

【企业管理】

# 差序式领导对员工利社会行为的影响

陶厚永<sup>1</sup>, 章娟<sup>1</sup>, 李玲<sup>2</sup>

(1. 武汉大学经济与管理学院, 湖北 武汉 430072;

2. 中南民族大学管理学院, 湖北 武汉 430074)

**[摘要]** 本文将利社会行为分为利领导、利同事和利组织行为三类,系统探讨了差序式领导对员工利社会行为的影响,结果发现差序式领导的照顾沟通、提拔奖励、宽容犯错等偏私行为,会借由替代学习、条件式奖赏和互惠机制去强化以领导者为核心的小圈子凝聚力,诱使“自己人”下属产生效忠领导的心理和强化内群体认同,从而激励“自己人”下属和群体内部从事利社会行为;另一方面,差序式领导又会导致过度关系化行为、相对剥夺感和外群体歧视,从而破坏组织的公平机制,诱发职场排斥和内—外群体的相互隔离,进而引发职场“冷”暴力,抑制“外人”下属对领导者及其“自己人”和组织展现利社会行为。但是,“自己人”和“外人”的关系是相对的,如果领导者实施差序式领导的出发点是为了更好地完成组织目标,并熟练掌握差序式领导的管理技巧,在肯定表现优异的“自己人”的同时,不排挤打压“外人”,而是鼓励“外人”向能力更强的“自己人”学习从而成为领导者的“自己人”,那么,差序式领导风格就不会违反华人文化期待,从而会对“自己人”和“外人”的利社会行为起到整合促进作用。

**[关键词]** 差序式领导; 利社会行为; 互惠机制; 群体分化; 涓滴效应

**[中图分类号]**F270 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2016)03-0114-16

## 一、问题提出

实践表明,如果领导者的管理方式行之有效,就可能诱发员工从事利社会行为,并使组织从中获益。相反,如果领导者的管理方式不当,不仅不可能促使员工展现利社会行为,甚至还可能导致非常严重的负面后果,从而给组织造成伤害,如南海狮山本田罢工事件、富士康员工跳楼事件。因此,该如何管理和引导员工从事利社会行为已成为管理学领域一个亟待研究的重要课题。

在华人组织中,领导者一般会依据关系的亲疏远近将下属划分为“自己人”和“外人”,进而采取

**[收稿日期]** 2015-07-14

**[基金项目]** 国家自然科学基金面上项目“领导—追随行为互动对新员工追随力的作用机制:对偶心理定位的视角”(批准号 71472140);国家自然科学基金青年项目“差序式领导对员工利社会组织行为的影响机理:Trickle-down 模式的跨层次研究”(批准号 71402192);教育部人文社会科学研究专项任务项目(工程科技人才培养研究)“移动互联网时代工程科技人才的开发机制研究:产学研联动的视角”(批准号 15JDGC016)。

**[作者简介]** 陶厚永(1977—),男,安徽六安人,武汉大学经济与管理学院副教授,管理学博士;章娟(1991—),女,江苏如皋人,武汉大学经济与管理学院硕士研究生;李玲(1983—),女,安徽六安人,中南民族大学管理学院讲师,管理学博士。通讯作者:陶厚永,电子信箱:taohouyong@whu.edu.cn。

差序管理。中国台湾学者姜定宇和张苑真将这种特殊的领导方式定义为“差序式领导”,意指“在人治主义的氛围下,领导者对不同部属有着差别对待的领导行为,是一种对较偏好的部属会给予较多偏私的领导风格”<sup>[1]</sup>。逻辑上讲,领导者的偏私对待易于唤醒“自己人”下属的利社会意识,促使其展现利社会行为,然而,聚焦于差序式领导与“自己人”下属利社会行为之间关系的研究非常少,已有文献主要从互惠理论出发,探讨差序式领导与“自己人”下属“投桃报李”的利领导行为<sup>[2]</sup>,但是,利领导行为并不等于利社会行为,且对组织而言并不总是有益的(如利用上班时间帮助领导处理私事)<sup>[3]</sup>。理论研究的缺失不可避免地会造成思想混乱,人们不禁产生这样的疑问:差序式领导是如何激励“自己人”下属从事利社会行为的?作为一种偏私对待的领导风格,有“受益方”就会有“受损方”,差序式领导在激励“自己人”下属的同时,可能会对“外人”下属甚至是组织造成妨害<sup>[4]</sup>。差序式领导对“外人”下属利社会行为产生分化作用的机理又是怎样的?

