

领导人人际情绪管理：概念、测量及前因后果

谢漳龙

重庆师范大学，重庆

收稿日期：2022年4月22日；录用日期：2022年5月20日；发布日期：2022年5月27日

摘要

领导人人际情绪管理是指领导者采取一系列措施去有意管理和调节下属的消极情绪，增加其积极情绪的领导行为和过程。本文首先介绍了领导人人际情绪管理的概念；其次简要介绍了领导人人际情绪管理的测量方法；然后从特质因素、动机因素、能力因素和认知因素方面梳理了领导人人际情绪管理的前因；从个体层面和团队层面梳理了领导人人际情绪管理的后果，其中个体层面包括对情绪管理对象的影响(角色外行为、情绪、工作满意度等)、对情绪管理主体的影响(认知资源、情绪等)和对两者之间关系的影响(信任、领导-成员交换)，团队层面包括团队情感氛围、团队人际公民行为。最后提出未来研究应进一步加强对概念、测量、前因后果和文化等方面的研究。

关键词

领导人人际情绪管理，前因，后果，情绪管理

Leader Interpersonal Emotion Management: Conceptualization, Measurement, Antecedents and Consequences

Zhanglong Xie

Chongqing Normal University, Chongqing

Received: Apr. 22nd, 2022; accepted: May 20th, 2022; published: May 27th, 2022

Abstract

Leader interpersonal emotion management refers to the leadership behavior and process in which leaders take a series of measures to manage and regulate the negative emotions and increase their positive emotions of their subordinate. This paper first introduces the concept of

leader interpersonal emotion management. Secondly, it briefly introduces the measurement method of interpersonal emotion management of leaders. Then, the antecedents of leader interpersonal emotion management are analyzed from the aspects of trait factors, motivation factors, ability factors and cognitive factors. From the aspect of individual and team level combed the consequences of leader interpersonal emotion management, individual level including impact on emotion management object (role behavior, mood, job satisfaction, etc.), the emotion management main body (cognitive resources, emotions, etc.) and the influence of the impact on the relationship between them (trust, leadership - members exchange), Team level includes team emotional atmosphere and team interpersonal citizenship behavior. Finally, it is suggested that future research should further strengthen the research on concept, measurement, cause, effect and culture.

Keywords

Leader Interpersonal Emotion Management, Antecedents, Consequences, Emotion Management

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

情绪调节(emotion regulation)是个体启动、维持、调节或改变内部情绪状态的发生、强度或持续时间过程(Gross & Thompson, 2007)。情绪调节能力对个体具有重要的适应意义,对个体认知活动的进行、和谐人际关系的建立以及身心健康的维持等具有重要影响(胡娜, 桑标, 刘俊升, 潘婷婷, 黄元元, 2020)。最初,对情绪调节的研究集中在人们试图塑造和管理自己情绪的自我调节过程上,即个体内情绪调节(James, 1998)。随着研究的深入,学者们对情绪调节有了更全面的认识,提出情绪调节不仅应该包括影响自己情绪的过程,还应该包含影响他人情绪的调节过程,即人际情绪调节(Gross, 2013; Niven, 2017; Jamil & Craig, 2013)。然而在以往的研究中,大多数研究者将视角均放在个体内情绪调节的能力和过程上,相对忽视了人际情绪调节;同时,在人际情绪调节的研究中,被试群体多选择为情侣、夫妻、亲子、同事、学生,而较少从领导的角度研究领导的人际情绪调节。

随着组织环境越来越丰富,学者们开始关注组织成员的人际情绪调节,鼓励员工在人际互动中运用策略管理自身的消极情绪。但是员工解决情绪问题的能力是有限的,需要他人的帮助并对其加以调节,而领导是组织情境中的重要组成部分,其言行对下属的态度和行为具有重要影响。帮助下属调节情绪,管理其情绪问题,也是有效领导力的表现。因此,便出现了领导人情绪管理(leader intrapersonal emotion management, LIEM)这一概念。

通过文献检索,本文发现个体内情绪调节在国内外都得到了广泛关注和研究,而关于领导人情绪管理的研究仍处于发展初期。与此同时,国外虽已有一些学者开始将人际情绪管理的研究视角转向组织情境,但缺乏综述类的文献,并且国内关于领导人情绪管理这一领域的研究刚刚起步。为了弥补这些空缺,本文梳理了近几年来关于这一主题的概念、测量、前因和后果等方面的研究成果,为后续研究提供参考。

2. 领导人情绪管理的界定

自情绪调节这一领域提出后,关于人际情绪调节的研究也逐渐发展起来。实际上,“情绪调节”和

“情绪管理”两个术语可以互换使用(Williams, 2007; Niven, Totterdell, & Holman, 2009), 它们代表了不同学科对同一个现象的不同叫法, “情绪调节”主要用于心理学学科, 而“情绪管理”更多出现在管理学中。最初, 学者们普遍将领导人情绪管理划入情绪智力的研究范围, 将管理他人情绪的能力视为其核心组成部分之一。然而, 随着研究的不断深入, 领导人情绪管理逐渐被视为一个整体构念, 意指用于管理情绪的领导行为和方式。

