

下属迎合如何影响领导关怀？ 领导积极情感与领导 - 下属性别差异的作用

翁清雄 叶美艳 王秀娟

(中国科学技术大学管理学院, 合肥 230026)

摘要 下属迎合是组织中较为普遍的现象, 下属通过赞美、附和领导等迎合行为给自己带来一定好处, 但长远来看并不利于组织发展。既然如此, 领导是否允许下属迎合? 基于情感事件理论, 本文提出下属迎合将提高领导的积极情感, 进而增加领导关怀; 同时提出领导 - 下属性别差异这一调节变量来探索上述关系的边界条件。基于 103 名被试的实验研究支持了本文提出的有调节的中介模型。结果表明: 下属迎合与领导的积极情感呈显著正相关, 而领导积极情感与领导关怀呈显著正相关, 即领导积极情感在下属迎合与领导关怀的关系中起中介作用。此外, 在领导 - 下属性别不同的情况下, 下属迎合对领导积极情感的正向作用更强。本研究有利于学界认识下属迎合这种现象, 为领导更合理地看待与应对下属迎合提供了建议。

关键词 迎合; 积极情感; 领导关怀; 情感事件理论

1 引言

在工作场所中, 我们时常可以看到下属对领导做出赞美、观点遵从或者为领导“鞍前马后”的现象。类似现象被称为下属迎合 (Ingratiation; Jones & Wortman, 1973), 它在工作场所中的影响素来颇具争议。例如, 有的下属通过迎合获得了领导的偏爱, 有的下属则因为迎合而被领导或同事所警惕。在这一过程中, 作为下属迎合的对象, 领导如何看待与应对迎合行为, 是影响迎合结果的关键因素 (Long, 2021)。

迎合是一种印象管理策略, 它指个体通过采取观点遵从、恭维他人、施惠对方和自我表现等行为来使他人对自己形成较好的印象 (Jones & Wortman, 1973)。迎合在本质上是与人建立良好的关系, 从而对自己的处境产生积极的影响 (Jones & Pittman, 1982)。因此, 只要存在人际交往, 就可能存在迎合行为。下属迎合在组织中更为常见 (刘超等, 2015), 并且是不可能完全避免的, 因此, 有必要更全面地探讨组织中的下属迎合行为, 分析下属迎合产生影响的内部机制, 从而更客观审慎地看待下属迎合。

以往关于迎合的研究集中探讨了迎合给迎合者带来的利己结果。研究表明, 迎合者通过实施迎合, 能取得更高的面试评分 (Amaral et al., 2019)、更好的绩效评价 (Higgins et al., 2003) 和更多的晋升机

收稿日期: 2021-09-04

基金项目: 国家自然科学基金委重点国际合作项目 (71910107003),
国家自然科学基金面上项目 (71871209)

通讯作者: 翁清雄, 邮箱: wqx886@ustc.edu.cn

会(刘超等, 2015)等。然而, 部分研究也证实了迎合会对组织造成不利影响。例如, 高水平的奉承、意见附和会使企业经理过度自信, 从而导致其决策失误, 对企业经营产生不利影响(Park et al., 2011); 高宜人性的下属迎合会诱发破坏性领导行为, 降低团队效能(高日光, 王碧英, 2016)。

既然迎合行为会带来很多消极影响, 领导又为何会容许下属迎合在组织中存在? 过去的研究主要聚焦于下属实施迎合对自身的作用, 忽视了领导作为组织中的核心人物, 其对下属迎合的反应直接影响了该行为带来的后果。例如, 研究指出, 下属对领导实施迎合能有效缓解领导的辱虐管理, 获得领导的公正对待(Koopman et al., 2015), 领导对下属迎合的反应会影响组织目标的实现(Long, 2021)等。因此, 关注领导对下属迎合的反应, 对全面厘清下属迎合的结果具有重要作用。特别地, 本研究更关注领导在被下属迎合后可能产生的情感及其行为变化。

情感事件理论(Affective Events Theory)由学者Weiss和Cropanzano(1996)提出, 该理论较为系统地解释了个体因工作事件而形成的情感反应及后续行为, 并且已被广泛地运用于工作场所中的现象研究。故本研究基于该理论, 推测下属迎合可能影响领导的积极情感(Positive Affect), 进而增强领导关怀(Consideration)。关怀是领导行为中的重要内容, 指领导注重与下属的人际关系以及关心下属感受的程度(Fleishman, 1953)。先前研究表明, 领导关怀可以加强组织内部的协调, 进而提升组织表现(Judge et al., 2004); 也可以提高下属的工作投入、工作满意度与绩效表现, 降低离职倾向(Frieder et al., 2019; Glaso et al., 2018)。因此, 本研究认为领导在积极情感的驱动下, 很可能做出关怀行为。选择领导关怀作为领导情感反应的后续行为, 有助于更好地理解领导容许下属迎合存在的原因。

除此之外, 本研究拟引入领导-下属性别差异(Gender Dissimilarity)作为调节变量, 以探讨下属

迎合对领导积极情感产生影响的边界条件。鉴于下属迎合是工作场所中的领导与下属双向互动的事件, 因此, 应全面考虑双方的性别组合(Mccoll-Kennedy & Anderson, 2005)。根据情感事件理论, 个体因工作事件引发的情感反应还受到对该事件评价的影响(Weiss & Cropanzano, 1996)。在面临异性和同性做出的行为时, 个体对该行为事件的评价会存在差异, 进而可能引发不同程度的情感反应(Mcbride & Bergen, 2015)。因此, 本研究认为, 来自不同性别的下属迎合会影响领导对该迎合事件的情感反应。具体而言, 当领导面临异性下属迎合这一工作事件时, 可能会产生更积极的情感反应。

