

• 研究构想(Conceptual Framework) •

领导敬畏的前因与多层次影响机制： 基于个体内视角和人际互动视角的探索*

柏 阳 滕小菲

(北京大学光华管理学院, 北京 100871)

摘 要 君子之心, 常怀敬畏。敬畏作为一种重要的社会情绪, 具有独特且关键的社会功能。作为组织的核心, 领导者的情绪不仅深刻影响着重要的组织决策, 还显著作用于下属的行为表现。然而, 现有组织领域对敬畏的研究多局限在员工层面, 对领导敬畏的影响作用缺乏系统性思考和实证研究。鉴于此, 本研究以团队领导敬畏为切入点, 探索了工作场所中触发领导敬畏的前因, 并从个体内视角和人际互动视角两个层面探讨了团队领导敬畏对其领导行为(授权行为和知识分享行为)和员工主动性行为的多层次影响机制和结果。此外, 通过对边界条件的探索, 本研究进一步检验情境因素在推动领导敬畏最大化发挥其积极效应中的重要作用。本研究极大程度拓宽了组织中敬畏研究的深度和广度, 为后续在组织中进一步研究敬畏这种独特情绪打下了坚实的基础。

关键词 领导敬畏, 领导授权行为, 知识分享行为, 主动性行为

分类号 B849: C93

1 问题提出

君子之心, 常怀敬畏。敬畏是中华民族传统文化中根深蒂固的心理境界, 其内涵贯穿于《论语·季氏》提出的“三畏”观念之中。孔子所言的“君子有三畏: 畏天命, 畏大人, 畏圣人之言”, 深刻揭示了敬畏的重要意义。敬畏不是简单的恐惧, 而是一种由内心深处升起的尊重和顺应。作为一种道德觉悟和心理状态, 敬畏承载着中华民族文化的深厚底蕴, 也为人们在现代社会中建立起正确的价值取向提供了重要的指引。

古往今来, 敬畏之情常常与谦卑和恭顺联系在一起, 让人更多联想到平民百姓。然而, 越来越多的人意识到, 敬畏不仅仅是属于普通民众的情绪。相反, 它的独特内涵使其能够约束拥有和享受权力的人, 促使领导者回归理性、公平和道德

本位, 从而成为更加出色的领导者, 为集体谋取更大的利益。历史上, 即便是地位崇高的皇帝, 也深知敬畏的积极作用, 并在各种场合体验和表达这种复合情绪。儒家传统思想强调, 皇权的合法性来自“天命”, 皇帝之所以成为皇帝, 是因为“天命所归”, 即上天将管理天下的权力委托给他。因此, 皇帝需要敬畏“天命”, 时刻约束自己的权力, 回归明君的本心。朱元璋在《皇明祖训》中就明确提到: “帝王得国之初, 天必授于有德者。若守成之君常存敬畏, 以祖宗忧天下为心, 则能永受天之眷顾; 若生怠慢, 祸必加焉”。可见, 领导的敬畏不仅是对自然生态规律的尊重、顺应和保护, 更是对权力廉洁、道德规范和价值体系的崇敬和谦卑。善恐惧者, 必然是有所正、有所规、有所止的人。对拥有更大权力和更高地位的领导者而言, 其敬畏情绪的体验和表达在组织中扮演着极其重要的角色。

回顾以往的文献, 对于敬畏的研究主要源自于心理学领域。作为一种复合情绪, 敬畏有助于塑造积极的心理状态, 促进身体健康并提高生活

收稿日期: 2024-09-14

* 国家自然科学基金青年科学基金项目(72402004)。

通信作者: 柏阳, E-mail: ybai@gsm.pku.edu.cn

满意度(Stellar et al., 2015)。此外,敬畏作为一种集体情绪,能够促使个体将注意力转移到更大更广阔的事物上,降低对自身重要性的感知,从而激发更多的亲社会态度和行为(例如,更多的慷慨行为和助人行为),并减少个体攻击行为(Piff et al., 2015; Yang et al., 2016)。然而,在管理学领域,对于敬畏的研究却相对较少。近年来,一些研究逐渐开始揭示这种情绪在组织中具有强大的影响力。例如, Belinda 和 Christian (2023)发现,由夜晚梦境引发的敬畏能够显著影响员工第二天的工作状态,增强其心理韧性,从而更好地实现既定的工作目标。此外,更多的从业者也开始关注组织内部激发敬畏的线索和因素。例如, IDEO 的设计总监 Ingrid Lee 表示:“一个让人敬畏的空间,能够帮助个体摆脱以执行为导向的思维模式,这在工作中可能是一种优势。”因此, Ingrid Lee 计划采取一系列措施,包括对工作场所的设计、颜色或空间进行翻新,以引起敬畏。当员工在工作中感受到敬畏时,他们会营造一种更具包容性和支持性的文化氛围,因为敬畏会使员工将注意力从自我转向同事和团队(Perez & Lench, 2018)。此外,因为敬畏可以增强分析性思维(Darbor et al., 2016),它也能够帮助员工提高创造力(Perez & Lench, 2018)。尽管现有研究揭示了敬畏情绪在组织中的积极意义,但多数研究仍局限于心理学框架,且仅聚焦于对于员工敬畏的讨论,鲜有研究探讨团队领导敬畏的前因和后果,这阻碍了学者们对组织中敬畏情绪的理解,进而限制了领导有效利用这一情绪进行实践管理。本文旨在突破这一研究局限,在心理学敬畏研究的基础上,结合情绪的社会功能理论与情绪即社会信息理论,从多层次视角系统探讨团队领导敬畏的前因与后果。通过拓展敬畏情绪研究的广度与深度,本研究为进一步探索组织情境中的敬畏情绪提供新视角,并为有效利用和引导该情绪的积极作用提供理论支持。

鉴于此,本文将以团队领导敬畏为研究切入点,首先从组织因素、人际因素、个体因素及工作特征四个方面探讨工作场所中触发领导敬畏的前因。其次,结合情绪的社会功能理论和情绪即社会信息理论,本文分别从个体内部视角(intrapersonal)与人际互动视角(interpersonal)深入分析团队领导敬畏情感的跨层次影响机制。具体而言,从个体内视角出发,本研究拟探讨团队领导敬畏如何影响

其对于自身领导地位的感知和判断,进而影响其自身的领导行为和结果。同时,考虑到情绪的人际信息功能,本文进一步探索了团队领导敬畏如何通过情绪传染和传递机制,影响下属的情感体验和行为表现。通过构建跨层次的研究框架,本研究为理解组织中领导敬畏提供了更为全面的理论支持和实践指导。

2 研究现状与述评

2.1 敬畏情绪的定义

“敬畏”一词源自古希腊的宗教文化,哲学家苏格拉底将其与神谕的“认识你自己”相结合,体现了人类对于理性和美好的追求(安彦名, 2020; Keltner & Haidt, 2003)。作为一种复杂的社会情绪,敬畏在早期的讨论中主要出现在神学和哲学领域,研究者们多从理论角度探究这一情绪的来源和影响。近年来,在社会心理学研究中,越来越多的学者开始认识到,敬畏是一种在日常生活中广泛存在且可以被感知的重要社会情绪,其对人们的态度、体验和行为有着重大影响(董蕊等, 2013)。从定义上来看,敬畏是人们在面对超越自身认知范围的事物时产生的一种情绪反应(Keltner & Haidt, 2003; Piff et al., 2015),这一定义通常包含两个核心要素:感知到的宏大和对顺应的需求(Keltner & Haidt, 2003)

感知到的宏大(vastness)指的是人们主观感知到的超越正常参照系的任何事物(Chirico & Yaden, 2018; Keltner & Haidt, 2003; Shiota et al., 2007),其来源多种多样,既可以是瑰丽的山水风景、伟大的人物,也可以是让人叹为观止的艺术杰作,更可以是宗教中的一些思想和道义(Belinda & Christian, 2023; Chirico & Yaden, 2018)。当然,宏大的来源并非仅限于物理上大体积的事物。相反,小而精巧的设计和精细的过程,例如高速运动摄像机拍下的水滴滴落的瞬间,高倍显微镜下分子的运动等,也常常激发人们强烈的敬畏(Bai et al., 2017; Piff et al., 2015; Stellar et al., 2017)。而对顺应的需求(need for accommodation)则是指个体对现有心理图式进行调整以帮助解释新认知的需求感知(Chirico & Yaden, 2018; Keltner & Haidt, 2003)。经历过敬畏的人常将其描述为一种愿望,即将一种新体验整合到他们对世界和自己的理解中,以实现与外部现实的一致性。因为个体觉得

有必要调整他们现有的心理模式,以解释理论的感知含义(Perez & Lench, 2018: 49)。根据 Keltner 和 Haidt (2003)的原型敬畏模型(prototypical model of awe),感知到的宏大与顺应需求是敬畏情绪的两大核心要素,缺一不可,共同构建了敬畏体验的基本框架。