Niven 等人(2011)从两个维度对人际情绪管理的概念进行了阐述: 调节的目标(自己/他人)和调节的动机(情绪改善/情绪恶化)。两个维度不同水平的结合形成了四种人际情绪管理的类型, 当领导有意改善他人的情绪时即表现为外在情绪改善。

Jamil 和 Craig (2013)提出了人际情绪管理的研究框架。根据调节的目标(自己/他人)和调节的反应类型(反应依赖/反应独立)两个维度将情绪调节分为内在人际情绪调节和外在人际情绪调节。反应依赖强调当情绪调节者在展现出调节他情绪的行为后, 对方必须给与反馈, 而反应独立意味着即便没有调节对象的反馈, 情绪调节者也能完成调节过程。因此, 当领导作为情绪调节者, 主动管理员工的情绪, 那么此时不论员工是否给与反应反馈, 都属于领导人情绪管理。

Little 等人(2016)提出, 领导人情绪管理是一种旨在管理员工消极情绪的可观察的领导行为, 并根据 Williams (2007)概述的管理他人情绪的策略将领导人情绪管理分为四种具体的行为: 情境修正、注意分配、认知改变和反应调整。其中, 情境修正(Situation Modification)是指领导者通过改变或去除引起员工消极情绪的情境因素或问题, 以改善其对情绪的不良影响; 认知改变(Cognitive Change)是指领导者站在员工的角度和立场, 鼓励和帮助下属用更积极的态度看待问题, 即重新评价或重新解释情境; 注意分配(Attention Deployment)是指领导者通过某些行为和方式分散员工注意力, 以改善员工的消极情绪; 反应调整(Modulating the Emotional Response)是指领导者要求下属抑制他们在经历消极情绪后的外在表达。

综上, 领导人情绪管理指的是领导者采取一系列措施去有意管理和调节下属消极情绪, 增加其积极情绪的领导和过程, 其最显著的特征为人际互动。

3. 领导人情绪管理的测量

以往研究普遍认为, 工作中管理他人情绪时, 会使用与管理自己不良情绪相同的策略(Thoits, 1996; Francis, 1997; Niven, Totterdell, & Holman, 2009; Little, Kluemper, Nelson, & Gooty, 2012; Williams, 2007)。因此, 在 James (1998)自我情绪管理的基础上, Williams (2007)提出了用于管理他人负面情绪的四种具体人际情绪管理策略: 情境修正、认知改变、注意分配、反应调整, 但并未开发出相应的测量量表。随着研究的深入, Little 等人(2012)在 Williams 理论研究的基础上开发出了包含上述四个维度的人际情绪管理量表。该量表共 20 道试题, 每个维度 5 道题, 采用李克特 7 点计分, 要求领导对其在工作中对下属消极情绪所采取的行为进行自我评价。

随后, Little, Gooty, & Williams (2016)在领导人情绪管理影响员工工作结果的实证研究中, 对人际情绪管理量表作了细微的改编, 用他人评价替代自我评价, 将主语“我”调换成为“我的领导”, 即从下属的视角来测量领导的人际情绪管理行为。具体的题项示例如下: “上级会改变我当前的工作情境, 以改变其对我情绪的影响”(情境修正)、“当上级想减轻我的消极情绪(如悲伤或愤怒), 他/她会帮助我客观地看待自身的问题”(认知改变)、“当上级认为某一工作情境会给我造成不愉快的情绪, 他/她会将我的注意力从此情境的消极方面移开”(注意分配)、“当我经历消极情绪, 上级会告诉我不要表达出来”(反应调整)。该量表具有较高的信效度。

另外, 在结合了内在情绪调节(Parkinson & Totterdell, 1999)和外在情绪调节(Niven, Totterdell, & Holman, 2009)这两个理论框架后, Niven 等(2011)编制出了自我和他人情绪调节问卷(Emotion Regulation

of Other and Self, EROS), 直接测量个体在调节他人和自己情绪时的表现, 包括外在情绪改善、外在情绪恶化, 内在情绪改善, 内在情绪恶化四个维度。该量表共 24 道试题, 每个维度 6 道题, 采用李克特 5 点计分, 其中外在情绪改善维度可用来直接测量领导的人际情绪管理行为。

除此之外, 在领导人际情绪管理的研究初期, 其大多被视为组织情境中领导情绪智力的重要组成部分, 因此, 当前研究仍会使用情绪智力量表中的某一维度来测量领导管理下属情绪反应的行为。

4. 领导人际情绪管理的前因

如今, 领导人际情绪管理的研究主要集中在领导如何管理他人情绪以及实施情绪管理行为后所产生的影响, 但对于为什么以及在何种情况下会在工作情境中进行人际情绪管理这一点却少有涉及。本文按照特质因素、动机因素、能力因素和认知因素四个方面对领导人际情绪管理的前因变量进行分类。

