress & Health*, 28(4): 305-318.
- DE BLOOM J, GEURTS S A E, KOMPIER M A J, 2013. Vacation (after-) effects on employee health and well-being, and the role of vacation activities, experiences and sleep[J]. *Journal of Happiness Studies*, 14(2): 613-633.
- DE CLERCQ D, BELAUSTEGUIGOITIA I, 2020. When does job stress limit organizational citizenship behavior, or not? Personal and contextual resources

- as buffers[J/OL]. *Journal of Management & Organization*[2022-11-01]. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.7>.
- DECI E L, RYAN R M, 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior[J]. *Psychological Inquiry*, 11(4): 227-268.
- DEMEROUTI E, BAKKER A B, BULTERS A J, 2004. The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: reciprocal relations in a three-wave study[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1): 131-149.
- DEMEROUTI E, BAKKER A B, NACHREINER F, et al., 2001. The job demands-resources model of burnout[J]. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499-512.
- DEMEROUTI E, BAKKER A B, SONNENTAG S, et al., 2012. Work-related flow and energy at work and at home: a study on the role of daily recovery [J]. *Journal of organizational behavior*, 33(2): 276-295.
- DEMSKY C A, ELLIS A M, FRITZ C, 2014. Shrugging it off: does psychological detachment from work mediate the relationship between workplace aggression and work-family conflict? [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(2): 195-205.
- DERKS D, BAKKER A B, 2014. Smartphone use, work-home interference, and burnout: a diary study on the role of recovery[J]. *Applied Psychology*, 63(3): 411-440.
- DING J L, GEHRMAN P R, LIU S C, et al., 2020. Recovery experience as the mediating factor in the relationship between sleep disturbance and depressive symptoms among female nurses in Chinese public hospitals: a structural equation modeling analysis[J]. *Psychology Research and Behavior Management*, 13: 303-311.
- DONAHUE E G, FOREST J, VALLERAND R J, et al., 2012. Passion for work and emotional exhaustion: the mediating role of rumination and recovery [J]. *Applied Psychology*, 4(3): 341-368.
- DUGAN A G, BARNES-FARRELL J L, 2017. Time for self-care: downtime recovery as a buffer of work and home/family time pressures[J]. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(4): e46-e56.
- DUTTON J E, HEAPHY E, 2003. The power of high quality connections[M]//CAMERON K S, DUTTON J E, QUINN R E. *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 263-278.
- EBERT D D, BERKING M, THIART H, et al., 2015. Restoring depleted resources: efficacy and mechanisms of change of an internet-based unguided recovery training for better sleep and psychological detachment from work[J]. *Health Psychology*, 34(S): 1240-1251.
- ESCH T, STEFANO G B, 2004. The neurobiology of pleasure, reward processes, addiction and their health implications[J]. *Neuro Endocrinology Letters*, 25(4): 235-251.
- FERGUSON M, CARLSON D, KACMAR K M, et al., 2016. The supportive spouse at work: does being work-linked help? [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1): 37-50.
- FLAXMAN P E, MÉNARD J, BOND F W, et al., 2012. Academics' experiences of a respite from work: effects of self-critical perfectionism and perseverative cognition on postrespite well-being[J]. *Journal of Applied Psychology*, 97(4): 854-865.
- FRITZ C, SONNENTAG S, 2005. Recovery, health, and job performance: effects of weekend experiences[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3): 187-199.
- FRITZ C, SONNENTAG S, SPECTOR P E, et al., 2010a. The weekend matters: relationships between stress recovery and affective experiences[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8): 1137-1162.
- FRITZ C, YANKELEVICH M, ZARUBIN A, et al., 2010b. Happy, healthy, and productive: the role of detachment from work during nonwork time[J]. *Journal of Applied Psychology*, 95(5): 977-983.
- GARST H, FRESE M, MOLENAAR P C M, 2000. The temporal factor of change in stressor-strain relationships: a growth curve model on a longitudinal