通过检验下属迎合对领导关怀的影响以及领导积极情感的中介作用与领导-下属性别差异的调节作用, 本研究以期做出以下几点贡献。首先, 本研究通过揭示领导被下属迎合后产生的情感、行为等反应, 丰富了领导对下属迎合的反应研究。其次, 从领导的情感反应出发, 本研究阐明了领导积极情感在迎合过程中的作用机制, 验证了情感事件理论对揭示迎合影响机制的价值。再次, 本研究识别了下属迎合对领导积极情感产生影响的边界条件, 使得下属迎合的作用机制更加清晰。最后, 本研究的结论有助于领导更全面地认知下属迎合, 从而更合理地进行应对。

2 理论基础与研究假设

2.1 下属迎合与领导的积极情感

迎合通常被认为是一类旨在提升个体在他人眼中的吸引力而做出的行为(Ellis et al., 2002)。根据情感事件理论, 工作环境中的工作事件会引发个体的情感反应(Weiss & Cropanzano, 1996), 而下属的向上迎合行为, 对于领导而言是一种积极工作事件, 很有可能会引发领导的积极情感。Jones和Wortman(1973)认为, 迎合主要有四种类型的行为,

分别是：观点遵从、恭维他人、施惠对方、自我表现。以下逐一分析这四种迎合行为对领导积极情感的影响。

观点遵从是指迎合者以与被迎合者的意见、判断或行为一致的方式表达自己的意见或行为（Jones & Wortman, 1973）。当个体表达观点遵从时，会让他们的面部更加具有吸引力，还会增强被迎合者对迎合者的相似性的感知（Huang et al., 2014），以及满足被迎合者的内心需求，这些都会促进被迎合者产生喜爱之情，在领导与下属的互动中也不例外（Clarke et al., 2019）。恭维他人是指迎合者对被迎合者进行积极的评价，夸赞对方各种优势和美德等（Jones & Wortman, 1973）。通常而言，人们很难不喜欢给自己高度评价的人，相比于旁观者，被恭维的人会倾向于把他人的恭维和自我认知进行比较，并因此产生自豪、兴奋等积极情感（Vonk, 2002）。施惠对方是指迎合者给被迎合者提供帮助，使得被迎合者认为其是友好的、体贴的（Kumar & Beyerlein, 1991）。领导往往会因下属的施惠而感到开心或感激（Wu et al., 2013）。自我表现是指迎合者展示自己具备某些特质或者直接向被迎合者阐释自己是有能力的（Jones & Wortman, 1973）。自我表现同样能够通过提高被迎合者的相似感知，从而使得被迎合者产生同步的积极情感（张骁等, 2018）。基于以上分析，本研究提出以下假设：

假设 1: 下属迎合与领导的积极情感呈正相关。

2.2 领导积极情感的中介作用

根据情感事件理论，个体的情感反应会进一步影响其工作行为，这些行为既是对个体情感反应的处理，同时也可能会提升或者降低工作表现（Weiss & Cropanzano, 1996）。积极情感是指由特定事件引发个体感知到的愉悦心情，如自豪的、专注的、充满热情的（Watson et al., 1988）。作为个体在工作场所中的情感反应的一种，积极情感本身就是一种重要的资源，能够使得个体更有动力和精力去进行积极

的行为（朱平利, 万可可, 2022; Lee & Allen, 2002），并且更多表现出愿意付出和帮助他人的特点（Lavy & Littman-Ovadia, 2017）。这一点尤其体现在领导身上，领导的积极情感与领导的积极行为通常是密不可分的（Joseph et al., 2015），例如，领导产生自豪这一积极情感后，会更倾向于做出有效的行为（Yeung & Shen, 2019）。根据 Fleishman（1973）提出的“定规-关怀模型”（The Initiating Structure-Consideration Model），领导关怀是领导行为中相对于定规的另一有效行为，体现出了支持和关心下属的特点。具体而言，领导关怀指领导以关系为导向，注重与下属的情感联系，关注与尊重下属的需求并帮助下属（Frieder et al., 2019）。

因此，遵循情感事件理论，本研究认为，领导的积极情感会引发领导的积极行为，使得领导乐于帮助与关心下属。鉴于领导关怀具备了这些行为特征，故本研究进一步地推测领导的积极情感会激发领导关怀。综上，本研究提出以下假设：

假设 2: 领导的积极情感与领导关怀呈正相关。

基于情感事件理论，情感反应被认为是工作场所事件与个体行为之间的中介过程机制（Weiss & Cropanzano, 1996）。本研究遵循该理论的“工作事件-情感反应-情感驱动行为”这一路径，认为领导面对下属迎合（工作事件），会产生积极情感（情感反应），触发领导关怀（情感驱动行为）。因此，聚焦于领导的情感反应，整合前文提出的假设 1 和假设 2，本研究提出以下假设：

假设 3: 领导的积极情感在下属迎合和领导关怀的关系之间起中介作用。

2.3 领导-下属性别差异的调节作用

情感事件理论指出，个体对工作事件的评价是情感反应和行为发生的前提，包括该事件的重要程度、行为者背后的意图等（Kiffin-Petersen et al., 2012; Weiss & Cropanzano, 1996）。具体到下属迎合这一工作事件上，领导对该迎合事件的评价也会影响领导