4.1. 特质因素

情感存在(Affective Presence)描述的是个体倾向于在互动伙伴之间引发一致的愉快或不愉快的情绪或感觉的一种人格特质(Eisenkraft & Elfenbein, 2010; Madrid, Torrerdell, Niven, & Eduardo, 2016)。积极情感存在特质高的人通常会让他或她互动的人感到热情、快乐和鼓舞, 而被描述为消极情感存在的人倾向于向他人灌输压力、紧张和担忧。情感存在不同于特质积极和特质消极, 因为这些特质涉及个体体验积极和消极情感的倾向, 而不是引发他人情感的倾向。同时, 情感存在也不同于情绪传染, 因为传染是将情绪主体自身的情感转移给交往对象(Elfenbein, 2014; Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1993), 而情感存在涉及在交往对象中激发独立于情绪主体自身情感的情感。因此, 具有高积极情感存在的领导更可能在工作中有意识地激发员工的积极感觉。研究表明, 领导的积极情感存在会正向影响领导使用情绪改善的人际情绪管理行为(Madrid, Totterdell, Niven, & Vasquez, 2018)。

移情是在区分自我和他人基础上的一种间接体验和理解他人情绪的倾向性。在大多数情况下, 学者们都认为移情既是一种人格特质, 也是一种心理过程, 在本文中, 侧重将移情作为人格特质来阐述。而移情关注(empathic concern)则是一种以他人为导向的同情感及考虑他人不幸的倾向, 多被视为移情的情感成分。移情关注有助于领导者感知员工的情绪状态, 关怀体贴员工, 与其建立情感纽带。研究表明, 移情关注与领导人际情绪管理策略的情境修正、注意分配和认知改变呈正相关, 与反应调整呈负相关(Little, Kluemper, Nelson, & Gooty, 2012)。这表明, 移情关注特质水平高的上级更多地在工作中帮助下属管理情绪问题。

4.2. 动机因素

Niven (2016)以自我决定理论的三种基本心理需要(自主、关系和胜任)为基础, 提出了由三个维度相结合而产生八类动机的人际情绪管理动机模型。该模型认为人们在工作中主要有以下几种动机: 教导动机、同情动机、工具性动机、享乐主义动机、情绪劳动动机、从众动机、印象管理动机和身份构建动机, 这些动机影响人们在管理他人情绪时候所采用的策略。其中, 教导动机、工具性动机和印象管理动机已被一些学者在领导管理下属情绪的情境中得到证实(Johnston & Swanson, 2006)。

除此之外, 在实证研究中, 关于是什么驱动个体进行人际情绪管理这一论题, 目前有两种相互对立的观点占主流: 利己主义动机论认为, 人们利用人际情绪管理来实现自己的目标追求(Netzer, Van Kleef, & Tamir, 2015); 相反, 亲社会动机论认为人们利用人际情绪管理来帮助他人实现目标(López-Pérez, Howells, & Gummerum, 2017), 因此, 有学者将两种动机结合起来考虑, 以便更深刻探究领导者人际情绪管理的驱动因素(Niven, Henkel, & Hanratty, 2019; Vasquez, Madrid, & Niven, 2021)。无论是那种情况, 都能看出动

机是领导人情绪管理的重要影响因素。

4.3. 能力因素

情绪智力(Emotional Intelligence)被定义为感知、促进、理解和管理自己和他人情绪的广泛能力(Mayer, Salovey, & Caruso, 2004)。领导特质理论把领导者的个人特质或能力视为领导力的关键因素。基于特质论,优秀的领导者必须具备较高的情绪智力。彭坚等人(2014)的整合模型构想提出,领导的情绪智力会有助于其在工作中管理下属的负性情绪,即采取更多的人际情绪管理策略。Little 等人(2012)通过情境测验和自我报告量表两种方式测量领导的情绪智力,结果表明,高情绪智力的领导更可能使用领导人情绪管理策略的情境修正、注意分配和认知改变去管理员工的消极情绪,而更少使用反应调整策略。

情绪识别(Emotion Recognition)反映了个体准确了解、识别和掌握他人情绪状态的能力。具体而言,员工在工作中的情感表达可以是口头的也可以是非口头形式的,那么具有情绪识别能力的领导更可能将不同情况下的情感表达进行分类解码,并解释其含义,从而及时选择最有效的情绪管理策略。Kaplan 等人(2014)的领导人情绪管理模型认为,情绪识别是领导是否顺利并灵活实施具体情绪管理策略的重要影响因素。

情绪支持(Emotion Support)代表了帮助他人管理情绪及情绪来源的能力。这项能力包含了几种更具体的语言和非语言能力,如积极关注、倾听以及发展他人的自我洞察力等。一些研究表明,拥有情感支持技能的领导者在员工从事那些具有挑战性的任务时,会表达出关心、鼓励和支持(Dudley & Cortina, 2008),并且拥有情感支持技能可以正向预测个体提供支持行为的尝试(Burleson & MacGeorge, 2002)。也就是说,当领导具有较高的情绪支持能力时,他向下属提供情绪帮助和支持的行为可能性越大。