2.2 敬畏情绪的来源

敬畏情绪作为一种情感现象,具有复杂多样的性质和形式,其诱发因素同样极为广泛(Keltner & Haidt, 2003; Piff et al., 2015)。随着研究的不断深入,学者们逐渐对敬畏的来源和分类进行更为精细的探讨。Bai 等人(2017)的研究表明,中美学生在日记中报告了多种敬畏来源,并总结出 9 种类型:第一种为自然。自然界中的壮丽景象如雄伟的山脉、宏伟的瀑布、迷人的日落和璀璨的星空,都能唤起人们对自然力量的崇敬(Shiota et al., 2007)。此外,自然规律和生命过程,如新生命的诞生和生命的逝去,也常激发敬畏情感(Bai et al., 2021)。第二种来源为他人。他人的伟大成就、高尚品德和慷慨行为都可能成为敬畏的来源。例如,一位慈善家的慷慨捐赠或一位领袖的卓越领导力,都可能激发他人的敬畏之情(Graziosi & Yaden, 2021)。第三种为艺术作品。一些令人惊叹的艺术品或音乐作品也是敬畏的来源。例如,古典艺术作品中的壮观画面或音乐中的深情旋律,都能引起人们对艺术创作生命力的敬畏(Konecni, 2005)。第四种来源为建筑或建筑的某个方面。壮丽的建筑结构、设计的巧妙性或建筑所象征的文化价值都可能激发敬畏情感。例如,古代宗教建筑的神圣性或现代建筑的技术创新都是令人肃然起敬的对象(Negami & Ellard, 2023)。第五种来源是宗教或更广泛的精神体验。宗教仪式、冥想体验或与自然界连接的精神体验都可能让人感到敬畏。这包括在宗教场所中的沉思,以及对宇宙和生命的宏伟之感(Van Cappellen & Saroglou, 2012)。第六种敬畏来源是知识。对于深奥的知识和科学发现的理解也可能引起敬畏。例如,对宇宙奥秘的探索、人类起源的思考或技术创新成果均能引发对知识的崇敬。第七种敬畏来源是技术。先进的技术创新和科技成就也是敬畏的来源。人工智能、太空探索技术等进步都展示了人类智慧和创造力,引起人们对技术力量的敬畏。第八种敬畏来源是自己。个体对于自身潜力和成就的认知,以

及对自身在困境中的坚韧和成长,都可能成为敬畏的源泉。个人在逆境中展现出的勇气和坚持不懈的努力,也都能激发对自我力量的崇敬。最后,敬畏还有其他丰富的来源,包括社群、文化传统或超越个体理解的抽象概念等。这些来源以多种形式体现出美感、美德、能力、超自然因果关系或生命威胁,共同构筑了敬畏情绪的丰富框架(Keltner & Haidt, 2003; Belinda & Christian, 2023; Chirico & Yaden, 2018)。

敬畏情绪的复杂来源让研究者意识到,要想深入探究敬畏的本质及其在组织中的应用,首先需要明确组织内部引发敬畏情绪的具体诱因。作为一个独特且封闭的生态系统,组织提供了许多不同于其他环境的敬畏来源。例如,在组织中,敬畏可能源自威严且优秀的领导,也可能来自充满激情和创造力的团队,甚至是完善缜密的组织架构与流程设计。这些组织特有的敬畏感来源明显不同于传统心理学对于敬畏来源的分类,值得研究者进一步深入探索。尽管近年来管理学领域关于敬畏的研究有所进展,但我们对组织中的领导者与员工是否能够在日常工作中体验到敬畏,以及这些敬畏感是否由具体的工作情境刺激所引发,仍知之甚少。例如, Belinda 和 Christian (2023)通过测量员工在前一天晚上梦中体验到的敬畏,试图预测组织中的结果变量。然而,该研究并未深入探讨这些梦境与工作的具体关系,也未进行更详细的分析。在最新发表的研究中, Meng 和 Wang (2023)通过要求员工回忆工作中的敬畏时刻,并将其与工作中快乐时刻进行对比,研究了敬畏感对组织中亲社会行为的影响。这些研究表明,敬畏情绪在组织情境中的诱发机制与作用机制仍有待深入探索。

2.3 敬畏情绪的理论机制

已有研究发现敬畏对于众多关键的心理和行为变量都有着显著的影响(例如, Shiota et al., 2007; Monroy & Keltner, 2023)。但对于这些影响背后机制的研究主要集中在心理学领域。目前主流的观点认为,敬畏的独特性在于其可以通过改变自我认知,影响人的思维模式、情感体验和行为动机。因此,在当前敬畏的研究中,小我理论被广泛用来解释敬畏的作用机制(Bai et al., 2017, 2021)。此外,近年来,诸如安静自我理论(Perlin & Li, 2020)和真实自我理论(Jiang & Sedikides, 2022)等新的

视角也逐渐涌现出来,对小我理论提供了进一步的补充,同时丰富了对敬畏作用机制的理解。

小我理论。“小我”理论在敬畏情绪的相关研究中占据着核心地位。该理论揭示了无论是作为一种特质还是情绪状态,敬畏都能促使个体的自我评价发生转变,形成所谓的“小我”感。这种感觉体现了个体在面对宏大事物时对自己心理大小的感知(Bai et al., 2017; Stellar et al., 2018)。这种“小我”感包含两个关键方面:首先,与自我相比,个体感知到了外部事物的广阔性,激发一种强烈的自我提升感(*vastness vis-à-vis the self*; Bai et al., 2021)。这通常表现为个体意识到自己与某个强大力量或实体存在联系,这种力量或实体可以是自然界的壮丽景观,也可以是宏大的人类共同价值。例如,过去研究发现,与容易体验喜悦或骄傲的人相比,那些经常感受到敬畏的人更倾向于将自己视为更广阔社会或自然的一部分,例如将自己看作“地球上的一名居民”(Shiota et al., 2007)。同时,实验室研究发现,与体验到骄傲和愉悦情绪的被试相比,体验到敬畏情绪的个体报告了更强烈的与人类共同体的连接感以及共同人性意识(Van Cappellen & Saroglou, 2012; Piff et al., 2015)。其次,“小我”感还包括对自我渺小和微不足道的认知,产生一种自我贬低的倾向(*diminished sense of the self*; Bai et al., 2021)。研究发现,那些在壮丽的自然景观或日常生活中体验到敬畏的人,倾向于用更小的圆圈来代表自己,绘制更小的自我形象,甚至会用更小的字号书写“我”字(Bai et al., 2017)。此外,被要求回忆敬畏体验的参与者,与那些回忆喜悦经历的人相比,更可能认为自己是微小且不显著的存在(Campos et al., 2013; Shiota et al., 2007)。这种因敬畏引发的自我感知的减弱,被证明能够促进更多的谦逊和利他行为(Piff et al., 2015; Rudd et al., 2012; Stellar et al., 2018; Van Cappellen & Saroglou, 2012)。在心理学领域,“小我”理论被用来深入探讨敬畏如何引发个体自我观念的转变,以及这种转变如何帮助个体与更广泛的社会和自然界建立联系,从而为个体和社会集体带来积极影响。

安静自我理论。虽然“小我”理论在社会心理学研究中得到了广泛应用,但一些研究者开始意识到这一理论可能过于简化了对“自我”概念的理解。“小我”理论将自我简化为注意力的核心,并主

要以“大小”作为自我变化的唯一维度。这种观点忽略了“自我”的复杂性和多维性。正如个性心理学的研究指出的那样,自我并不是单一的,而是多层次和丰富的(例如, Baumeister, 2010; Murray, 1938)。例如,敬畏激发的利他效应可能源于敬畏与自我之间更深层次的互动关系(Piff et al., 2015),这提示我们敬畏与自我之间的联系可能比简单的“小我”感知更为复杂。也就是说,敬畏可能与更全面的自我模型相关联,使个体在经历敬畏时,对“变小”的感知具有更复杂的心理体验。在这种理解的基础上,Perlin 和 Li (2020)提出了“安静自我”理论,旨在对“小我”理论进行深化和扩展。他们引用了Wayment 和 Bauer (2008)的“平静自我”概念,描述了一个在心理成熟度上处于更高水平的自我形态。这种自我不仅深刻体会到与他人的相互依存,还内驱于利他行为,并倾向于个人成长(Wayment et al., 2015; McAdams, 2008; Wayment & Bauer, 2018)。具体来说,敬畏可能会激发适应性需求,促使个体通过调整自身的心理框架来理解和整合破坏性生活经验,从而推动个体身份朝着更加“平静”的自我转变。这样的适应性过程被证明能够促进个性的发展和提高心理成熟度(Block, 1982; Helson & Roberts, 1994; King et al., 2000; Lilgendahl et al., 2013)。换言之,敬畏不只是减少了对自我的关注,更关键的是,它推动了个体向“平静自我”的成长。这种变化有助于理解敬畏如何影响多种心理因素,如利他动机等。