的情感反应。例如,领导如果觉得该下属的迎合具有明显的欺骗性,则会认为该迎合事件是消极的;反之领导觉得该下属的迎合是真诚的,则会有不同的情感反应(Long, 2021)。鉴于下属迎合是一件涉及领导与下属互动的工作事件,二者的互动特征会影响领导的主观评价与感受(刘超等, 2015; Mccoll-Kennedy & Anderson, 2005),因此,本研究考虑将领导-下属性别差异作为影响领导情感反应的因素。领导-下属性别差异是指领导与下属的性别互不相同(Tan et al., 2021),是影响领导对下属行为评估的重要因素(Caleo, 2016)。本研究认为,面对不同性别的下属迎合,领导可能会有不同的评价,进而产生不一样的情感反应。

当领导面对来自异性下属的迎合(即领导-下属性别不同)时,可能会更容易产生积极的情感。这可能是异性相吸和领导策略差别的原因:由于异性相吸,异性合作时,个体多巴胺水平会上升,影响其对他合作事件的评价,可能会引起更积极的情感变化(Mcbride & Bergen, 2015)。Guarana 等(2017)也指出,领导会因对异性下属的建言行为有更积极的看法,从而做出更积极的反应。除此之外,领导对异性下属的领导策略也可能存在差别,比如,当存在性别差异时,领导更有可能使用软策略,对下属做出幽默等积极的反应(Tan et al., 2021)。

当领导面临来自同性下属的迎合(即领导-下属性别相同)时,对该事件积极程度的评价可能会较低。这也许是因为领导会倾向于与同性下属进行社会比较,对来自同性下属的行为更加警惕与严格(Guarana et al., 2017)。例如,基于蜂后效应,女性领导出于对自身地位和资源的维护,会对同性下属更为严苛和挑剔(熊艾伦等, 2021; Arvate et al., 2018);男性领导往往觉得同性下属的迎合是不坦诚的乃至是侵略性的(Lefévre, 1973)。

因此,来自不同性别的下属迎合会影响领导对迎合事件的评价,异性下属迎合这一工作事件可能

会比同性下属迎合更能引发领导的积极情感。综上,本研究提出以下假设:

假设 4: 领导-下属性别差异在下属迎合和领导积极情感的关系中起调节作用:当领导与下属性别不同(相比于性别相同)时,下属迎合与领导积极情感的关系更强。

本研究的理论模型如图 1 所示。

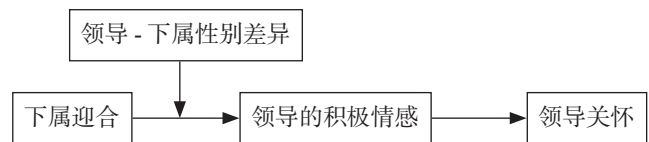


图 1 研究模型

3 研究方法

3.1 预实验

在正式实验前,招募 20 名被试进行预实验。预实验采用 2(迎合行为:有 vs. 无) × 2(领导-下属性别差异:不同 vs. 相同)的被试间实验设计,参与者被随机分配到不同的实验情景中,按照既定流程完成实验,以检验本研究实验任务与材料的有效性。

对预实验数据的 t 检验结果显示,有迎合组的参与者感知被迎合的得分($N = 10, M = 5.86, SD = 0.42$)显著高于无迎合组($N = 10, M = 4.14, SD = 0.81$): $t(3.17) = 4.95, p < 0.001$ 。这表明,迎合操纵的材料有效。同时,17 名参与者对实施迎合的下属的性别判断正确。本研究通过回访参与者,完善材料后,再发送给不知情的 10 名学生,100% 的学生能正确判断性别。因此,性别差异操纵的材料有效。

3.2 正式实验

3.2.1 被试

本研究用 R 语言的 pwr 包做了效力分析。对 t 检验所需的样本量,设置了效应量为 0.5,效力为 0.8,结果显示,需 73 个样本;对方差分析所需的样本量,设置了效应量为 0.4,效力为 0.8,结果显示,需 102 个样本。参考效力分析指标,本研究通过线上海报,

招募某地区具有学生干部经验的参与者 110 名。其中，有 103 名参与者通过实验的操纵检验，含 58 名女性，45 名男性，平均年龄为 23.09 岁。

此外，本研究还招募了 12 名管理学专业的实验助手。通过事先培训，实验助手扮演与参与者互动的角色。

3.2.2 实验设计

正式实验中，本研究旨在探究参与者收到不同下属信息所产生的反应，采用 2（迎合行为：有 vs. 无） \times 2（领导-下属性别差异：不同 vs. 相同）的被试间实验设计。参与者在实验现场扮演组长，与由实验助手扮演的组员完成答题竞赛，在此过程中收集参与者的情感和行为变化的数据（Sijbom et al., 2015）。

3.2.3 实验流程

为增强任务的真实性，参与者均提前收到自己被随机选为组长的通知，并被告知本次竞赛设置奖金（Qin et al., 2018）。此外，为避免组员（实验助手）的性别干扰实验，参与者被告知他们的组员在另一个教室。

参与者来到实验现场后，按组别坐在电脑前，遵循以下步骤完成实验过程。

积极情感前测与第一轮答题竞赛。在阅读规则后，参与者完成积极情感前测。此后主持人宣布第一轮答题竞赛开始，将题目发送到电脑上的群聊中。参与者查看 2 名组员的答案，就答案的选择与组员沟通并决策。