尽管差序式领导会针对“自己人/外人”而实施差别对待,但“内外有别”通常只是领导者为了达到管理目标而实施的一种手段,其最终落脚点还是为了实现“组织大同”<sup>[5]</sup>。因而,站在“自己人”或者“外人”对立的立场,割裂地考察差序式领导对“自己人”的激励或者对“外人”分化的影响历程是不可取的。“自己人”和“外人”本来就是相对的,在一定条件下会相互转化,这就使得差序式领导在激励“自己人”的同时,也会对其形成一定的威慑作用;在压制“外人”的同时,也会对其产生一定的鞭策作用。那么,领导者该如何协调“自己人/外人”之间的分歧,从而对“自己人/外人”的利社会行为产生整合促进作用呢?

## 二、差序式领导对“自己人”利社会行为的激励作用

对于组织而言,利社会行为(Prosocial Organizational Behavior)是由组织成员执行的,在履行组织角色时,与个体、群体或组织本身的直接互动;其目的在于促进个人、群体或组织的福祉。因此,组织中的利社会行为强调行为的展现是组织成员自愿、不在工作规范要求之内;并且当员工表现此种行为时,组织一般不会立即给予财务上的奖励<sup>[6]</sup>。根据行为的受益对象,利社会行为可以分为:①帮助或有利于组织成员的行为(即利同事行为,Prosocial Organizational Behavior toward Individual, POB-I),例如协助同事、对待同事有礼貌,此种行为与组织福祉的关联性较为模糊,但与同事福祉关系较大。②对组织领导者有利的行为(即利领导行为,Prosocial Organizational Behavior toward Leader, POB-L),这种行为类似主管忠诚的概念,包括配合主管、提供信息与业务辅佐等行为<sup>[6]</sup>。③对组织有利的行为(即利组织行为,Prosocial Organizational Behavior toward Organization, POB-O),例如运动员精神、维护公司声誉,此类行为与组织中其他成员的关系较为模糊或间接,而与组织福祉较相关<sup>[7]</sup>。差序式领导注重个别化关怀,会给予“自己人”下属较多偏私照顾,这易于导致以领导者为核心的“自己人圈子”<sup>①</sup>的形成。伴随着领导力的发挥以及“圈子”凝聚力的强化,可能促进“自己人”下属在组织中表现出较多的利社会行为。

### 1. 差序式领导与“圈子”凝聚力

由于差序式领导风格强调“人治”而非“法治”,这在一定程度上导致组织内部缺乏稳定统一的行为规范和价值评价标准,因而成员心理上、认识上纷杂的个人意识往往无法转化为以组织为中心的群体意识,取而代之的是以领导者为核心的圈子意识。领导者会将“亲”、“忠”者归为自己人圈子,既不“亲”又不“忠”者,归为外人圈子,进而实施差别对待。如果仅从“差序格局”文化衍生品的视角,“圈子”本身没有好坏美丑善恶之分,但是,由于领导者拥有组织赋予的各种权力和资源,他们往往

① 本文中的“圈子”是指某些人为了某种利益(可能是物质上也可能是情感上)而私下结成的“同盟”。

会依托“圈子”进行资源配置。因此,大多情况下,“圈子”本身就是围绕组织资源掌控者(通常是领导者)而形成的关系网络,实质上反映了组织资源和权力的分布版图。这种以领导者为核心的“圈子”存在严格的游戏规则,且具有非常强的凝聚力。成员要对“圈子”绝对忠诚、拥护支持圈子核心——领导者的工作;作为圈子核心的领导者也要保护圈子成员,为圈子成员争取更多利益。因此,圈子规则事实上就是一种心理契约式的潜规则,强调风险共担、利益均沾,当差序式领导者在为圈子成员提供独特的资源优势和发展便利的同时,“圈子”凝聚力随之不断加强,圈子成员对领导者的忠诚以及对圈子的认同不断强化。

(1)差序式领导与效忠领导。华人组织中的忠诚,一般分为对组织的忠诚和对领导者的忠诚,即所谓的“公忠”和“私忠”<sup>[8]</sup>。李慕华<sup>[9]</sup>同时考虑了领导者与员工观点的差异性,并以关键事例的研究方式,探讨华人企业组织领导人是如何看待员工对公司或自己的忠诚以及员工如何对公司或老板效忠,结果发现,当员工提及忠诚概念时,大多是指对领导者的忠诚,而非对公司的忠诚,虽然这样的结论有可能是由于研究样本条件所造成的,但是,更有可能的解释是,在华人组织中,忠诚现象的焦点并不是对公司本身,而是有特定对象。因此,华人组织内的忠诚格局,更多地体现为一种“私忠”,是对领导者的个人忠诚,而非对组织本身的忠诚。差序式领导风格对“自己人”下属进行更多的授权、提供更多的资源(如信息、权责赋予、自由度、支持等)以便于下属顺利完成任务,即使犯错领导者也会偏袒处理,领导者这些愿意承担风险的授权及分享行为,可以被诠释为一种“庇护主义”关系。平时,下属除了对组织要有“公忠”外,更重要的是对领导者要有“私忠”,否则就难以成为领导者的“自己人”。