真实自我理论。近年来,“真实自我”这一概念在学术界得到了广泛的讨论和研究(Sedikides et al., 2017)。一些学者将这一概念与敬畏情绪相结合,提出了一个新的理论视角,即“真实自我理论”。这一理论深度拓展了对自我传统观念的理解,提出当人们面对壮丽的风景或超出理解范围的事件时,他们有能力超越日常生活限制,打破社会角色束缚,而不再是仅仅关注基本需求。他们能够去探索和实现真实的自我,做出真正属于自己的选择。根据之前的研究(Danvers & Shiota, 2017),敬畏的体验可以让个体拥有更加开放的思维方式和心态,而这样的状态可以带来更多对于真实自我的体验和接纳。Jiang 和 Sedikides (2022)认为,单纯通过自我大小的变化无法充分解释这种转变。因此,他们提出了真实自我的假设,指出敬畏体验可以促进人们追求和接纳真实自我。此外,

作为一种深度与自我意识相关的情绪,敬畏可以提升个人的真实性(Baldwin et al., 2015)。虽然目前仍缺乏对这一理论的实证证据,但是有一些相关研究为这一理论提出了支持。例如,研究者发现敬畏会使得人们更加追求平静的精神体验(Van Cappellen & Saroglou, 2012),更加追求生命的意义(Zhao et al., 2019),同时减少不必要的奢侈品购买(Wang et al., 2023)。

2.4 敬畏情绪的影响结果

在心理学领域,以往研究基于小我理论对敬畏情绪的影响展开了大量深入探讨。研究发现,敬畏具有显著的正向作用,同时作为一种社会性情绪,敬畏在社会功能中也扮演着重要角色,影响着诸多社会结果变量。

大量的研究已经开始关注到敬畏情绪对生理健康的积极影响。研究显示,敬畏的体验伴随更强的迷走神经张力、更少的交感神经激活、更高的催产素水平以及更低的炎症水平,这些都与心理健康的提升密切相关。例如,关于敬畏和幸福感的研究所清楚地证实了这一点(Kok et al., 2013; Oveis et al., 2009)。此外,有研究也指出,敬畏能促使个体更愿意开放自我并展示更多的亲社会行为(Keltner et al., 2014; Kogan et al., 2014)。同时,还有研究发现,敬畏可以减少焦虑、抑郁和社交拒绝(Dowlati et al., 2010; John-Henderson et al., 2015; Slavich et al., 2010)。与心血管问题和自身免疫性疾病相关的研究也得出了相似的结论(Kiecolt-Glaser et al., 2002)。这可能是由于敬畏能够改变炎症反应,调整迷走神经张力,减少默认模式网络(DMN)的激活,这些生理变化使得敬畏体验对心理和身体健康产生了积极影响。另一方面,敬畏通过改变自我意识,帮助个体塑造更加健康的心理状态。过度关注自我已被证明与各种心理健康问题有关,包括抑郁、焦虑、身体形象问题、自我伤害、药物滥用、饮食障碍,以及诸如侵略行为、种族主义、欺凌和日常不文明行为等社会问题(Mor & Winkvist, 2002; Twenge & Campbell, 2003)。敬畏情绪能够通过减少对自我的关注,缓解这些负面作用。最近的一系列研究表明,敬畏体验确实能够显著减轻日常压力,这种效应通过敬畏感所引发的小自我感知作为中介实现(Bai et al., 2021)。因此,我们有理由相信,短暂的敬畏体验很可能通过调整自我意识带来一系

列心身益处。

在社会功能性情感理论中,情感通常通过其行为倾向来表征。该理论认为,情感进化是为了服务社会功能,通过提供社交环境信息并触发特定行为来调节和影响社会互动(Mesquita & Frijda, 1992; Keltner & Haidt, 1999; Keltner & Lerner, 2010; Van Kleef, 2009; Mesquita & Leu, 2007)。以敬畏为例,它被视为一种集体情感,激励个体将自身的欲望置于集体的利益之下,促进社会融合(Keltner & Haidt, 2003)。研究表明,敬畏在促进个体自我解构、融入集体、培养谦逊品质以及参与亲社会行为等方面发挥着关键作用,并对众多社会结果变量产生影响。例如,基于敬畏对于小自我的影响,Keltner和Haidt(2003)指出敬畏的原始形式是对力量和集体的尊重。个体只有减弱自我概念,减少对自我收益得失的关注,才能更好地融入社会集体。在这个基础上,Piff和同事(2015)也发现,敬畏能够减弱对于自我的兴趣和偏好,减少自我优越感,从而激发更多的亲社会行为。Stellar等人(2018)进一步发现,小我效应在敬畏体验与提升谦逊品质之间起到了中介作用。此外,研究发现,对于不同文化下的个体(例如,中国和美国),敬畏体验都帮助个体获得了更强烈的集体融入感(Bai et al., 2017)。近年来,敬畏的研究者们进一步扩展了对敬畏的社会影响结果的研究,发现敬畏影响了更高层次的社会变量,如遵守社会规则的意愿(Prade & Saroglou, 2023)和社会疏离感(Elias et al., 2023)。

然而可惜的是,在组织领域,对于敬畏的认识仍存在较多不足,始终未对这一重要情绪及其影响展开具体细致的探讨。尽管如此,在目前仅有的几篇研究中,研究者已经开始意识到敬畏在组织中强大的影响力。比如Belinda和Christian(2023)在两个持续的日记研究中发现在工作结束之后,仅由晚间梦境引发的敬畏都可以对第二天的工作状态产生巨大的影响。具体来说,晚间梦境中的敬畏促进了在工作中的适应和坚韧,最终推动了员工第二天的目标实现。可惜的是,目前有关敬畏的组织研究仍处于早期阶段,多将敬畏作为解释机制,其探讨的结果变量也大多已有心理学基础,例如亲社会行为(Meng & Wang, 2023)和创造力(Atamba et al., 2020)。对敬畏在组织中的独特作用尚待深入分析和考察。

2.5 组织中的敬畏现状评述

首先, 现有组织研究中对敬畏研究层次过于单一, 仅仅集中在员工个体的敬畏体验, 忽视了对领导敬畏的前因和后果的探讨。在过去心理学的研究中, 较常讨论的是由瑰丽壮观的自然风景引发的敬畏(Bai et al., 2017), 这在一定程度上忽略了敬畏情绪的多样性和复杂性。不少学者呼吁从不同情境和层次对敬畏展开更加深入和细致的探索(Keltner & Haidt, 2003; 孙春霞, 童佳瑾, 2023)。在组织领域, 这一问题尤为突出, 仅仅关注在员工层面而忽视作为榜样和关注焦点的领导敬畏, 是组织中敬畏研究急需填补的一大空白。此外, 针对敬畏的复杂性, 要清晰地理解敬畏这一复杂情绪对组织的影响, 必须从多层次视角探讨其作用机制及其对团队和个体结果的层层渗透影响。

其次, 现有组织中的敬畏研究缺乏对理论机制的探索, 且对组织结果变量的解释不足。目前管理学领域对敬畏的研究尚处于起步阶段, 理论探究严重匮乏。现有的文献多停留在论证敬畏是否存在于组织, 以及探索其与因变量关系的阶段, 缺乏对于其背后深层次机制的探讨。而正是因为对于理论机制的深入不足, 导致现有组织文献中对于敬畏的认知存在一边倒的倾向, 只关注其积极作用, 忽视了敬畏所带来的潜在问题。通过引入敬畏研究中最经典的小我理论(Bai et al., 2017, 2021), 并深入探究敬畏引发的两种小自我——自我提升(vastness vis-à-vis the self)和自我贬低(diminished sense of the self)——对组织变量的二元影响, 有助于强化人们对于组织中的敬畏的辩证认知。这不仅能帮助管理者和企业最大化发挥敬畏的积极作用, 同时也能有效规避敬畏可能带来的消极影响。

最后, 现有的敬畏研究缺乏对组织中情境因素的深入探讨。大部分基于组织背景的敬畏研究都沿用了社会心理学的研究方法和范式, 仅关注引发敬畏的直接因素及其直接作用效果, 对其边界因素的探索相对较少。然而, 作为一种复杂的社会情绪, 敬畏的表现及其影响必然会受到情境因素的影响。社会心理学的研究已表明, 个体因素和情境因素均会显著影响敬畏的体验及其社会影响(Bai et al., 2017; Piff & Moskowitz, 2018)。因此, 在组织背景下研究敬畏时, 亟需将环境因素

纳入分析框架。揭示情境因素如何调节敬畏的作用机制, 不仅能加深我们对敬畏在组织中影响路径和条件的理解, 还能为管理者和企业提供更多建议和意见, 指导其通过调节情境因素来放大敬畏的优势和积极作用。

3 研究构想

本文聚焦于管理学领域中领导敬畏这一重要概念, 旨在深入研究工作场所中领导敬畏的来源, 以及其对个体行为的多层次影响作用。同时, 通过对边界条件的进一步探索和剖析, 检验情境因素在推动领导敬畏最大化发挥其积极效应中的重要作用。具体而言, 根据整体研究问题的逻辑推理, 本文设计了三个紧密相关的研究, 如图 1 所示:

研究 1: 工作场所中团队领导敬畏的前因。

研究 2: 团队领导敬畏对领导自身行为和团队结果的影响机制。

研究 3: 团队领导敬畏对下属主动性行为的人际影响机制。

研究 1 借鉴了社会心理学中关于敬畏情绪的来源与本质的讨论, 重点分析了工作场所中的四大因素——组织因素、人际因素、个体因素和工作特征——如何激发团队领导者产生敬畏情绪。这将有助于系统梳理工作场所敬畏情绪的构成及其特征。

研究 2 从情绪体验者自身的视角探究领导者敬畏情绪对其个人领导行为和团队整体行为结果的影响机制。依托情绪的社会功能理论(Social Functional Accounts of Emotion), 这项研究侧重于考察敬畏情绪如何影响体验者的自我感知, 进而改变个体自身行为和相应的工作结果。

研究 3 则通过人际交互的视角, 分析领导者敬畏情绪如何被下属知觉和解读, 从而影响下属的主动性行为。通过引入情绪即社会信息理论(Emotions as Social Information, EASI), 这项研究将揭示领导敬畏情绪在人际互动中的潜在作用机制和结果。

3.1 研究 1: 工作场所中领导敬畏的前因

在以往心理学的研究中, Keltner 和 Haidt (2003)提出了 5 个潜在的敬畏引发因素, 包括美丽、能力、美德、超自然原因和威胁。首先, 美丽, 包括美丽的人、物品和自然景观, 可能会引发

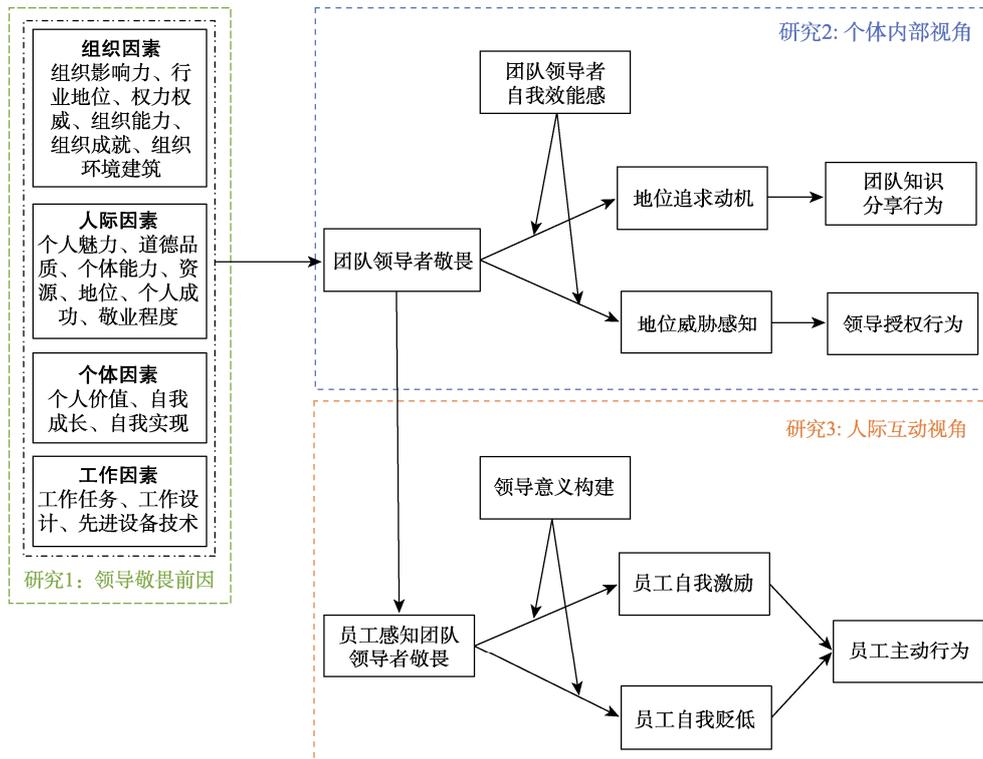


图 1 研究框架图

敬畏。对美丽的敬畏反应带有审美愉悦感，是一种积极的价值观。第二个引发因素是能力，指的是出众的能力、才华或技能。对能力的敬畏反应通常伴随着钦佩之情，也是一种积极的价值观。第三个因素是美德。例如展现温暖、道德优秀或其他与人类善行相关的品质。对美德的敬畏反应通常与升华之感相关，同样是积极的价值观。第四个引发因素，超自然原因，描述了对上帝或超自然实体显现的感知。对超自然原因的敬畏反应与怪异的感觉相关，可以是积极的或消极的价值观。最后，威胁可以引发敬畏，如龙卷风和雷暴。对威胁的敬畏反应带有恐惧的成分，主要是消极的价值观。借鉴以往的研究，本研究认为在工作场所的诸多情景与这 5 个方面相契合，领导敬畏情绪的来源可能包含以下 4 个因素：

3.1.1 组织因素

首先，工作场所充满“美感”的物理环境可能激发敬畏感。建筑设计、办公室装饰等物理环境因素，不仅能提升员工的归属感与认同感，还提供了美学体验，这些都为组织的吸引力和凝聚力

奠定了基础。其次，领导者可能因组织在行业中的卓越表现而感到敬畏。这种感受与 Keltner 和 Haidt (2003)提出的“能力”因素密切相关。一个创新驱动、充满活力的组织环境，不仅能激励员工，还能让领导者感受到组织持续进步的魅力。例如，组织在市场中的创新成就、行业领先的技术水平，可能让领导者对组织出众的实力感到敬畏。尤其在组织面临外部竞争或复杂市场环境时，领导者会对组织克服挑战、应对威胁的能力充满尊重与敬畏。

命题 1-1: 组织因素(如行业地位、影响力、组织成就等)能够激发团队领导敬畏情绪的产生。

3.1.2 人际因素

工作场所中，个体的敬畏感很大程度上受到人与人之间互动的影 响。组织成员的个性特质和行为表现会传递多种信号，激发领导者的敬畏情绪。首先，与 Keltner 和 Haidt (2003)提出的“能力”维度相吻合，高层领导的卓越领导力、同事的专业能力，以及团队成员表现出的创造力或问题解决能力，都会让团队领导者对他们产生敬畏。例

如,高层领导者不仅拥有丰富的专业知识和技能,还掌控着组织内外的众多资源,拥有较高的地位和影响力。因此,他们的一言一行常常引发基层领导的尊敬与敬畏。其次,团队中某个成员在关键时刻展现出超凡的能力,或某位高层领导在危机中沉着应对的决策能力,也可能让团队领导者深感敬畏。此外,呼应“美德”这一诱发因素,团队领导者也可能因为他人表现出的高尚道德品质而感到敬畏。例如高层领导者的领导风格、沟通技巧,以及对团队成员的关怀和支持都可以成为团队领导者的敬畏来源。此外,团队成员表现出的合作精神、敬业态度或坚守原则的行为,也能激发他人的敬佩和尊重,并渴望向他们学习与成长。

命题 1-2: 人际因素(如组织中其他成员的个人魅力、道德品质、敬业程度以及工作能力等)能够激发团队领导敬畏情绪的产生。

3.1.3 个体因素

自我实现的机会、工作成就以及对未来职业发展的期望,反映了领导者在个人层面“能力”和“价值”的体验,往往与工作中的敬畏感紧密相连。个体在工作中获得成长或看到自己付出的努力带来了显著的成果时,通常会体验到一种深刻的敬畏和自豪感。此外,当个体意识到自己的工作能够为社会、组织或他人带来积极的、持久的影响时,这种意义感也会激发他们的敬畏情绪,有效提升个体的工作满意度和整体幸福感。当个体感受到他们的努力不仅是为个人发展或物质回报而付出,更是在为更大的目标或社会贡献力量时,他们会表现出更强的敬业精神和组织承诺。这种由敬畏感驱动的积极性反应,能够促使个体投入更多的精力和热情,形成积极的工作习惯,并通过持久的努力,不断寻求职业上的突破和成长,最终实现个人与组织的双赢局面。

命题 1-3: 个体因素(如个人工作价值、职业发展、自我实现等)能够激发团队领导敬畏情绪的产生。

3.1.4 工作特征

工作任务的复杂性和挑战性也是敬畏感的重要来源之一。当领导者面对高难度任务或重大项目时,领导会感受到压力和威胁,从而对工作产生敬畏感。例如,面对充满不确定性的创新项目,领导者可能会因项目失败的潜在威胁而心生敬畏。这种风险同时激发了领导者应对挑战的动机,

激励他们充分发挥个人能力以应对复杂问题并承担重要责任。在这一过程中领导能力的展现同样可能激发领导的敬畏感,这与 Keltner 和 Haidt (2003)提出的“能力”因素密切相关。此外,工作内容的创新性和灵活性,以及先进的技术设施和设备也可能引发敬畏感。当组织为领导者提供良好的工作条件和团队支持时,这些因素不仅影响着领导的工作体验和工作动力,还反映了组织对其角色和贡献的重视,因此极有可能成为工作场所中激发领导敬畏感的重要来源。