迎合操纵启动与积极情感后测。组员 1 在群聊中向参与者发送信息，该信息包含迎合与否及性别信息。具体而言，迎合信息参考 Kumar 和 Beyerlein（1991）、Matovic 和 Forgas（2018）的实验设计，内容为“组长，你的决策真的非常棒，太有道理了（恭维他人）！我很赞同也非常支持你的决定（观点遵从）。有什么需要我做的，你随时吩咐（施惠对方）！”；无迎合信息则仅为常规交流（Chan & Sengupta, 2013），内容为“好的组长，我们已经看到你的决定”。

男性下属条件下，组员 1 的群昵称设置为“组员 1-小力”，女性下属则为“组员 1-小丽”（Wolf et al., 2016）。为避免干扰，组员 2 不进行迎合，并将性别模糊化（如：组员 2-小陈）。参与者阅读组员 1 的消息后，现场汇报其当时的积极情感。

领导关怀情景启动与测量。借鉴 Yeung 和 Shen（2019）的研究，第二轮答题竞赛开始后，组员 2 向参与者发送消息，表述困难之处，具体内容为“组长好，第二轮的题目难度有所增加，而且还有时间限制。我们觉得有点紧张，担心完成不了，怎么办？”。参与者阅读消息并被提示“第二轮的任务中，组长有固定奖金，而组员的奖励随小组的绩效变动”，在此基础上汇报关怀行为。

操纵检验。参与者完成操纵检验问卷，并被询问是否知道组员是实验助手（Qin et al., 2018），参与者表示不知情。实验结束后，本研究告知参与者真实实验目的并支付报酬。

本实验的流程图如图 2 所示。

3.3 变量测量

本研究所用量表均采用李克特量表 7 点等级评分（从 1 = 一点都不符合至 7 = 非常符合）。

领导的积极情感：采用 Watson 等（1988）编制的积极情感量表（The PANAS Scales），共 10 个题项。例如“参加实验的此时此刻，与平时相比，您觉得自己的心情是？”。在本研究中，该量表的 Cronbach's α 系数为 0.93。

领导关怀：借鉴 Yeung 和 Shen（2019）的量表，共 3 个题项，例如“我愿意花精力帮助我的组员一起找到解决办法，拿到奖励”。在本研究中，该量表的 Cronbach's α 系数为 0.92。

参与者操纵检验：对于迎合，参考 Waung 等（2017）研究中所使用的量表，共 3 个题项，例如“我感受到我的组员 1 在赞美我”。在本研究中，该量表的 Cronbach's α 系数为 0.90。对于性别，参与者回答“您的第一轮决策发到群里后，第一位给您发消息的

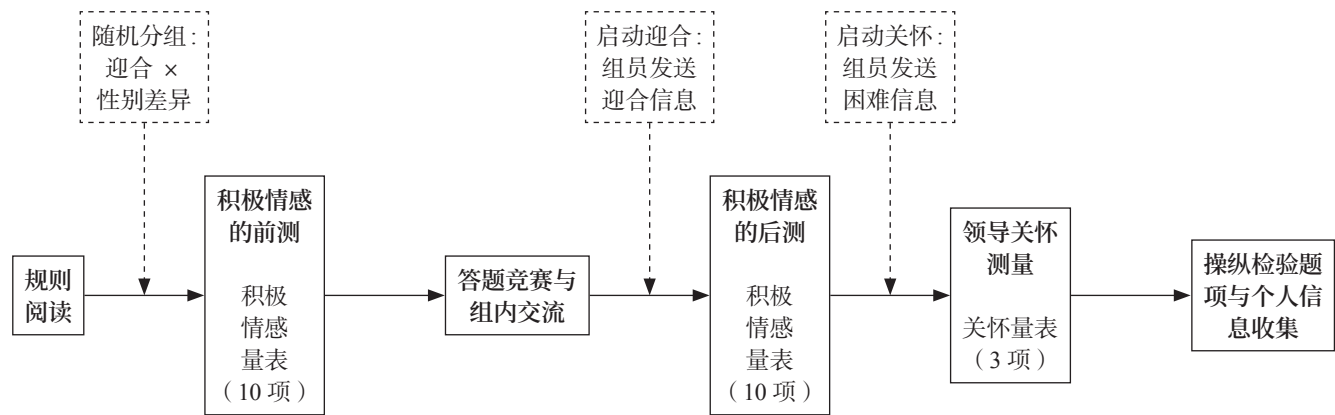


图 2 实验流程图

组员的性别是 ___”。

控制变量：已有研究（Li et al., 2021）表明，个体的学科类别和担任过的工作级别可能会影响其领导力和领导表现，不同专业背景的或学生工作级别的个体在管理知识和水平上存在差距。考虑到上述因素会对实验结果产生影响，因此，本研究对学科类别和学生工作级别进行了控制。

3.4 分析技术

本研究通过 SPSS 25.0 软件和 Mplus 7.4 软件对数据进行统计分析。具体统计分析内容如下：通过 SPSS 25.0 对数据进行独立样本 t 检验、双因素方差分析以及进一步的简单效应检验，同时还借助 Mplus 7.4 用 Bootstrap 方法进行中介效应分析。

4 研究结果

4.1 迎合和性别差异的操纵检验

迎合操纵检验的结果显示，有迎合组的得分（ $N = 53, M = 6.21, SD = 0.49$ ）显著高于无迎合组（ $N = 50, M = 4.31, SD = 0.85$ ）： $t(77) = 13.83, p < 0.001$ ，这表明迎合的操纵有效。