下属对领导者产生了效忠思想意味着对领导者产生了心理依附,此时,下属愿意为领导者付出额外的努力,甚至可能为了领导者的利益而牺牲个人利益。在实际行动中,效忠领导主要是通过认同领导、内化价值、业务辅佐、牺牲奉献、服从不二及主动配合等六类活动来实现的。认同领导,说明领导者俘获了下属的心,下属尊敬且佩服领导者;内化价值,表示下属能与领导拥有相似的价值观,能与领导者保持步调一致;业务辅佐,表明下属愿意主动提供给领导者在业务执行上所需的信息与协助;牺牲奉献,表示下属会主动考虑领导者的利益,而愿将自己的个人利益放在次要位置;服从不二,代表下属愿意无条件地遵从领导者的命令、接受领导者的指派;主动配合,说明下属愿意配合领导者的要求,主动做好份内的工作。然而,效忠领导的形成机理又是什么呢?从社会交换的观点看,下属对领导的忠诚,是下属对领导者的正向情感,而人类情感建立的本质,属于一种长期的相互强化历程,如果没有相互满足与回馈,是无法长久维持其情感品质的。差序式领导者对“自己人”下属的偏私对待主要表现为:个别照顾方面,领导者对“自己人”下属不局限于工作上的宽大为怀,也会扩及一些私人问题,例如帮助下属处理家庭问题、提供急难救助,此外对那些资格老而又忠诚的员工也会采取长期雇佣的取向;在维护下属面子上,如果下属发生重大失误,为了保护下属不受公开的奚落或揭发,领导者可能会私下处理下属的违纪行为,大事化小、小事化了。为了回报领导者的恩惠,下属常以效忠来响应。

(2)差序式领导与群体认同。“群体认同”就是融入圈子,以圈内人的社会类别来定义自己的心理历程:“个体认识到他/她属于特定的社会群体,同时认识到作为群体成员带给他/她的情感和价值意义”。因而,群体认同带有强烈的主观性和情感性,群体成员透过建构记忆与结构失忆的历程,自由评判“自己人”与“外人”的相似或差异程度。如果个体认为自己所属的群体比其他的群体好,并在寻求积极的社会认同和自尊中体会到群体间差异,就会强化群体认同。事实证明,在社会比较的基础上获得的关于群体声望对于个体的核心自我评价有着极其重要的影响,不仅可以提高个体的自

尊水平,甚至可以帮助个体在遇到负面事件时保持良好的心态。由此可见,通过社会分类和社会比较,个体往往会对自己所在群体产生认同,进而形成内群体偏好与外群体偏见。差序式领导通过划分“自己人”和“外人”而对组织成员进行角色区隔,不仅让“自己人”和“外人”从事不同的任务和承担不同的责任,也突出了“自己人”对组织所做的贡献。于是,“自己人”群体的社会地位以及能够得到的组织支持和奖励明显比“外人”群体优越,这显然有助于强化“自己人”下属的群体认同。

具体而言,群体认同的建构不可避免地涉及“相似”和“差别”之间的关系。因为对“我们”的认同往往需要在对“敌人”的想象中去探寻。也就是说,为了建立对“我们”的认同,必先寻找对立面,建构所谓的“敌人”。差序式领导的偏私对待,人为地在“自己人”和“外人”之间建立起“相似”和“差别”。如果领导者划分“自己人”和“外人”的标准符合员工的主观价值判断,就会激活员工的系统公正动机,不仅强化“自己人”的内群体偏好(“自己人”对自身地位的认同),也会诱发“外人”的外群体偏好(“外人”对“自己人”地位的认同),从而使得群体认同水平得以持续提高。已有研究发现,差序式领导能够提升“自己人”对领导者的程序公平知觉,并且支持华人文化中“亲亲原则”的独特文化价值判断<sup>[2]</sup>:人们就应该多关心照顾与自己亲近的人。所以,领导者在工作职务上给予“自己人”下属多一点的照顾、沟通和在职务上的授权等行为,能使“自己人”下属工作发挥的空间更具弹性,还可以有效满足下属对于拉近和领导者关系的期望。领导者对下属较多的沟通与关心显示领导者试图缩小和下属之间的情感距离,从而出现所谓的“个别关怀”,这不仅使“自己人”备受激励,当“外人”知觉领导者较多的给予资源、关心等所谓的“好处”时,也可以提升圈子对“外人”的吸引力。群体价值模型指出,个体会根据自己与群体中权威者的情感距离和互惠行为,以辨识自己是否属于群体(圈子)的一份子,因为群体中领导者对下属人际对待的质量和下属的期待,会塑造下属对自己在群体中身份的核心自我评价,进而激发下属对自己所在群体的认同。