命题 1-4: 工作特征(如工作设计、工作创新、先进技术等)能够激发团队领导敬畏情绪的产生。

3.2 研究 2: 团队领导敬畏对领导自身行为及团队结果的影响机制

3.2.1 团队领导敬畏,地位追求动机和地位威胁感知

情绪的社会功能理论(Social Functional Accounts of Emotion)提出,个体的情感会影响与自我相关的认知,从而使个体能够适应不断变化的社会情境和周围环境中的关系动态(Campos et al., 1989; DeSteno & Salovey, 1997; Keltner & Haidt, 2003)。最近的研究发现,情感可以对自我概念产生显著影响。例如,骄傲会通过提升自尊来引发对自我更积极甚至膨胀的看法(Tracy et al., 2013)。同时,同情会让人感觉自己与那些处于弱势的人更加相似(Oveis et al., 2010)。基于此,我们认为领导者敬畏能够影响其自我感知,从而作出后续领导行为的调整以影响团队行为结果。正如上文所总结的,敬畏的独特性在于又敬又畏(Gordon et al., 2017)。正是这种独特的特点使得敬畏并不是一个单纯的积极情绪,它也带着部分的畏惧和焦虑。敬畏可以触发个体对于自身之外宏大事物的追随,激发一种强烈的自我提升感(vastness vis-à-vis the self; Bai et al., 2021)。在领导角色中,这种“小我”感觉会让领导者在感知自己被身边优秀的人或事物所包围时,产生内心自我提升的愿望和动机,认为自己需要更加努力地提升自己,以成为组织中更好的表率,为组织作出更大的贡献。因此,领导的敬畏很可能塑造其追求更高地位的动机,并驱使他们采取更加积极的行动,例如提升自己的技能、拓展人脉关系,以及争取更多的机会和资源。

然而,与此同时,敬畏所引发的小我感知导

致个体产生一种自我微不足道的感觉,促使个体产生自我贬低的倾向(diminished sense of the self; Bai et al., 2021)。这种自我怀疑和自卑感对领导而言会带来负面的影响。他们可能会认为自己不足以应对团队的挑战或者无法达到团队成员的期望,因此感到自己的领导地位受到威胁。此外,这种不足的感知可能会削弱领导者的信心和决策能力,影响到他们在团队中的表现和效率(Fiset et al., 2017)。因此,从这一角度来看,这些由敬畏带来的不自信的感知,也可能导致领导者产生更高的地位威胁感知。基于此,我们提出一下命题:

命题 2-1: 团队领导敬畏与地位追求动机呈正相关。

命题 2-2: 团队领导敬畏与感知地位威胁呈正相关。

3.2.2 领导地位追求动机和团队知识分享行为

根据研究表明,领导者的地位可以通过在工作中的行为来提升(Wilson et al., 2010)。具有更高地位追求动机的领导者往往会更加注重在工作中展现出对组织的承诺和对员工的关心,以此来赢得他人的认可和支持。他们会将时间和精力投入到对组织和团队的发展有益的活动中,并通过向高级管理层和员工展示自己的领导能力和成果来提高自己的地位(Xu et al., 2022)。而知识共享是一个关键的团队过程。Yu 等人(2013)将知识分享定义为“拥有知识的人愿意以具体的方式将自己的工作经验、技术和意见传递给他人,并期望他人工作中实际应用这些知识”。团队领导者在团队知识分享中发挥着重要作用(Srivastava et al., 2006)。领导通过知识分享行为向其他员工提供知识,分享经验和专有技术,并帮助团队成员执行目标,相互合作解决问题和开发新想法(Cummings, 2004)。这一行为展示出领导者卓越的领导才能以及专业知识,有利于其获取员工的信任和积极评价。另一方面,领导者知识分享行为会给团队营造一种良好的氛围,鼓励团队成员积极分享和表达建议,以实现更多的协作和更高的团队绩效(Vandavasi et al., 2020)。与此同时,良好的团队绩效和合作从侧面反映出了领导者的专业知识和领导才能,有利于增强团队领导在组织中的地位和声誉,帮助其追求更高的权利和地位。基于此,我们提出以下命题:

命题 2-3: 领导地位追求动机与团队知识分

享行为正相关。

命题 2-4: 领导地位追求动机在领导敬畏与团队知识分享行为之间起到中介作用。

3.2.3 领导地位威胁感知和授权行为

授权意味着领导给予下属必要的权威和自主权,使追随者能够对工作场所的决策进行控制(Clark et al., 2009)。领导者通常将赋权视为对员工的一种投资形式,期望作为回报,这些员工能够充分利用他们的知识、能力和技能,实现更高更令人满意的绩效(Ma et al., 2020)。因此,领导者愿意赋予特定员工权力的程度取决于这种投资的预期回报。当领导者认为员工具有潜在的回报能力时,他们更有可能投资于拥有更多权威的员工,形成良性的投资回报循环。然而,由于领导赋权涉及权力和权威的委派,它可能带来一定的风险(Hakimi et al., 2010; Sharma & Kirkman, 2015)。例如,获得赋权的员工可能会犯错,提交劣质的工作成果,违背领导者的目标,甚至试图篡夺权力(Hakimi et al., 2010; Stewart et al., 2017)。先前的研究还表明,当领导者感知到高地位威胁时,他们会变得更加保守(Dong et al., 2020; Kellogg, 2012; Zhang et al., 2020),以旨在减小潜在威胁的方式行事(Case & Maner, 2014),甚至会采取反生产行为,如向团队隐瞒重要信息,或压制下属的潜在竞争(Maner & Mead, 2010)。正如前文提到,领导敬畏可能引发对自我渺小、不重要的感知,导致领导自我贬低和自卑心理的产生,从而认为自身地位受到威胁。这种威胁的感知以及自我保护意识会使领导者倾向于减少对下属的授权,或直接拒绝赋予他们权力,以防止自身的潜在损失,维持其优越的社会地位和权力。基于此,我们提出以下命题:

命题 2-5: 领导地位威胁感知与领导授权行为呈负相关。

命题 2-6: 领导地位威胁感知在领导敬畏与领导授权行为之间起到中介作用。

3.2.4 领导自我效能感的调节作用

领导自我效能感是指个人有效完成特定领导角色所必需的功能的能力感知和信心。与任务特定自我效能感和一般自我效能感不同(Chen et al., 2001; Chen et al., 2000),领导自我效能感是针对领导行为的效能信念的一种具体形式。对于领导自我效能高的个体来说,他们倾向于付出更大的

努力来履行他们的领导角色,并且能够在面对困难时坚持更长时间。他们对自己的领导能力充满信心,认为自己有能力实现更高的地位追求。以往研究表明,领导自我效能感与领导行为之间存在着积极的关联,高自我效能感的领导者更倾向于采取积极的领导行为,表现出更高的领导效能和绩效(Judge & Bono, 2001)。其次,具有高自我效能感的领导者更具克服困难的精(Ng et al., 2008),善于发现优秀事物,并积极朝这一方向努力提升自己。他们不会因困难而退缩,反而会将困难视为提升自己的机会,努力克服并超越自己,追求更高的成就和地位。此外,具有高领导自我效能感的人往往具有较强的责任感,愿意付出更大的努力承担领导角色(Ng et al., 2008)。他们深知作为领导者的责任,愿意为了团队和组织的发展付出更多的努力,这种责任感驱使他们不断地提升自我,以更好地履行领导者的角色(Judge & Bono, 2001)。因此,较高的领导自我效能感能够有效减少敬畏所带来的自我渺小的感知,缓解他们对于地位和权力丧失的敏感性。相反,领导自我效能给予他们更多的资源和信心,激励他们去采取更多的自我提升行为,积极追求卓越和广阔视野。这同样激发他们追求更多地位的动机,从而做出更多的知识分享行为,以帮助团队提升绩效,并实现自身的目标和价值。基于此,本研究提出以下命题:

命题 2-7: 领导自我效能感通过增强地位追求动机正向调节了团队领导敬畏与其知识分享行为之间的关系,即当领导自我效能较高时,敬畏与知识分享行为之间的正向关系增强。

命题 2-8: 领导自我效能感通过降低地位威胁感知负向调节了团队领导敬畏与其授权行为之间的关系,即当领导自我效能较高时,敬畏与授权行为之间负向关系减弱。

3.3 研究 3: 团队领导敬畏对下属行为的人际影响

3.3.1 团队领导的敬畏通过 EASI 模型影响员工个体的主动性行为

情绪作为社交沟通中最重要媒介,在社会影响的过程中扮演着信息传递的角色。研究表明,团队领导者的情绪时刻受到下属的关注,并传递出重要的社会信号,从而影响下属的行为表现。情绪即社会信息理论(Emotions as Social Information, EASI, Van Kleef, 2009, 2016)指出个体的情感表达