此外，对署名为“小力”（男性下属）或“小丽”（女性下属）的迎合消息，参与者能答对性别的视为

性别差异操纵成功。结果显示，参与者均能正确答对，因此，本研究的性别差异操纵成功。

4.2 迎合对领导积极情感的影响分析

首先，对有迎合组和无迎合组的积极情感前测进行独立样本 t 检验，结果显示，有迎合组的积极情感前测（ $M = 4.62, SD = 0.64$ ）与无迎合组（ $M = 4.76, SD = 0.63$ ）不存在显著差异： $t(101) = 1.12, p > 0.05$ 。

其次，对有迎合组和无迎合组的积极情感后测进行独立样本 t 检验，结果显示，有迎合组的积极情感后测得分（ $M = 5.77, SD = 0.69$ ）显著高于无迎合组（ $M = 4.08, SD = 0.66$ ）： $t(101) = 12.66, p < 0.001$ 。

参考 Matovic 和 Forgas（2018）的研究，本研究使用积极情感后测的均值减去前测的均值得到差值，对两组参与者前后测的差值进行独立样本 t 检验。结果显示，有迎合组的差值显著高于无迎合组： $t(101) = 12.63, p < 0.001$ 。因此，下属迎合显著正向影响领导积极情感，假设 1 得到支持（如表 1 所示）。

表 1 不同分组被试的积极情感得分（ $M \pm SD$ ）

	迎合	前测	后测
积极情感	无迎合	4.76 ± 0.63	4.08 ± 0.66
	有迎合	4.62 ± 0.64	5.77 ± 0.69

注： M 为积极情感得分的均值， SD 为积极情感得分的标准差。

表2 领导积极情感的中介作用

变量	中介变量：领导的积极情感				结果变量：领导关怀			
	β	SE	t	95%CI	β	SE	t	95%CI
学科类别	-0.05	0.05	-1.05	[-0.13, 0.03]	0.05	0.07	0.62	[-0.08, 0.16]
学生工作级别	0.11*	0.05	2.09	[0.03, 0.19]	0.07	0.06	1.13	[-0.03, 0.18]
迎合	0.72***	0.05	15.86	[0.64, 0.79]	0.32*	0.13	2.50	[0.11, 0.55]
性别差异	0.29***	0.06	5.08	[0.20, 0.39]	0.16*	0.08	2.07	[0.05, 0.30]
迎合 × 性别差异	0.11*	0.05	2.05	[0.03, 0.20]				
领导的积极情感					0.39*	0.16	2.46	[0.12, 0.63]

注：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$ ；表格显示的为标准化系数；95%CI为95%的置信区间。

4.3 领导积极情感的中介效应分析

领导积极情感的中介效应分析结果如表2所示。领导积极情感显著正向影响领导关怀 ($\beta = 0.39, p < 0.05, 95\%CI [0.12, 0.63]$)，假设2得到支持。

进一步地，下属迎合显著正向影响领导关怀 ($\beta = 0.32, p < 0.05, 95\%CI [0.11, 0.55]$)。下属迎合通过领导积极情感对领导关怀的间接作用效应值为0.28 ($p < 0.05, 95\%CI [0.09, 0.46]$)，因此，领导积极情感的中介作用显著，假设3得到支持。

4.4 迎合与性别差异的交互效应分析

迎合与性别差异的交互效应如图3所示。迎合和性别差异的交互作用显著： $F(1, 99) = 4.23, p < 0.05$ 。进一步的简单效应分析发现：当领导-下属性

别相同时，有迎合组的积极情感 ($M = 5.27, SD = 0.63$) 显著高于无迎合组 ($M = 3.93, SD = 0.69$)；当领导-下属性别不同时，有迎合组的积极情感 ($M = 6.14, SD = 0.46$) 显著高于无迎合组 ($M = 4.31, SD = 0.53$)；最后，上述两种情况存在显著差异： $t(1, 99) = 4.23, p < 0.05$ 。因此，性别差异调节下属迎合和领导积极情感，假设4得到支持。

4.5 有调节的中介作用检验

考虑到迎合与性别差异对领导积极情感存在显著的交互作用，且领导积极情感在迎合与领导关怀之间起中介作用，本研究检验了领导-下属性别差异对中介路径的调节作用。结果显示，领导-下属性别相同时，下属迎合通过领导积极情感影响领导关

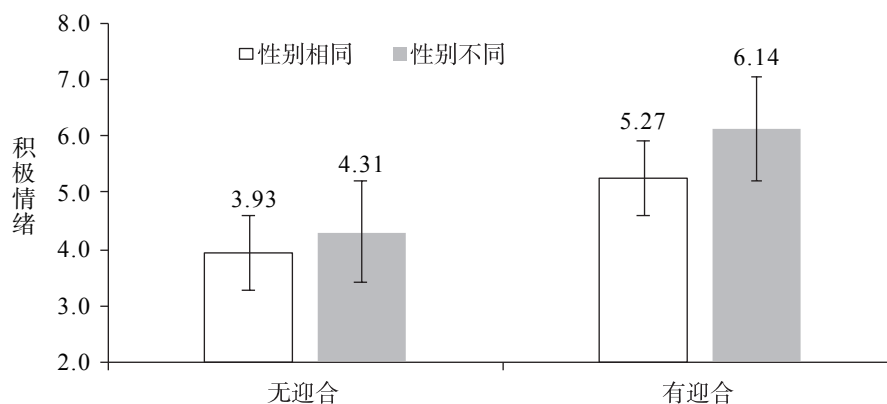


图3 交互效应图

怀的间接效应显著 ($\beta = 0.30, p < 0.001, 95\%CI [0.15, 0.46]$); 领导 - 下属性别不同时, 间接效应同样显著 ($\beta = 0.40, p < 0.001, 95\%CI [0.22, 0.56]$); 最后, 在领导 - 下属性别相同和不同时的间接效应的差异显著 ($p < 0.05, 95\%CI [0.04, 0.22]$), 即有调节的中介效应显著。因此, 领导 - 下属性别差异对中介效应具有调节作用。