4.4. 认知因素

控制感是指个体为达到某种目的运用自身能力对个体和外部环境施加影响的信念,它能够反映个体的生活态度,同时又对个体生活质量的感知有一定影响。Tesser & Paulhus (1983)的控制圈理论中提出,人际控制(interpersonal control)反映个人对建立和维持人际关系过程中进行控制的信念,因此,那些人际控制感高的个体通常会利用他们的控制感发展社会关系并保持和谐。Niven 等人(2011)的研究表明,人际控制感与领导使用情感改善策略管理员工情绪的行为呈正相关。

除此之外,观点采择(Perspective Taking)也被认为是影响领导人情绪管理的因素。虽然观点采择与移情关注有一定的重叠,实际上,前者反映了“从他人的角度,设身处地地理解他人思想、情感和愿望”的认知过程,而后者通常被视为一种较为稳定的个体差异。观点采择能够让领导准确衡量到员工的想法和情绪,从而根据员工的需求和实际情况,针对性地制定和调整自己的情绪管理行为(Kaplan, Cortina, Ruark, LaPort, & Nicolaidis, 2013)。研究证明,观点采择正向影响领导人情绪管理策略的情境修正、注意分配和认知改变,与反应调整呈负相关(Little, Klumper, Nelson, & Gooty, 2012)。

5. 领导人情绪管理的后果

5.1. 个体层面

5.1.1. 对情绪管理对象的影响

1) 角色外行为

领导人情绪管理展示了上级对下级的关心和支持,根据社会交换理论,当领导的关怀和支持被下属感知时,基于互惠原则,员工会提供给领导相应的回报,其中一个方式就是实施角色外行为。Little, Gooty, & Williams (2016)考察了四种领导人情绪管理策略对员工的影响,结果表明,反应调整对员工组

织公民行为有显著的直接负向影响，而情境修正、注意分配和认知改变对组织公民行为有显著的间接负向影响。Niven, Troth, & Holman (2019)通过实验，表明当领导者表现出亲社会动机时，改善他人情绪的策略对员工的组织公民行为的积极影响在很大程度上得到增强，但当领导表现出利己主义动机时，这种影响会减弱。另外，建言作为一种具有组织促进导向的角色外行为，也被视为领导人际情绪管理的有效回报。Niven, Totterdell, & Holman (2009)的研究从领导人际情绪管理中的情境修正、认知改变等维度探讨对建言的作用；王晓辰等人(2020)的研究将领导人际情绪管理作为一个整体构念，探讨其对员工建言的影响，结果表明，领导人际情绪管理显著正向影响员工的建言行为。

2) 工作投入

对于员工而言，工作投入是一个情感性、动机性的工作状态，对个体和团队都有正向影响。那么领导为了增强员工的工作投入，需要关注员工的情绪，并合理运用相应的策略来管理和调节员工情绪。姜丽群等人(2019)的研究表明领导人际情绪管理会提升员工的工作投入，并且在这个过程中，从情境修正、注意分配和认知改变策略入手比从反应调整策略入手更有效。

3) 情绪与压力

Niven, Holman, & Totterdell (2012)通过实证研究表明人际情绪管理将改善被管理者的情绪，促进其情绪的积极变化。Schraub, Michel, Shemla, & Sonntag (2014)认为，下属感知到的领导人际情绪管理行为会提高员工的情绪幸福感。Thiel, Connelly, & Griffith (2012)研究了组织情境中的领导人际情绪管理对愤怒、悲伤这两种具体情绪与成员计划质量之间的关系的影响，结果表明，领导帮助下的认知重评和社会下行比较缓解了成员愤怒、悲伤情绪对个体计划质量的不利影响。其中认知重评更好地缓解了愤怒情绪对计划的不利影响，而社会下行比较则更好地缓解了员工悲伤情绪的不利影响。彭桢(2020)探讨了护士长人际情绪管理与护士躯体症状之间的关系，结果表明，情境修正、认知重评和注意分配三种策略提升了护士的积极情绪，并降低了消极情绪，进而缓解了护士在高强度连续工作后出现的头晕目眩、恶心呕吐、疲劳、失眠等躯体症状，而反应调整策略并不存在显著影响。

学界普遍认为，当领导使用压制的人际情绪管理策略来管理和调节员工的负面情绪，反而会产生负面影响。然而，Thiel, Griffith, & Connelly (2015)的研究表明，当下属面临情绪事件或经历诸如愤怒等消极情绪时，领导采用压制的人际情绪管理策略有助于减轻员工的压力，特别是领导同时采用移情或表示出同理心这类以人为中心的情绪理策略时，效果更加显著。总的来说，即将以情绪为中心的情绪管理策略(压制)和以人为中心的情绪管理策略(领导的同理心)进行有效结合，可以在一定程度上将员工在经历负性情绪时的压力水平降到最低。