通过两种主要路径对人际影响产生作用:情感传染与推断加工。情感传染指的情绪表达能够唤醒他人内在的情感反应,进而影响他人的行为表现。而推断加工则是观察者对他人情绪进行分析和解读后调整其行为的过程。基于这一理论,本研究进一步探讨领导者的敬畏情绪如何通过这两种途径影响下属的行为,尤其是下属的主动性行为。

首先,情感表达通过引发观察者的情感反应,即对表达者的情感产生互惠性情感体验和情绪,从而产生人际影响(Van Kleef, 2009)。这种情感反应大多是表达者情绪中的积极成分直接传染给接收者,产生积极效应(Clark & Taraban, 1991)。其次,情感表达通过引发观察者的推理过程,即对表达者的情感意义和含义进行推断加工,从而产生人际影响(Van Kleef, 2009)。在观察他人的情感表达时,他们可能推断出表达者的感受(Ekman, 1993)、社交意图(Fridlund, 1996)以及对其他人的取向(Knutson, 1996)。这些推测和判断为观察者提供了有关表达者的相关信息,使他们能够做出适应性的行为反应(Van Kleef, 2016)。情感传染和推断加工作为情感表达影响行为反应的中介机制,已在谈判(Sinaceur & Tiedens, 2006; Van Kleef et al., 2004)、团队决策(Heerdink et al., 2013)和领导力(Van Kleef, 2009)等多个组织领域得到证实。

在本研究中,基于 EASI 理论,我们预计团队领导的敬畏会通过两种途径影响下属个体的主动性行为。团队领导者表现出的敬畏,作为一种积极的社会情绪,会被下属感知为一种重要且具有积极影响的信号。这种积极状态很可能会通过情感传染的途径传递给下属,使其产生一种被激励的感受,激发自我完善的意识和动机,促进他们主动学习和获取相关信息和知识,以便更好地融入组织环境。另一方面,团队领导敬畏中存在的畏的成分,在领导体验敬畏时伴随着小自我的体验,可能会让下属在认知上知觉到一种无力感,使他们认为整个团队,尤其是团队中的自己可能并不够优秀和有能。这种感知可能会引发恐惧和不情愿,导致主动性行为的减少。基于此,我们做出以下命题:

命题 3-1: 团队领导敬畏通过激发员工的自我提升感正向影响个体主动性行为。

命题 3-2: 团队领导敬畏通过引起员工负面自我认知评价负向影响个体主动性行为。

3.3.2 领导者意义构建的调节作用

在组织中的任何活动,意义构建是一项至关重要的活动。正如 Weick 等人(2005)所指出的那样,组织中的意义建构就是弄清楚“一个事件意味着什么?”。对于组织中的员工来说,意义构建主要是解释他们经历的组织和团队中发生的所有事件,为他们在组织和团队经历创造意义,发展心理模型,并帮助他们获得组织中个体的身份和认同。意义构建与寻求或接受社会支持不同(例如, Baranik et al., 2017; Wang et al., 2010)。寻求社会支持更多是员工应对压力事件的方式,而意义构建则与更广泛的、与压力无关的事件相关。意义构建的核心是帮助组织中的人在组织和团队中处理信息,从而发展和更新他们对组织的认知脚本。

领导者意义构建指的是领导者帮助组织中的人(往往是下属)理解在他们身处的组织和环境。当领导者帮助员工建立对组织和团队的清晰和可见的认识时,它可以促进员工更好完成在组织中的工作,同时拓展其在组织中的发展潜力(Zhou et al., 2022)。更重要的是,领导者意义构建能够有效地减少个体对组织和团队中所有不确定的恐惧,减少自我贬低,进而缓解敬畏对员工主动性行为的负面影响。同时,有效的意义构建可以进一步激发组织和团队中个体对于自我学习和提高的动力。员工从领导者那里获取关于组织和内部事件的信息和资源,这增强了他们的自我价值感和角色认知,促使他们采取更多的主动性行为,以更好地适应和融入组织。因此,当员工感知到领导者心存敬畏时,他们更容易受到敬畏中积极因素的激励,更愿意去拓展和提升自我,从而增强了他们的主动性。

与之相反,当团队领导未能提供有效的意义构建时,团队成员可能会对团队中的不确定性和未知因素感到恐惧。这种不安全感导致他们对组织中细微的变化过度敏感,以消极的视角放大这些迹象。面对领导表现出的敬畏,他们的注意力可能会集中在敬畏的消极方面,通过过度的负面认知处理,形成对团队和自我能力的贬低性认知,从而导致他们以消极态度应对,减少了主动工作的积极性。因此,我们提出以下命题:

命题 3-3: 团队领导意义构建通过提高员工自我提升感正向调节团队领导敬畏和员工主动性行为之间的关系,即当领导意义构建水平较高时,

团队敬畏与员工主动性行为之间的正向关系增强。

命题 3-4: 团队领导意义构建通过降低员工负面自我评价负面调节团队领导敬畏和员工主动性行为之间的关系,即当领导意义构建水平较高时,团队敬畏与员工主动性行为之间的负向关系减弱。

4 理论构建

尽管已有零星研究表明敬畏情感在组织中存在并具有重要影响力,现有研究大多集中在员工层面的敬畏情感上,缺乏对领导者敬畏的深入关注与探索。本研究首先探讨了领导者在组织中产生敬畏情感的来源(研究 1),为后续模型构建与实证研究奠定了基础。同时基于情绪的社会功能理论(Social Functional Accounts of Emotion)和情绪即社会信息理论(EASI),本研究进一步分析了领导者敬畏在个体层面(研究 2)和人际层面(研究 3)对行为结果的影响机制与效应。此外,本文探索了多种边界条件,旨在识别哪些情境有助于最大化发挥领导者敬畏情感的积极效用,从而帮助领导者更有效地体验并传递敬畏感。本研究拟构建的理论模型为理解工作场所中领导者敬畏的影响提供了一个较为系统的框架,弥补了当前敬畏情感在工作场所研究中的不足,同时凸显了敬畏在管理实践中的应用价值。

第一,本研究关注了组织中的重要复合情感——敬畏,聚焦于领导敬畏这一核心概念,并探讨了其对组织变量的影响。以往关于敬畏的研究主要集中在社会心理学领域。近年来,敬畏情绪的作用逐渐受到多个学科的关注,频繁出现在各主流学术期刊中(如 Belinda & Christian, 2023; Wang et al., 2023)。然而,在管理学领域,现有的研究多基于心理学视角,探讨员工敬畏如何影响特定的组织行为与结果。然而,诚如开篇提到,作为组织的运筹核心,领导的情感体验与表达对团队及员工个体有着至关重要的影响。因此,本研究通过聚焦领导敬畏,拓展了对组织中敬畏情感的理解,并为未来在组织背景下进一步探索敬畏提供了新的研究视角。

第二,本研究从微观视角探讨了团队领导敬畏对个体行为和人际互动结果的影响机制,揭示了领导者情绪在组织内的多层次作用。领导敬畏的研究在组织领域相对较新,且大多数现有研究

仍以心理学框架为基础,缺乏从组织管理视角的深入探讨,导致难以触及组织研究所需的理论深度。为了填补这一空白,本研究首先参考了心理学中关于敬畏情绪的五大诱因,系统梳理了在工作场所引发领导者敬畏情感的组织因素、人际因素、个体特质以及工作特征,为提出研究问题奠定了扎实的理论基础。在第二部分研究中,我们应用情绪社会功能理论,深入分析了领导者敬畏对其个体行为及团队层面的结果(即领导者对团队的授权行为和知识分享)的影响机制。在第三部分研究中,我们引入了情绪即社会信息理论(EASI),进一步考察了领导敬畏的跨层次人际影响,即领导者敬畏如何通过行为和情感传递,影响下属的主动性行为。本研究强调了情绪在组织中的层层渗透效应,为未来领导敬畏的研究提供了一个以人际互动为核心的视角,增强了组织情感理论在管理实践中的应用和理解。

第三,本研究关注到敬畏情绪的双重效价,探讨了领导者敬畏在组织中的双刃剑效应。历史上,敬畏这一概念本身就具有复杂性,它不仅包含“崇敬”之意,也蕴含着“畏惧”的成分。然而,自从敬畏被引入心理学领域后,主流学者多将其视为一种积极情绪(Cowen & Keltner, 2017),并集中探讨其正面影响。然而,近年来研究者开始意识到敬畏也可能带来潜在的负面影响(Gordon et al., 2017)。在组织情境中,这些负面影响可能更具破坏性。因此,辩证地理解敬畏情绪在组织中的多重影响变得尤为重要。本研究深入探讨了敬畏情绪对组织带来的益处和潜在风险,并强调了不同情境因素对其影响的调节作用。通过对这些效应的分析,本研究为组织如何正确引导敬畏情绪的积极作用提供了新的理论指导,帮助管理者掌握如何有效利用敬畏情感以提升组织效能,同时避免其潜在的负面影响,从而实现敬畏情感的平衡管理。