5 讨论

本研究基于情感事件理论, 探讨领导面对下属迎合时产生的积极情感和领导关怀, 通过实验研究检验了相关的假设。结果发现: 第一, 下属迎合对领导的积极情感存在显著正向影响; 第二, 领导的积极情感正向影响领导关怀, 并在下属迎合和领导关怀中起中介作用。第三, 领导 - 下属性别差异在下属迎合与领导的积极情感中起调节作用, 当领导 - 下属性别不同 (相比于性别相同) 时, 下属迎合对领导积极情感的正向影响更强。

5.1 理论意义

本研究的相关发现对迎合和领导关怀方面的文献发展以及情感事件理论的应用等具有如下几点意义。

第一, 本研究丰富了下属迎合所带来的结果。已有研究对下属迎合所产生的影响进行了较为广泛的讨论, 比如下属通过迎合可以获得更多的晋升机会 (刘超等, 2015)、缓解辱虐管理 (Koopman et al., 2015) 等。这些研究都聚焦在了实施迎合的下属身上, 从下属的动机层面为迎合存在的原因提供了解释, 但较少地关注被迎合者在这过程中所受到的影响。因此, 本研究探讨下属迎合影响领导情感及行为, 响应了学者提出的需要关注领导对下属迎合的反应这一提议 (Long, 2021)。本研究的结论不仅丰富了下属迎合的结果变量, 还回答了领导为何容许下属迎合在组织中存在这一问题。

第二, 本研究基于情感事件理论, 从领导情感的角度揭示了下属迎合的作用机制。在探究下属迎合的作用过程时, 过去的研究曾从领导对下属的认同 (Clarke et al., 2019)、被迎合者感知到的能力 (Amaral et al., 2019) 等角度解释了下属迎合产生作用的内在机制。这些研究关注到了被迎合者的认知判断对迎合效果所产生的影响, 然而, 领导的情感反应也是解释下属迎合产生作用的重要条件。鉴于下属迎合这一工作事件的发生一般是突然且快速的, 领导的情感反应会先于认知判断而形成 (Wu et al., 2013), 这将直接驱使领导做出行为反应 (Weiss & Cropanzano, 1996)。因此, 不同于以往研究的角度, 本研究根据情感事件理论的“工作事件 - 情感反应 - 情感驱动行为”这一路径, 探讨了领导的情感及随后的行为变化, 发现了领导的情感反应在下属迎合中的重要作用, 进一步地从情感视角解释了下属迎合的作用机制。本研究响应了 Chan 和 Sengupta (2013) 提出的关注领导情感与后续行为的展望, 不仅拓展了情感事件理论在下属迎合领域的研究运用, 还丰富了下属迎合产生影响的原因。

第三, 本研究探讨了领导 - 下属性别差异的调节作用, 明确了下属迎合作用于领导关怀的边界条件。现有文献探究了政治技能 (Wu et al., 2013)、下属受欢迎程度 (Koopman et al., 2015) 等因素对下属迎合的调节作用。本研究基于领导和下属双向互动的实际场景, 探究了领导 - 下属性别差异对领导评估迎合事件的影响, 这回应了 Mccoll-Kennedy 和 Anderson (2005) 指出的, 工作场所中的领导与下属互动应全面考虑性别组合这一提议。本研究发现, 领导 - 下属性别不同时, 下属迎合更能引起领导的积极情感。这一研究结果与 Douglas (2012)、Guarana 等 (2017) 等学者得出的性别差异会影响领导与下属的互动效果这一结论相一致, 进一步地佐证了性别组合研究中的异性相吸理论, 并拓展了下属迎合研究的边界条件。

第四，本研究以实验设计模拟迎合情境，丰富了下属迎合的方法学研究。以往关于下属迎合的研究多采用问卷调查法，如通过上司-下属配对填问卷的方式进行（Klotz et al., 2018; Long, 2021）。本研究则通过虚拟团队的实验设计（Sijbom et al., 2015），让实验助手扮演组员，发送迎合信息给参与者，双方进行互动。相比于问卷调查，本研究能够直接操纵迎合变量，及时收集被试的后续情感与行为倾向，证实了下属迎合与领导积极情感之间的因果联系。

5.2 实践意义

本研究为管理实践提供的启示主要有以下几点：

第一，领导应认清自身情感容易受下属迎合的影响这一特性。本研究的结果显示，下属迎合会提高领导的积极情感，并且来自异性下属的迎合可能作用更强。这提示领导应加强对下属迎合的了解，具备识别下属迎合的能力。具体而言，领导可以参加领导行为相关的培训课程，提高对迎合行为的辨别能力与应变能力；还可以组织部门内集体活动，增强与下属的沟通，从而更好地了解下属做出迎合行为的原因，用更合理的策略对待下属迎合。

第二，领导应多关注自身的积极情感。本研究支持了领导的积极情感能促进领导关怀，以往研究也认为领导的积极情感对组织而言十分重要（如：Madrid et al., 2019）。这启发了领导应注重在工作场合的积极情感，从而能更好地管理组织。比如，领导在工作中应关注自身情感状态，同时组织在培训各级领导时也应注重领导的情感管理水平。