4) 绩效

在如今知识经济时代，员工作为企业最重要的人力资源，其创新行为是企业稳步向前，脱颖而出的重要因素。然而当员工经历焦虑、恐慌等消极情绪时，其创新绩效必然受到影响，因此，领导者必须肩负起帮助员工摆脱消极情绪的使命，以降低其对创新活动的影响。邹艳春等人(2020)以新冠疫情为背景，探究了领导人际情绪管理对员工创新绩效的影响，结果发现，情境修正和认知改变正向影响员工的创新绩效，而注意分配和反应调整不存在上述影响。除此之外，领导使用情绪改善的人际情绪管理策略会相应提高员工的任务绩效(Vasquez, Niven, & Madrid, 2020)。

5) 工作满意度

工作满意度是指员工对工作的喜爱和满意程度，是领导者可以直接影响下属的一种工作态度和体验。Little, Gooty, & Williams (2016)将领导人际情绪管理策略作为可观察的领导者行为，发现不同策略对员工工作满意度有不同的影响，四种具体的领导人际管理策略可通过领导-成员交换对工作满意度产生间接影响，与此同时，认知改变还对工作满意度具有直接的正向影响，反应调整对工作满意度具有直接的负向影响。

5.1.2. 对情绪管理主体的影响

Niven, Holman, & Totterdell (2012)的研究表明,领导在运用人际情绪管理策略改善员工情绪的同时,自己的情绪也会发生积极的改变。Toegel, Kilduff, & Anand (2013)指出,下属倾向于将领导的情绪帮助行为视为其领导者角色的一部分,领导因此被认为具有较高的领导力和领导素质。Netzer, Van Kleef, & Tamir (2015)着重探究了人们利用人际情绪管理的动机,研究表明人们不仅仅通过人际情绪管理来增加自身的幸福感,而且也会通过这种社会互动方式来获得自身某种利益或达成某种目的。

可以看出,当前学界研究大都默认个人能够成功管理和影响他人的情绪,并关注该种情况对管理者和管理者的后果,却少有人关注人际情绪管理失败的后果。但在实际生活中,管理他人情绪失败是一种很常见的现象。因此,Williams & Emich (2014)探究了人际情绪调节(注意分配)失败对调节者感受(状态情绪、自尊)、认知和行为(后续坚持人际情绪管理的意愿)的影响,结果表明,与成功管理的被试相比,失败的被试更倾向于报告负面情绪,报告正面情绪的可能性较低;更倾向于描述较低的自尊,即认为自己比较愚蠢、不受欢迎、不讨人喜欢、没有吸引力、无能等,在积极自尊项目上打高分的可能性较小;并且只有具有高幽默自我效能感的被试更有可能在失败后再次尝试。除此之外,Toegel, Kilduff, & Anand (2013)将注意重点放在了领导者人际情绪帮助的负面影响上。他们认为,管理者作为一个群体,不仅倾向于相互提供情感帮助,也倾向于为下属提供情感帮助。管理者积极监控下属的情绪,并进行干预和帮助,这一行为被他们自我描述为工具性的,是“超越”职责的角色外行为,因此管理者期望员工以承诺和个人忠诚作为回报,但另一方面,下属将领导者的情绪管理行为视为其角色的一部分,是一种角色内行为。从而,不同的角色期望导致了消极后果,即管理者对下属缺乏互惠感到失望。

5.1.3. 对情绪管理主体和管理对象之间关系的影响

1) 信任

Williams (2007)的研究指出,对他人情绪的调节可能有助于建立跨组织边界的信任。Niven, Holman, & Totterdell (2012)等在此基础上通过实证研究表明,人际情绪调节将影响双方(调节者与被调节者)对友谊和信任的感知,这种行为有利于双方关系的改善,其中双方情绪的积极变化起到了重要的中介作用。Little, Klumper, Nelson, & Gooty (2012)认为情境修正和认知改变与对领导的信任呈正相关,反应调整与信任呈负相关,而注意分配与信任没有相关关系。

中国学者也对此进行了研究。王晓辰等人(2020)的研究显示领导人际情绪管理与员工的信任有显著正相关关系,领导对员消极情绪管理和调节的行为越多,员工的信任感就越高。邹艳春等(2020)发现仅有情境修正和认知改变两种策略能显著正向影响下属对领导的信任,而注意分配和反应调整对信任的负向影响未达到支持。

2) 领导 - 成员交换

Little, Gooty, & Williams (2016)探究了四种具体的领导人际情绪管理策略对领导 - 成员交换的影响,结果表明情境修正和认知改变策略改善了领导成员交换的质量,而反应调整对领导 - 成员交换产生了不利的影响。Niven, Troth, & Holman (2019)的研究与前人一致,领导改善他人情绪会产生很多有利后果,其效果取决于调节主体的动机,即与利己主义动机相比,当调节主体表现为亲社会动机时,人际情绪管理策略对领导 - 成员交换的积极影响更强。

5.2. 团队层面

5.2.1. 团队情感氛围

团队情感氛围,即团队共享的情感体验,它指的是团队成员之间一致的情感体验,是由于团队内部

的人际互动而产生的,描述的是团队作为一个整体所经历的情感,而不是团队成员的个人情感。团队积极情感氛围具有一致的热情、欢乐和灵感等,团队消极情感氛围具有一致的紧张、焦虑和担忧等。由于领导者在团队中占据着强有力的地位,领导者的监管行为可能对团队成员具有重要意义。因此,当领导者旨在改善整个团队的积极情绪时而实施人际情绪管理行为时,就会在团队成员间传递出领导者关心和重视团队中人际交往质量的信息,从而产生了团队共有的积极情感氛围。这与 Madrid, Niven, & Vasquez (2019)的研究结论保持一致,研究表明,领导者的人际情绪管理是团队积极情感氛围的重要来源。