- study in east Germany[J]. *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 417-438.
- GREEN N, 2002. On the move: technology, mobility, and the mediation of social time and space[J]. *The Information Society*, 18(4): 281-292.
- HAHN V C, BINNEWIES C, HAUN S, 2012. The role of partners for employees' recovery during the weekend[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2): 288-298.
- HAHN V C, BINNEWIES C, SONNENTAG S, et al., 2011. Learning how to recover from job stress: effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy, and well-being[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2): 202-216.
- HOBFOLL S E, 1989. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress[J]. *American Psychologist*, 44(3): 513-524.
- HOBFOLL S E, 2002. Social and psychological resources and adaptation[J]. *Review of General Psychology*, 6(4): 307-324.
- HUR W M, SHIN Y, MOON T W, 2020. How does daily performance affect next-day emotional labor? The mediating roles of evening relaxation and next-morning positive affect[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(6): 410-425.
- HUYGHEBAERT T, FOUQUEREAU E, LAHIANI F J, et al., 2018. Examining the longitudinal effects of workload on ill-being through each dimension of workaholism[J]. *International Journal of Stress Management*, 25(2): 144-162.
- JAIN A K, GIGA S I, COOPER C L, 2013. Stress, health and well-being: the mediating role of employee and commitment[J]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(10): 4907-4924.
- KARABINSKI T, HAUN V C, NÜBOLD A, et al., 2021. Interventions for improving psychological detachment from work: a meta-analysis[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(3): 224-242.
- KINNUNEN U, FELDT T, 2013. Job characteristics, recovery experiences and occupational well-being: testing cross-lagged relationships across 1 year [J]. *Stress & Health*, 29(5): 369-382.
- KINNUNEN U, FELDT T, SILTALOPPI M, et al., 2011. Job demands-resources model in the context of recovery: testing recovery experiences as mediators[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6): 805-832.
- KRIZAN Z, HISLER G, 2019. Sleepy anger: restricted sleep amplifies angry feelings[J]. *Journal of Experimental Psychology: General*, 148(7): 1239-1250.
- LIU H Y, JI Y T, DUST S B, 2021. "Fully recharged" evenings? The effect of evening cyber leisure on next-day vitality and performance through sleep quantity and quality, bedtime procrastination, and psychological detachment, and the moderating role of mindfulness[J]. *Journal of Applied Psychology*, 106(7): 990-1006.
- MCFARLAND L A, PLOYHART R E, 2015. Social media: a contextual framework to guide research and practice[J]. *Journal of Applied Psychology*, 100(6): 1653-1677.
- MEHMOOD Q, HAMSTRA M R W, 2021. Panacea or mixed blessing? Learning goal orientation reduces psychological detachment via problem-solving rumination[J]. *Applied Psychology*, 70(4): 1841-1855.
- MEIJMAN T F, MULDER G, 1998. Psychological aspects of workload[M]//DRENTH P J D, THIERRY H, DE WOLFF C J. *Handbook of work and organizational: work psychology*. London: Psychology Press, 5-33.
- MOJZA E J, LORENZ C, SONNENTAG S, et al., 2010. Daily recovery experiences: the role of volunteer work during leisure time[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1): 60-74.
- MORENO-JIMÉNEZ B, MAYO M, SANZ-VERGEL A I, et al., 2009. Effects of work-family conflict on employees' well-being: the moderating role of recovery strategies[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4): 427-440.
- NEWMAN D B, TAY L, DIENER E, 2014. Leisure and subjective well-being: a model of psychological mechanisms as mediating factors[J]. *Journal of Happiness Studies*, 15(3): 555-578.