第三，下属应谨慎实施迎合行为。本研究的结果表明，下属迎合会对领导的积极情感产生影响，这说明下属的行为会影响领导的情感乃至后续行为。以往众多研究不乏下属迎合对自身或他人产生消极结果的结论（如：Park et al., 2011; 高日光, 王碧英, 2016），因此，下属应慎重做出迎合这一策略性行为。同时，组织也应注重建设坦诚交流的组织文化，避免迎合风气的形成。

5.3 不足和展望

虽然本研究在理论和实证方面具有一定的可取性，但仍然存在一些不足之处。

第一，本研究采用线上虚拟团队的方法进行实验，让参与者在现场线上交流，接收文字迎合信息。该方法在现有研究中已得到支持（如：Joosten et al., 2014; Qin et al., 2018），并且可以控制性别等要素的干扰。然而，在现实中，大部分迎合行为可能是面对面发生的，且不同的团队在规模、氛围上存在差异，都可能影响下属迎合的效果。因此，在未来的研究中，可以增加团队规模的差异、采用实地调查等来重复检验本研究的发现。

第二，在实验中，受实验场景所限，本研究对迎合策略的操纵还不够全面。未来的研究中，一方面可以增加自我表现这一迎合策略，验证其是否可以产生同样的效果；另一方面还可以操纵被迎合的差异，进一步验证被多个下属迎合与没有被迎合这两种情况之间的差别。

第三，本研究在实验中实时地收集了参与者的情感和行为数据，证明了下属迎合对领导关怀的影响，但这一结果只局限于领导的短期情感和行为倾向。鉴于实际工作的长期互动情况，在未来的研究中，可以收集领导的实际关怀行为，进一步拓展对迎合作用的认知。

第四，本研究关注了领导-下属性别差异对迎合效果的影响，验证了性别差异影响领导被迎合的反应。然而，迎合效果与被迎合者的个人特征也密切相关（Lefévre, 1973），因此，在未来的研究中，因此，还可以围绕领导的特征（如：利他倾向、集体主义观念等）来检验不同领导对下属迎合的反应。

参考文献

1. 高日光, 王碧英. (2016). 破坏性领导行为的诱因：下属人格特质与逢迎的作用. *中国人力资源开发*, (9), 21-27.

2. 刘超, 柯旭东, 刘军, 王雅晨. (2015). 员工逢迎的场景选择: 一项本土研究. *南开管理评论*, 18(5), 54-64.
3. 熊艾伦, 万静, 罗德香. (2021). “蜂后”领导的成因和影响: 一个理论分析框架. *中国人力资源开发*, 38(6), 43-54.
4. 张骁, 林颖, 朱頔. (2018). 基于相似吸引理论的逢迎同事策略对职场排斥的作用机制研究. *管理学报*, 15(9), 1319-1326.
5. 朱平利, 万可可. (2022). 发展型人力资源管理实践感知对员工即兴行为的影响. *中国人力资源开发*, 39(4), 83-95.
6. Amaral, A. A., Powell, D. M., & Ho, J. L. (2019). Why does impression management positively influence interview ratings? The mediating role of competence and warmth. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(4), 315-327.
7. Arvate, P. R., Galilea, G. W., & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 533-548.
8. Caleo, S. (2016). Are organizational justice rules gendered? Reactions to men's and women's justice violations. *Journal of Applied Psychology*, 101(10), 1422-1435.
9. Chan, E., & Sengupta, J. (2013). Observing flattery: A social comparison perspective. *Journal of Consumer Research*, 40(4), 740-758.
10. Clarke, N., Alshenafi, N., & Garavan, T. (2019). Upward influence tactics and their effects on job performance ratings and flexible working arrangements: The mediating roles of mutual recognition respect and mutual appraisal respect. *Human Resource Management*, 58(4), 397-416.
11. Douglas, C. (2012). The moderating role of leader and follower sex in dyads on the leadership behavior-leader effectiveness relationships. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 163-175.
12. Ellis, A. P. J., West, B. J., Ryan, A. M., & DeShon, R. P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1200-1208.
13. Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1-6.
14. Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and initiating structure. In E. A. Fleishman, J. G. Hunt. (Eds.), *Current development in the study of leadership* (pp. 1-37). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
15. Frieder, R. E., Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Wihler, A., & Brooks, C. D. (2019). Extending the metatheoretical framework of social/political influence to leadership: Political skill effects on situational appraisals, responses, and evaluations by others. *Personnel Psychology*, 72(4), 543-569.
16. Glaso, L., Skogstad, A., Notelaers, G., & Einarsen, S. (2018). Leadership, affect and outcomes: Symmetrical and asymmetrical relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 51-65.
17. Guarana, C. L., Li, J., & Hernandez, M. (2017). Examining the effects of manager-subordinate gender match on managerial response to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 72, 147-160.
18. Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 89-106.
19. Huang, Y., Kendrick, K. M., & Yu, R. (2014). Conformity to the opinions of other people lasts for no more than 3 days. *Psychological Science*, 25(7), 1388-1393.
20. Jones, E. E., & Wortman, C. B. (1973). *Ingratiation: An attributional approach*. Morristown, NJ: General Learning Press.
21. Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls. (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (pp. 231-262). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
22. Joosten, A., Dijke, M. V., Hiel, A. V., & Cremer, D. D. (2014). Feel good, do-good!? On consistency and compensation in moral self-regulation. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 71-84.
23. Joseph, D. L., Dhanani, L. Y., Shen, W., Mchugh, B. C., & Mccord, M. A. (2015). Is a happy leader a good leader? A meta-analytic investigation of leader trait affect and leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 557-576.
24. Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
25. Kiffin-Petersen, S., Murphy, S. A., & Soutar, G. (2012). The problem-solving service worker: Appraisal mechanisms and positive affective experiences during customer interactions. *Human Relations*, 65(9), 1179-1206.
26. Klotz, A. C., He, W., Yam, K. C., Bolino, M. C., Wei,