5.2.3. 团队人际公民行为

作为组织公民行为的分支,人际公民行为强调员工间的主动帮助(Williams & Anderson, 1991),包括在工作中面对挑战和问题时为同事提供人际便利和支持(Podsakoff et al., 2000),从而使同事受益,并通过这种方式为组织做出贡献,帮助是人际关系公民行为最显著的特征。多项研究的证据表明,人际行为对情绪体验非常敏感,愉快和不愉快的情绪分别会增加和减少帮助行为。因此,当领导为减少员工的消极情绪,增加其积极情绪而在工作中实施人际情绪管理行为时,员工的情绪体验就会得到相应的改变,从而表现出不同水平的人际公民行为。Madrid, Totterdell, Niven, & Vasquez (2018)聚焦团队层面的人际公民行为,考察领导的人际情绪管理行为对其的影响,结果表明,当团队中成员感知到的来自上级的情绪管理行为越多,团队层面的人际公民行为就越多。

6. 现有研究不足与未来研究展望

通过对领导人情绪管理相关文献的整理,我们可以肯定其对于组织和个人都具有重要的作用,但总体来看,当前研究仍处于起步阶段,存在着一些不足。

6.1. 明确领导人情绪管理的概念

由于领导人情绪管理起源于情绪调节,所以当前已发表的文献中会出现“人际情绪调节”和“人际情绪管理”两种说法混用的情况。尽管有学者表示两个术语可以互换使用(Williams, 2007; Niven, Totterdell, & Holman, 2009),但在某种程度上还是不利于理解领导人情绪管理的真实内涵。此外,部分研究仍尚未将领导人情绪管理看作独立的概念,而是将其视为领导情绪智力的组成要素,认为领导人情绪管理行为是领导者高情绪智力的必备特质和能力。因此,未来研究的首要任务是厘清领导人情绪管理的概念内涵,并将其作为一个独立概念进行研究,并在此基础上明确“人际情绪管理”和“人际情绪调节”是否存在差异,在使用术语上做到统一。

6.2. 完善领导人情绪管理的测量

目前研究基本上都是以 Niven 等(2011)、Little 等人(2012)编制的量表为基础,甚至是情绪智力量表的某一维度,通过适当的调整以满足研究的需要,尚没有一种被研究者们广泛认可和采纳的测量工具。然而每个量表的维度不同,侧重点不同,所以即便得出相同的研究结论也不一定具有较高的参考价值。同时,有些量表是以普通人群为被试开发出来,然后再应用到组织情境中测量领导的人际情绪管理,导致这可能很难准确有效地反应领导人情绪管理行为。因此,未来研究需开发一个具有较高信效度并被学者们普遍认可的测评工具,以专门适用于领导的人际情绪管理行为。

在测量方式上,目前研究多为单一使用自评或他评,而缺少多方报告方式,虽然在多数情况下领导者能深入而真实地评价自己,但难免受到社会赞许效应的影响。因此,将领导报告与员工评价相结合,既能保证结果的真实性,也能避免共同方法偏差,是未来领导人情绪管理测量中比较可行的方法。

另外,人际情绪管理的测量主要是采用问卷的形式,仅有极少数的研究通过实验进行测量,但实验

的方法目前尚未在领导对下属的情绪管理行为中使用过。因此, 开发出适用于组织情境中的人际情绪管理的实验范式是今后需要重点关注和解决的问题。

6.3. 丰富领导人人际情绪管理的前因和后果

目前有关领导人人际情绪管理的前因研究相对匮乏。首先, 现有的研究并没有区分特定的负性情绪, 而是将其作为一个整体构念。但不同情绪在效价、行为倾向或是生理层面上都是不同的, 因此, 未来研究的一个关键方向就是考虑情绪之间的差异性, 比如探究何种情绪引发何种具体领导人人际情绪管理行为。另外, 在前因研究的动机因素中, 目前文献中的各种动机之间多是相互独立的, 而这与生活中的实际情况有所不符。换言之, 领导人人际情绪管理行为很有可能是不同动机共同作用的结果。因此, 未来可以考虑将不同类型的动机进行组合, 考察组合动机如何促进或抑制领导人人际情绪管理行为。

除此之外, 虽然有关领导人人际情绪管理行为的后果研究相对较为丰富, 但是依然有待进一步探索。首先, 研究多集中在个体层面的结果变量, 而团队或组织层面的结果变量较少。因此, 未来研究可以通过实证来检验领导人人际情绪管理对团队层面结果的影响, 如团队绩效、团队效能等。其次, 研究多集中在积极的结果变量, 而消极效应或双刃剑效应较少。因此, 未来研究需重点关注领导实施人际情绪管理行为后带来的负面影响, 尤其是领导者本身。因为个体的资源是有限的, 管理他人的情绪需要消耗自身的认知资源, 当领导的资源被过度消耗而又无法及时补充时, 就可能引发自身的情绪耗竭等问题。