- OUYANG K, CHENG B H, LAM W, et al., 2019. Enjoy your evening, be proactive tomorrow: how off-job experiences shape daily proactivity[J]. *Journal of Applied Psychology*, 104(8): 1003–1019.
- PARK H I, JANG J, NAM J S, 2023. Physical activity buffers the effects of work-family conflict on work engagement through mastery recovery experience [J]. *Current psychology*, 42(1): 348–358.
- PINES A M, KEINAN G, 2005. Stress and burnout: the significant difference[J]. *Personality and Individual Differences*, 39(3): 625–635.
- QIN X, HUANG M P, JOHNSON R E, et al., 2018. The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: an investigation of recovery and work engagement[J]. *Academy of Management Journal*, 61(5): 1951–1975.
- RODRÍGUEZ-MUÑOZ A, MONTES-MAROTO G, ANTINO M, et al., 2021. Mindful you, relaxed and beneficial me: a daily diary study of coworker dyads[J]. *Journal of Happiness Studies*, 22(2): 767–786.
- RUSSELL J A, 2003. Core affect and the psychological construction of emotion[J]. *Psychological Review*, 110(1): 145–172.
- SAARNI C, 2000. Emotional competence: a developmental perspective[M]//BAR-ON R, PARKER J D A. *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 68–91.
- SALAS E, KOZLOWSKI S W J, CHEN G, 2017. A century of progress in industrial and organizational psychology: discoveries and the next century[J]. *Journal of Applied Psychology*, 102(3): 589–598.
- SILTALOPPI M, KINNUNEN U, FELDT T, et al., 2011. Identifying patterns of recovery experiences and their links to psychological outcomes across one year[J]. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(8): 877–888.
- SONNENTAG S, 2001. Work, recovery activities, and individual well-being: a diary study[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3): 196–210.
- SONNENTAG S, 2003. Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work[J]. *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 518–528.
- SONNENTAG S, BAYER U, 2005. Switching off mentally: predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4): 393–414.
- SONNENTAG S, BINNEWIES C, MOJZA E J, 2008. “Did you have a nice evening?” A day-level study on recovery experiences, sleep, and affect[J]. *Journal of Applied Psychology*, 93(3): 674–684.
- SONNENTAG S, BINNEWIES C, MOJZA E J, 2010. Staying well and engaged when demands are high: the role of psychological detachment[J]. *Journal of Applied Psychology*, 95(5): 965–976.
- SONNENTAG S, FRITZ C, 2007. The recovery experience questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3): 204–221.
- SONNENTAG S, FRITZ C, 2015. Recovery from job stress: the stressor-detachment model as an integrative framework[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1): S72–S103.
- SONNENTAG S, KUTTLER I, FRITZ C, 2010. Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: a multi-source study on the benefits of psychological detachment[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3): 355–365.
- SONNENTAG S, NATTER E, 2004. Flight attendants’ daily recovery from work: is there no place like home? [J]. *International Journal of Stress Management*, 11(4): 366–391.
- SONNENTAG S, VENZ L, CASPER A, 2017. Advances in recovery research: what have we learned? What should be done next? [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3): 365–380.
- SOO H S, ALI H, 2016. The linkage between stress and organizational citizenship behavior [J]. *International Business Management*, 10(14):