- W., & Houston, L. (2018). Good actors but bad apples: Deviant consequences of daily impression management at work. *Journal of Applied Psychology, 103*(10), 1145-1154.
27. Koopman, J., Matta, F. K., Scott B. A., & Conlon, D. E. (2015). Ingratiation and popularity as antecedents of justice: A social exchange and social capital perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 131*, 132-148.
28. Kumar, K., & Beyerlein, M. (1991). Construction and validation of an instrument for measuring ingratiation behaviors in organizational settings. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 619-627.
29. Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My better self: Using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. *Journal of Career Development, 44*(2), 95-109.
30. 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.
31. Lefévre, L. M. (1973). An experimental approach to the use of ingratiation tactics under homogeneous and heterogeneous dyads. *European Journal of Social Psychology, 3*(4), 427-445.
32. Li, Q., Zhao, J., Tian, J., Sun, T., Zhao, C., Guo, H., ... Zhang, S. (2021). The association among achievement goal orientations, academic performance, and academic well-being among Chinese medical students: A cross-sectional study. *Frontiers in Psychology, 12*, 694019.
33. Long, D. M. (2021). Tacticality, authenticity, or both? The ethical paradox of actor ingratiation and target trust reactions. *Journal of Business Ethics, 168*(4), 847-860.
34. Madrid, H. P., Niven, K., & Vasquez, C. A. (2019). Leader interpersonal emotion regulation and innovation in teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(4), 787-805.
35. Matovic, D., Forgas, J. P. (2018). Mood effects on ingratiation: Affective influences on producing and responding to ingratiation messages. *Journal of Experimental Social Psychology, 76*, 186-197.
36. McBride, M. C., & Bergen, K. M. (2015). Work spouses: Defining and understanding a "new" relationship. *Communication Studies, 66*(5), 487-508.
37. Mccoll-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2005). Subordinate-manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research, 58*(2), 115-125.
38. Park, S. H., Westphal, J. D., Stern, I. (2011). Set up for a fall: The insidious effects of flattery and opinion conformity toward corporate leaders. *Administrative Science Quarterly, 56*(2), 257-302.
39. Qin, X., Huang, M., Johnson, R. E., Hu, Q., & Ju, D. (2018). The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: An investigation of recovery and work engagement. *Academy of Management Journal, 61*(5), 1951-1975.
40. Sijbom, R. B. L., Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2015). How to get radical creative ideas into a leader's mind? Leader's achievement goals and subordinates' voice of creative ideas. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(2), 279-296.
41. Tan, L., Wang, Y., & Lu, H. (2021). Why so humorous? The roles of traditionality and gender (dis)similarity in leader humor behavior and employee job performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 28*(1), 91-98.
42. Vonk, R. (2002). Self-serving interpretations of flattery: Why ingratiation works. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*(4), 515-526.
43. Watson, D., Clark, L. A., & Tellegan, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(6), 1063-1070.
44. Waung, M., Mcauslan, P., Dimambro, J. M., & Mięgoć, N. (2017). Impression management use in resumes and cover letters. *Journal of Business and Psychology, 32*(6), 727-746.
45. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw., L. L. Cummings. (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 1-74). Elsevier Science/JAI Press.
46. Wolf, E. B., Lee, J. J., Sah, S., & Brooks, A. W. (2016). Managing perceptions of distress at work: Reframing emotion as passion. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 137*, 1-12.
47. Wu, L., Kwan, H. K., Wei, L., & Liu, J. (2013). Ingratiation in the workplace: The role of subordinate and

supervisor political skill. *Journal of Management Studies*, 50(6), 991-1017.

48. Yeung, E., & Shen, W. (2019). Can pride be a vice and

virtue at work? Associations between authentic and hubristic pride and leadership behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 605-624.

How Does Subordinates' Ingratiation Influence Their Supervisor's Consideration? The Roles of Supervisor Positive Affect and Supervisor-Subordinate Gender Dissimilarity

Qingxiong WENG; Meiyan YE; Xiujuan WANG

(School of Management, University of Science and Technology of China, Hefei 230026)

Abstract: Subordinates' ingratiation is a common phenomenon in organizations. By praising or showing opinion conformity to supervisors, subordinates themselves can often benefit from ingratiation, which seems to be detrimental to organizational development. Such being the case, why do supervisors still allow ingratiation to happen in the organizations? Based on affective events theory, we propose that subordinates' ingratiation can enhance supervisors' positive affect, and then promotes supervisors' consideration. We also indicate that supervisor-subordinate's gender dissimilarity, as a boundary condition, moderates the above relationship. Through an experimental study ($N = 103$), the mediated moderation model proposed in this study was supported. The results showed that subordinates' ingratiation was positively related to supervisors' positive affect, which, in turn, was positively related to supervisors' consideration. Supervisors' positive affect mediated the relationship between subordinates' ingratiation and supervisors' consideration. When supervisor-subordinate's gender is different, the positive influence of subordinates' ingratiation on supervisors' positive affect was stronger. The findings of this study enhance our understanding of subordinates' ingratiation, and provide suggestions for supervisors to view and deal with subordinates' ingratiation more reasonably.

Key Words: Ingratiation; Positive Affect; Supervisors' Consideration; Affective Events Theory

■ 责编 / 彭坚 E-mail: pengjiannut@163.com Tel: 010-88383907