6.4. 深入探究文化因素对领导人人际情绪管理的影响

中西方文化的不同可能会使领导人人际情绪管理产生不一样的形态。中国是一个高度集体主义的国家, 强调的是社会联结, 因此对于领导管理自己情绪这种具有社会性的行为更加敏感, 所以领导人人际情绪管理的积极影响可能更大。同时, 中国人特有的“面子”意识也会对研究结论有一定的影响。当员工在工作场所中表现出负面情绪时, 这说明工作给他带来了不好的情绪体验, 作为团队或是组织中的领头羊, 领导者也许要承担一定的责任。这对领导者来说是“丢面子”的事, 因此为了保住“面子”, 他们可能会更多的使用压制或反应调整的管理策略。

参考文献

- 胡娜, 桑标, 刘俊升, 潘婷婷, 黄元元(2020). 社会互动视角下的人际情绪调节: 概念、测量和理论取向. *心理科学*, 43(5), 1227-1234.
- 姜丽群, 秦乔旭, 陈志雄(2019). 领导人人际情绪调节策略对员工工作投入影响的研究. *科技与管理*, 21(2), 83-89.
- 彭坚, 刘毅, 路红, 刘映杰, 吴伟炯(2014). 情绪领导力: 概念、测量、发展与模型建构. *心理科学进展*, 22(11), 1757-1769.
- 彭楨(2020). 护士长人际情绪管理、护士情感与躯体症状的关系. *中国健康心理学杂志*, 28(8), 1198-1202.
- 王晓辰, 李佳颖, 吴颖斐, 张东, 刘梁(2020). 领导人人际情绪管理和员工建言的关系: 有调节的中介效应分析. *心理科学*, 43(1), 158-164.
- 邹艳春, 曾晓晴, 聂琦, 成雨聪(2020). 新冠疫情下领导者人际情绪管理对员工创新绩效的影响. *中国人力资源开发*, 37(8), 22-34+95.
- Burleson, B. R., & MacGeorge, E. L. (2002). Supportive Communication. In M. L. Knapp & J. A. Daly (Eds.), *Handbook of Interpersonal Communication* (3rd ed., pp. 374-424). Sage.
- Dudley, N. M., & Cortina, J. M. (2008). Knowledge and Skills That Facilitate the Personal Support Dimension of Citizenship. *The Journal of Applied Psychology*, 93, 1249-1270. <https://doi.org/10.1037/a0012572>
- Eisenkraft, N., & Elfenbein, H. A. (2010). The Way You Make Me Feel: Evidence for Individual Differences in Affective Presence. *Psychological Science*, 21, 505-510. <https://doi.org/10.1177/0956797610364117>
- Elfenbein, H. A. (2014). The Many Faces of Emotional Contagion: An Affective Process Theory of Affective Linkage. *Organizational Psychology Review*, 4, 326-362. <https://doi.org/10.1177/2041386614542889>