参考文献

- 安彦名. (2020). 敬畏情绪对恶意创造力的影响 [硕士学位论文]. 山西师范大学.
- 董蕊, 彭凯平, 喻丰. (2013). 积极情绪之敬畏. *心理科学进展*, 21(11), 1996-2005.
- 孙春霞, 童佳瑾. (2023). 工作敬畏影响员工心理健康的自我改变机制. *心理学进展*, 13(2), 580-591.
- Atamba, C., Popelnukha, A., & Ibrahim, F. L. (2020). Awe guards my creativity: The interactive effect of perceived abusive supervisory behavior, dispositional awe, and creative self-efficacy on Chinese employee creativity. *Frontiers in Sociology*, 5, 51.
- Baldwin, M., Biernat, M., & Landau, M. J. (2015). Remembering the real me: Nostalgia offers a window to the intrinsic self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108(1), 128-147.
- Bai, Y., Maruskin, L. A., Chen, S., Gordon, A. M., Stellar, J. E., Mcneil, G. D., & Keltner, D. (2017). Awe, the diminished self, and collective engagement: Universals and cultural variations in the small self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(2), 185-209.
- Bai, Y., Ocampo, J., Jin, G., Chen, S., Benet-Martinez, V., Monroy, M., Anderson, C., & Keltner, D. (2021). Awe, daily stress, and elevated life satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 120(4), 837-860.
- Baranik, L. E., Wang, M., Gong, Y., & Shi, J. (2017). Customer mistreatment, employee health, and job performance: Cognitive rumination and social sharing as mediating mechanisms. *Journal of Management*, 43(4), 1261-1282.
- Baumeister, R. F. (2010). The Self. In R. F. Baumeister & E. J. Finkel (Eds.), *Advanced social psychology: The state of the science* (pp. 139-176). Oxford University Press.
- Belinda, C. D., & Christian, M. S. (2023). A spillover model of dreams and work behavior: How dream meaning ascription promotes awe and employee resilience. *Academy of Management Journal*, 66(4), 1152-1182.
- Block, J. (1982). Assimilation, accommodation, and the dynamics of personality development. *Child Development*, 53(2), 281-295.
- Campos, B., Shiota, M. N., Keltner, D., Gonzaga, G. C., & Goetz, J. L. (2013). What is shared, what is different? Core relational themes and expressive displays of eight positive emotions. *Cognition & Emotion*, 27(1), 37-52.
- Campos, J. J., Campos, R. G., & Barrett, K. C. (1989). Emergent themes in the study of emotional development and emotion regulation. *Developmental Psychology*, 25(3), 394-402.
- Case, C. R., & Maner, J. K. (2014). Divide and conquer: When and why leaders undermine the cohesive fabric of their group. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(6), 1033-1050.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Chen, G., Gully, S. M., Whiteman, J. A., & Kilcullen, R. N. (2000). Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 835-847.
- Chirico, A., & Yaden, D. B. (2018). Awe: A self-transcendent and sometimes transformative emotion. In H. C. Lench (Ed.), *The function of emotions: When and why emotions help us* (pp. 221-233). Springer International Publishing/

- Springer Nature.
- Clark, M. S., & Taraban, C. (1991). Reactions to and willingness to express emotion in communal and exchange relationships. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27(4), 324–336.
- Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 209–231.
- Cowen, A. S., & Keltner, D. (2017). Self-report captures 27 distinct categories of emotion bridged by continuous gradients. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(38), E7900–E7909.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352–364.
- Danvers, A. F., & Shiota, M. N. (2017). Going off script: Effects of awe on memory for script-typical and-irrelevant narrative detail. *Emotion*, 17(6), 938–952.
- Darbor, K. E., Lench, H. C., Davis, W. E., & Hicks, J. A. (2016). Experiencing versus contemplating: Language use during descriptions of awe and wonder. *Cognition and Emotion*, 30(6), 1188–1196.
- DeSteno, D. A., & Salovey, P. (1997). The effects of mood on the structure of the self-concept. *Cognition & Emotion*, 11(4), 351–372.
- Dong, Y., Jiang, J., Rong, Y., & Yang, B. (2020). LMX differentiation and voice behavior: A resource-conservation framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 307–322.
- Dowlati, Y., Herrmann, N., Swardfager, W., Thomson, S., Oh, P. I., Van Uum, S., Koren, G., & Lancôt, K. L. (2010). Relationship between hair cortisol concentrations and depressive symptoms in patients with coronary artery disease. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 6, 393–400.
- Elias, H., Trujillo, A., & Claypool, H. (2023). When awe strikes: The ebb of loneliness in response to awe and human connection. *Journal of Student Research*, 12(2), 1–4.
- Ekman, P. (1993). Facial expression and emotion. *American Psychologist*, 48(4), 384–392.
- Fiset, J., Al Hajj, R., & Vongas, J. G. (2017). Workplace ostracism seen through the lens of power. *Frontiers in Psychology*, 8, 1528.
- Fridlund, A. J. (1996). *Human facial expression: An evolutionary view*. Academic Press.
- Gordon, A. M., Stellar, J. E., Anderson, C. L., Mcneil, G. D., Loew, D., & Keltner, D. (2017). The dark side of the sublime: Distinguishing a threat-based variant of awe. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(2), 310–328.
- Graziosi, M., & Yaden, D. (2021). Interpersonal awe: Exploring the social domain of awe elicitors. *The Journal of Positive Psychology*, 16(2), 263–271.
- Hakimi, N., Van Knippenberg, D., & Giessner, S. (2010). Leader empowering behaviour: The leader's perspective. *British Journal of Management*, 21(3), 701–716.
- Heerdink, M. W., Van Kleef, G. A., Homan, A. C., & Fischer, A. H. (2013). On the social influence of emotions in groups: Interpersonal effects of anger and happiness on conformity versus deviance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(2), 262–284.
- Helson, R., & Roberts, B. W. (1994). Ego development and personality change in adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 911–920.
- Jiang, T., & Sedikides, C. (2022). Awe motivates authentic-self pursuit via self-transcendence: Implications for prosociality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 123(3), 576–596.
- John-Henderson, N. A., Rheinschmidt, M. L., & Mendoza-Denton, R. (2015). Cytokine responses and math performance: The role of stereotype threat and anxiety reappraisals. *Journal of Experimental Social Psychology*, 56, 203–206.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.
- Kellogg, K. C. (2012). Making the cut: Using status-based countertactics to block social movement implementation and microinstitutional change in surgery. *Organization Science*, 23(6), 1546–1570.
- Keltner, D., & Haidt, J. (1999). Social functions of emotions at four levels of analysis. *Cognition & Emotion*, 13(5), 505–521.
- Keltner, D., & Haidt, J. (2003). Approaching awe, a moral, spiritual, and aesthetic emotion. *Cognition and Emotion*, 17(2), 297–314.
- Keltner, D., Kogan, A., Piff, P. K., & Saturn, S. R. (2014). The sociocultural appraisals, values, and emotions (save) framework of prosociality: Core processes from gene to meme. *Annual Review of Psychology*, 65, 425–460.
- Keltner, D., & Lerner, J. S. (2010). Emotion. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (5th ed., pp. 317–352). John Wiley & Sons, Inc.
- Kiecolt-Glaser, J. K., McGuire, L., Robles, T. F., & Glaser, R. (2002). Emotions, morbidity, and mortality: New perspectives from psychoneuroimmunology. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 83–107.
- King, L. A., Scollon, C. K., Ramsey, C., & Williams, T. (2000). Stories of life transition: Subjective well-being and ego development in parents of children with Down syndrome. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 509–536.
- Knutson, B. (1996). Facial expressions of emotion influence