- 2713-2718.
- SOO H S, ALI H, 2017. Can stressed employees perform organizational citizenship behavior? [J]. *Journal of Advanced Management Science*, 5(2): 121-126.
- STEED L B, SWIDER B W, KEEM S, et al., 2021. Leaving work at work: a meta-analysis on employee recovery from work[J]. *Journal of Management*, 47(4): 867-897.
- SULLIVAN S E, BHAGAT R S, 1992. Organizational stress, job satisfaction and job performance: where do we go from here? [J]. *Journal of Management*, 18(2): 353-374.
- SYREK C J, WEIGELT O, KÜHNEL J, et al., 2018. All I want for Christmas is recovery—changes in employee affective well-being before and after vacation[J]. *Work & Stress*, 32(4): 313-333.
- TROUGAKOS J P, BEAL D J, GREEN S G, et al., 2008. Making the break count: an episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and positive affective displays[J]. *Academy of Management Journal*, 51(1): 131-146.
- TROUGAKOS J P, HIDEG I, 2009. Momentary work recovery: the role of within-day work breaks[M]//SONNENTAG S, PERREWÉ P L, GANSTER D C. *Current perspectives on job-stress recovery*, vol. 7. Bingley: Emerald, 37-84.
- VAN DEN BROECK A, VANSTEENKISTE M, DE WITTE H, 2008. Self-determination theory: a theoretical and empirical overview in occupational health psychology[M]//HOUDMONT J. *Occupational health psychology: European perspectives on research, education, and practice*. Nottingham: Nottingham University Press: 63-88.
- VAN HOOFF M L M, DE PATER I E, 2017. Let's have fun tonight: the role of pleasure in daily recovery from work[J]. *Applied Psychology*, 66(3): 359-381.
- VAN HOOFF M L M, GEURTS S A E, KOMPIER M A J, et al., 2006. Work-home interference: how does it manifest itself from day to day? [J]. *Work & Stress*, 20(2): 145-162.
- VAN IDDEKINGE C H, LANIVICH S E, ROTH P L, et al., 2016. Social media for selection? Validity and adverse impact potential of a Facebook-based assessment[J]. *Journal of Management*, 42(7): 1811-1835.
- VAN WIJHE C, PEETERS M, SCHAUFELI W, et al., 2013. Rise and shine: recovery experiences of workaholic and nonworkaholic employees[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4): 476-489.
- VERBEEK J, RUOTSALAINEN J, LAITINEN J, et al., 2019. Interventions to enhance recovery in healthy workers; a scoping review[J]. *Occupational Medicine*, 69(1): 54-63.
- WALTER J, HAUN V C, 2020. Work-related spousal support and recovery experiences among dual-earner couples-work-linkage as moderator[J]. *Occupational Health Science*, 4(3): 333-355.
- WANG M, HANGES P J, 2011. Latent class procedures: applications to organizational research[J]. *Organizational Research Methods*, 14(1): 24-31.
- ZIJLSTRA F R H, SONNENTAG S, 2006. After work is done: psychological perspectives on recovery from work[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2): 129-138.
- 曲怡颖,任浩,2017. 恢复体验对员工创造力影响的作用机制研究[J]. *软科学*,31(4):57-60,65.
- 余壮,肖君政,牛亏环,等,2019. 恢复体验对生活满意度的影响:积极情绪的中介作用[J]. *心理研究*,12(1):74-79.
- 石冠峰,刘朝辉,2019. 员工恢复体验对工作绩效的影响机制研究[J]. *科技进步与对策*,36(18):147-153.
- 吴伟炯,刘毅,谢雪贤,2012. 国外恢复体验研究述评与展望[J]. *外国经济与管理*,34(11):44-51.
- 吴伟炯,冯镜铭,林烽洵,等,2021. 通勤恢复活动对工作激情的动态影响及其机制[J]. *心理科学进展*,29(4):610-624.

## From Exhausted to Thriving: The Recovery Experience Under the Perspective of Resources

LI Jun, JIA Huiyuan, WANG Haixia

**Abstract:** The fierce competition at work generates great work pressures to employees. The psychological process of employees recovering from work stress is defined as the recovery experience. This article summarizes the research on recovery experience from its concepts and dimensions, measurement methods, theoretical frameworks, to predictors as well as outcomes. The core of recovery experience is the supplement of psychological resources. The theoretical frameworks of recovery experience clarify the importance of resources from the perspective of promoting and inhibiting recovery experience, which mainly includes three theoretical models: efforts-recovery model, resource-preservation theory and work requirement-resource model. As a process of restoring employees' psychological and physiological resources, recovery experience is important for sustaining employees' work outcomes and life well-beings. Recovery experience could be predicted by individual factors, work-related situational factors and non-work situational factors. In future research, measuring tool, dynamic trends, theoretical construction and practical implications need to be further explored.

**Keywords:** recovery experience; psychological resources; stress; psychological detachment; mastery experience

(责任编辑: 沈 娟)