- Francis, L. E. (1997). Ideology and Interpersonal Emotion Management: Redefining Identity in Two Support Groups. *Social Psychology Quarterly*, 60, 153-171. <https://doi.org/10.2307/2787102>
- Gross, J. J. (2013). Emotion Regulation: Taking Stock and Moving Forward. *Emotion*, 13, 359-365. <https://doi.org/10.1037/a0032135>
- Gross, J. J., & Thomson, R. A. (2007). Emotion Regulation: Conceptual Foundations. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of Emotion Regulation* (pp. 3-24). The Guilford Press.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). *Emotional Contagion*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139174138>
- James, J. G. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2, 271-299. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>
- Jamil, Z., & Craig, W. W. (2013). Interpersonal Emotion Regulation. *Emotion*, 13, 803-810. <https://doi.org/10.1037/a0033839>
- Johnston, D. D., & Swanson, D. H. (2006). Constructing the “Good Mother”: The Experience of Mothering Ideologies by Work Status. *Sex Roles*, 54, 509-519. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9021-3>
- Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., Laport, K., & Nicolaidis, V. (2014). The Role of Organizational Leaders in Employee Emotion Management: A Theoretical Model. *The Leadership Quarterly*, 25, 563-580. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2013.11.015>
- Little, L. M., Gooty, J., & Williams, M. (2016). The Role of Leader Emotion Management in Leader-Member Exchange and Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 27, 85-97. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2015.08.007>
- Little, L. M., Kluepfer, D., Nelson, D. L., & Gooty, J. (2012). Development and Validation of the Interpersonal Emotion Management Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 407-420. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02042.x>
- López-Pérez, B., Howells, L., & Gummerum, M. (2017). Cruel to Be Kind: Factors Underlying Altruistic Efforts to Worsen Another Person’s Mood. *Psychological Science*, 28, 862-871. <https://doi.org/10.1177/0956797617696312>
- Madrid, H. P., Niven, K., & Vasquez, C. A. (2019). Leader Interpersonal Emotion Regulation and Innovation in Teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92, 787-905. <https://doi.org/10.1111/joop.12292>
- Madrid, H. P., Totterdell, P., Niven, K., & Barros, E. (2016). Leader Affective Presence and Innovation in Teams. *The Journal of Applied Psychology*, 101, 673-686. <https://doi.org/10.1037/apl0000078>
- Madrid, H. P., Totterdell, P., Niven, K., & Vasquez, C. A. (2018). Investigating a Process Model for Leader Affective Presence, Interpersonal Emotion Regulation, and Interpersonal Behaviour in Teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27, 642-656. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1505719>
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Authors’ Responses: “A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence”. *Psychological Inquiry*, 15, 249-255. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_05
- Netzer, L., Van Kleef, G., & Tamir, M. (2015). Interpersonal Instrumental Emotion Regulation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 58, 124-135. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2015.01.006>
- Niven, K. (2016). Why Do People Engage in Interpersonal Emotion Regulation at Work? *Organizational Psychology Review*, 6, 305-323. <https://doi.org/10.1177/2041386615612544>
- Niven, K. (2017). The Four Key Characteristics of Interpersonal Emotion Regulation. *Current Opinion in Psychology*, 17, 89-93. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.06.015>
- Niven, K., Henkel, A. P., & Hanratty, J. (2019). Prosocial versus Instrumental Motives for Interpersonal Emotion Regulation. *Journal of Theoretical Social Psychology*, 3, 85-96. <https://doi.org/10.1002/jts.5.36>
- Niven, K., Holman, D., & Totterdell, P. (2012). How to Win Friendship and Trust by Influencing People’s Feelings: An Investigation of Interpersonal Affect Regulation and the Quality of Relationships. *Human Relations*, 65, 777-805. <https://doi.org/10.1177/0018726712439909>
- Niven, K., Totterdell, P., & Holman, D. (2009). A Classification of Controlled Interpersonal Affect Regulation Strategies. *Emotion*, 9, 498-509. <https://doi.org/10.1037/a0015962>
- Niven, K., Totterdell, P., Stride, C. B., & Holman, D. (2011). Emotion Regulation of Others and Self (EROS): The Development and Validation of a New Individual Difference Measure. *Current Psychology*, 30, 53-73. <https://doi.org/10.1007/s12144-011-9099-9>
- Niven, K., Troth, A. C., & Holman, D. (2019). Do the Effects of Interpersonal Emotion Regulation Depend on People’s Underlying Motives? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92, 1020-1026. <https://doi.org/10.1111/joop.12257>
- Parkinson, B., & Totterdell, P. (1999). Classifying Affect-Regulation Strategies. *Cognition and Emotion*, 13, 277-303.

- <https://doi.org/10.1080/026999399379285>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Beth Paine, J., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Schraub, E. M., Michel, A., Shemla, M., & Sonntag, K. (2014). The Roles of Leader Emotion Management and Team Conflict for Team Members' Personal Initiative: A Multilevel Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 263-276. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.728700>
- Tesser, A., & Paulhus, D. (1983). The Definition of Self: Private and Public Self-Evaluation Management Strategies. *Journal of Personality & Social Psychology*, 44, 672-682. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.4.672>
- Thiel, C. E., Connelly, S., & Griffith, J. A. (2012). Leadership and Emotion Management for Complex Tasks: Different Emotions, Different Strategies. *The Leadership Quarterly*, 23, 517-533. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.005>
- Thiel, C. E., Griffith, J. A., & Connelly, S. (2015). Leader-Follower Interpersonal Emotion Management: Managing Stress by Person-Focused and Emotion-Focused Emotion Management. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22, 5-20. <https://doi.org/10.1177/1548051813515754>
- Thoits, P. A. (1996). Managing the Emotions of Others. *Symbolic Interaction*, 19, 85-109. <https://doi.org/10.1525/si.1996.19.2.85>
- Toegel, G., Kilduff, M., & Anand, N. (2013). Emotion Helping by Managers: An Emergent Understanding of Discrepant Role Expectation and Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 56, 334-357. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0512>
- Vasquez, C. A., Madrid, H. P., & Niven, K. (2021). Leader Interpersonal Emotion Regulation Motives, Group Leader-Member Exchange, and Leader Effectiveness in Work Groups. *Journal of Organizational Behavior*, 42, 1168-1185. <https://doi.org/10.1002/job.2557>
- Vasquez, C. A., Niven, K., & Madrid, H. P. (2020). Leader Interpersonal Emotion Regulation and Follower Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 19, 97-101. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000249>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship Behavior and In-Role Behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Williams, M. (2007). Building Genuine Trust through Interpersonal Emotion Management: A Threat Regulation Model of Trust and Collaboration across Boundaries. *The Academy of Management Review*, 32, 595-621. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351867>
- Williams, M., & Emich, K. J. (2014). The Experience of Failed Humor: Implications for Interpersonal Affect Regulation. *Journal of Business and Psychology*, 29, 651-668. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9370-9>