- interpersonal trait inferences. *Journal of Nonverbal Behavior*, 20(3), 165–182.
- Kogan, A., Oveis, C., Carr, E. W., Gruber, J., Mauss, I. B., Shallcross, A., & Keltner, D. (2014). Vagal activity is quadratically related to prosocial traits, prosocial emotions, and observer perceptions of prosociality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(6), 1051–1063.
- Konecni, V. J. (2005). The aesthetic trinity: Awe, being moved, thrills. *Bulletin of Psychology and the Arts*, 5(2), 27–44.
- Kok, B. E., Coffey, K. A., Cohn, M. A., Catalino, L. I., Vacharkulksemsuk, T., Algoe, S. B., Brantley, M., & Fredrickson, B. L. (2013). How positive emotions build physical health: Perceived positive social connections account for the upward spiral between positive emotions and vagal tone. *Psychological Science*, 24(7), 1123–1132.
- Lilgendahl, J. P., Helson, R., & John, O. P. (2013). Does ego development increase during midlife? The effects of openness and accommodative processing of difficult events. *Journal of Personality*, 81(4), 403–416.
- Ma, C., Ganegoda, D. B., Chen, Z. X., Jiang, X., & Dong, C. (2020). Effects of perceived overqualification on career distress and career planning: Mediating role of career identity and moderating role of leader humility. *Human Resource Management*, 59(6), 521–536.
- Maner, J. K., & Mead, N. L. (2010). The essential tension between leadership and power: When leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(3), 482–497.
- McAdams, D. P. (2008). *The life story interview*. The Foley Center for the Study of Lives: Northwestern University.
- Meng, L., & Wang, X. (2023). Awe in the workplace promotes prosocial behavior. *PsyCh Journal*, 12(1), 44–53.
- Mesquita, B., & Frijda, N. H. (1992). Cultural variations in emotions: A review. *Psychological Bulletin*, 112(2), 179–204.
- Mesquita, B., & Leu, J. (2007). The cultural psychology of emotion. In S. Kitayama & D. Cohen (Eds.), *Handbook of cultural psychology* (pp. 734–759). The Guilford Press.
- Monroy, M., & Keltner, D. (2023). Awe as a pathway to mental and physical health. *Perspectives on Psychological Science*, 18(2), 309–320.
- Mor, N., & Winquist, J. (2002). Self-focused attention and negative affect: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 128(4), 638–662.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Negami, H. R., & Ellard, C. G. (2023). How architecture evokes awe: Predicting awe through architectural features of building interiors. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 17(1), 3–15.
- Ng, K. Y., Ang, S., & Chan, K. Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733–743.
- Oveis, C., Cohen, A. B., Gruber, J., Shiota, M. N., Haidt, J., & Keltner, D. (2009). Resting respiratory sinus arrhythmia is associated with tonic positive emotionality. *Emotion*, 9(2), 265–270.
- Oveis, C., Horberg, E. J., & Keltner, D. (2010). Compassion, pride, and social intuitions of self-other similarity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(4), 618–630.
- Perez, K. A., and Lench, H. C. (2018). Benefits of awe in the workplace. In D. Lindebaum, D. Geddes, and P. J. Jordan (Eds), *Social functions of emotion and talking about emotion at work* (pp. 46-47). Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Perlin, J. D., & Li, L. (2020). Why does awe have prosocial effects? New perspectives on awe and the small self. *Perspectives on Psychological Science*, 15(2), 291–308.
- Piff, P. K., Dietze, P., Feinberg, M., Stancato, D. M., & Keltner, D. (2015). Awe, the small self, and prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108(6), 883–899.
- Piff, P. K., & Moskowitz, J. P. (2018). Wealth, poverty, and happiness: Social class is differentially associated with positive emotions. *Emotion*, 18(6), 902–905.
- Prade, C., & Saroglou, V. (2023). Awe and social conformity: Awe promotes the endorsement of social norms and conformity to the majority opinion. *Emotion*, 23(7), 2100–2104.
- Rudd, M., Vohs, K. D., & Aaker, J. (2012). Awe expands people's perception of time, alters decision making, and enhances well-being. *Psychological Science*, 23(10), 1130–1136.
- Sedikides, C., Slabu, L., Lenton, A., & Thomaes, S. (2017). State authenticity. *Current Directions in Psychological Science*, 26(6), 521–525.
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193–237.
- Shiota, M. N., Keltner, D., & Mossman, A. (2007). The nature of awe: Elicitors, appraisals, and effects on self-concept. *Cognition and Emotion*, 21(5), 944–963.
- Sinaceur, M., & Tiedens, L. Z. (2006). Get mad and get more than even: When and why anger expression is effective in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(3), 314–322.
- Slavich, G. M., O'Donovan, A., Epel, E. S., & Kemeny, M. E. (2010). Black sheep get the blues: A psychobiological model of social rejection and depression. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 35(1), 39–45.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
- Stellar, J. E., Gordon, A., Anderson, C. L., Piff, P. K., Mcneil, G. D., & Keltner, D. (2018). Awe and humility. *Journal of*

- Personality and Social Psychology*, 114(2), 258–269.
- Stellar, J. E., Gordon, A. M., Piff, P. K., Cordaro, D., Anderson, C. L., Bai, Y., Maruskin, L. A., & Keltner, D. (2017). Self-transcendent emotions and their social functions: Compassion, gratitude, and awe bind us to others through prosociality. *Emotion Review*, 9(3), 200–207.
- Stellar, J. E., John-Henderson, N., Anderson, C. L., Gordon, A. M., Mcneil, G. D., & Keltner, D. (2015). Positive affect and markers of inflammation: Discrete positive emotions predict lower levels of inflammatory cytokines. *Emotion*, 15(2), 129–133.
- Stewart, G. L., Astrove, S. L., Reeves, C. J., Crawford, E. R., & Solimeo, S. L. (2017). Those with the most find it hardest to share: Exploring leader resistance to the implementation of team-based empowerment. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2266–2293.
- Tracy, J. L., Shariff, A. F., Zhao, W., & Henrich, J. (2013). Cross-cultural evidence that the nonverbal expression of pride is an automatic status signal. *Journal of Experimental Psychology: General*, 142(1), 163–180.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2003). “Isn’t it fun to get the respect that we’re going to deserve?” narcissism, social rejection, and aggression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 261–272.
- Van Cappellen, P., & Saroglou, V. (2012). Awe activates religious and spiritual feelings and behavioral intentions. *Psychology of Religion and Spirituality*, 4(3), 223–236.
- Vandavasi, R. K. K., Mcconville, D. C., Uen, J. F., & Yepuru, P. (2020). Knowledge sharing, shared leadership and innovative behaviour: A cross-level analysis. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1221–1233.
- Van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science*, 18(3), 184–188.
- Van Kleef, G. A. (2016). *The interpersonal dynamics of emotion*. Cambridge University Press.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., & Manstead, A. S. R. (2004). The interpersonal effects of emotions in negotiations: A motivated information processing approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(4), 510–528.
- Wang, M., Liu, S., Zhan, Y., & Shi, J. (2010). Daily work–family conflict and alcohol use: Testing the cross-level moderation effects of peer drinking norms and social support. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 377–386.
- Wang, Y., Xu, A. J., & Zhang, Y. (2023). L’Art Pour l’Art: Experiencing art reduces the desire for luxury goods. *Journal of Consumer Research*, 49(5), 786–810.
- Wayment, H. A., & Bauer, J. J. (2008). The psychology of the quiet ego. In H. A. Wayment, & J. J. Bauer (Eds.), *Transcending self-interest: Psychological explorations of the quiet ego* (Pp. 7–19). American Psychological Association.
- Wayment, H. A., & Bauer, J. J. (2018). The quiet ego: Motives for self-other balance and growth in relation to well-being. *Journal of Happiness Studies*, 19, 881–896.
- Wayment, H. A., Bauer, J. J., & Sylaska, K. (2015). The quiet ego scale: Measuring the compassionate self-identity. *Journal of Happiness Studies*, 16, 999–1033.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Wilson, K. S., Sin, H. P., & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, 35(3), 358–372.
- Xu, A. J., Loi, R., & Chow, C. W. C. (2022). Does taking charge help or harm employees’ promotability and visibility? An investigation from supervisors’ status perspective. *Journal of Applied Psychology*, 108(1), 53–71.
- Yang, Y., Yang, Z., Bao, T., Liu, Y., & Passmore, H. A. (2016). Elicited awe decreases aggression. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 10, E11.
- Yu, C., Yu, T. F., & Yu, C. C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(1), 143–156.
- Zhang, G., Zhong, J., & Ozer, M. (2020). Status threat and ethical leadership: A power-dependence perspective. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 665–685.
- Zhao, H., Zhang, H., Xu, Y., He, W., & Lu, J. (2019). Why are people high in dispositional awe happier? The roles of meaning in life and materialism. *Frontiers in Psychology*, 10, 1208.
- Zhou, L., Park, J., Kammeyer-Mueller, J. D., Shah, P. P., & Campbell, E. M. (2022). Rookies Connected: Interpersonal Relationships Among Newcomers, Newcomer Adjustment Processes, and Socialization Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 370–388.

The antecedents and multilevel mechanisms of awe in leaders: An exploration based on intrapersonal and interpersonal perspectives

BAI Yang, TENG Xiaofei

(Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871, China)

Abstract: The heart of a noble leader often resonates with awe, a profound social emotion with unique and vital social functions. As the driving force within organizations, leaders' emotions not only shape organizational decisions but also deeply influence follower behaviors. Despite its importance, existing research on awe in organizational settings has predominantly focused on employees, leaving a lack of systematic thinking and empirical research on the impact of awe in leaders. In light of this, the current study focuses on leader awe within organizations, adopting a multi-level perspective to investigate how leader awe influences leadership behaviors and follower proactive behaviors, both on individual and interpersonal levels. Furthermore, by exploring key boundary conditions, we aim to test the important role of contextual factors in promoting the maximization of the positive effects of leader awe. This study greatly broadens the breadth and depth of research on awe within organizations, laying a solid foundation for further research on this unique emotion in organizational contexts.

Keywords: leader awe, leader empowerment, knowledge sharing, proactive behavior