## 2. “圈子”凝聚力与员工的利社会行为

(1)效忠领导与“自己人”下属的利社会行为。根据互惠理论,领导者对“自己人”的偏私照顾,换来的结果不仅仅是利益上的互惠,还有情感上的互惠。领导者充分考虑下属的需求、重视下属的福祉,出于投桃报李的心理以及为了报答领导者的知遇之恩,下属往往比较愿意(不需将时间与精力用于计算与领导者进行社会交换的得失)做出超出角色外的回报。下属除了努力工作、克尽职责之外,亦会竭尽其能展现职责以外的利社会行为,包括配合领导者工作外的要求、帮领导者处理规定以外的事务,以及将领导者的目标放在个人目标之上等,从而展现利领导行为<sup>[10]</sup>。作为三类利社会行为的其中之一,利领导行为虽然不一定对组织有益,但也不总是有害的。如果领导者和下属能够从组织大局出发,整合和协调好效忠领导(私忠)和效忠组织(公忠)的关系,那么,利领导行为最起码不会与利同事行为和利组织行为产生直接冲突,甚至还可能会相互促进、相得益彰<sup>[11]</sup>。

事实上,互惠结构不仅对人们之间的交换和权力产生影响,还会影响人们之间相互的信任和团结<sup>[12]</sup>。领导者的偏私照顾直观体现了领导者对“自己人”下属的信任,领导者的信任行为(如责任委派、自主权的赋予、决策参与等)能带给下属心理赋权的激励及自主管理的机会<sup>[13]</sup>。为了回报领导者的信任,下属往往会产生效忠的态度。下属对领导者效忠,就会以领导者为榜样。因此,领导者的行为会通过榜样作用、暗示作用、模仿作用等心理机制激发“自己人”下属的内在动机,进而促进其展现利同事和利组织行为。Song et al.<sup>[14]</sup>揭示了互惠交换改变员工行为和态度的内在机理:依据互惠原则,当员工感知到与组织存在社会交换时,会表现出与组织的社会情绪纽带关系的加强,并且表现出情感承诺的提升,任务绩效的提高与利社会行为的强化。其实,领导者—下属的互惠交换是如何影响“自己人”下属的利社会行为的,还可以在社会学习理论中找到相关线索,社会学习理论存在

替代学习机制,该理论认为人们不仅会透过言语的交谈和阅读来学习,行为观察也是一种重要的学习方式,个人会经由观察自己心目中重要其他人的行为而模仿其行为<sup>[5]</sup>。差序式领导者比较关心“自己人”下属的感受、需求及福祉,呈现较多的照顾与支持行为,经由替代学习机制,“自己人”下属会习得领导者对待他人的态度与方式,并以情感法则对待领导者以外的他人与组织,进而产生利同事行为和利组织行为。

(2)群体认同与“自己人”下属的利社会行为。差序式领导风格的显著特点是“内外有别、群际有异”,领导者乐意为“自己人”提供更多的资源支持和未来发展机会。所以,无论是物质层面还是精神层面,作为领导者“自己人”都要比作为“外人”优越,加之在“自己人”群体内部存在凝聚核心(即领导者),而“外人”群体无凝聚核心,是个相对松散的结构,因而“自己人”圈子的凝聚力往往要高于“外人”圈子,“自己人”下属对自己所在群体认同显然也要高于“外人”下属对自己所在群体的认同。群体内形成了相互认同往往意味着领导者会与“自己人”下属有较多的正向互动,双方愿意在公事甚至是私事上进行更多的交流,并且领导者在态度上会展现出宽大、体谅和人际取向。这种积极的领导方式,会提升“自己人”下属的满足感,在“圈子”内创造一种积极的互惠氛围。在情感认同与互惠规范的关系中,可以清晰地理解和发现对于施惠者的恩惠,受惠者给予回报的对象是可以移转的。换句话说,依据华人“报”的观点,当施惠者为高情感性关系认定时,受惠者心目中的回报对象是可以像涟漪般扩展的,产生所谓的“爱屋及乌”现象。因此,“自己人”下属对领导者的照顾与支持,可以转移回报给领导者关心爱护的其他个体或者组织,进而展现出利同事行为和利组织行为。

群体认同是一种对群体产生的归属感或者共同感,当员工与群体强烈地联系在一起的时候,他们自身的命运就与群体以及群体其他人的命运联系在一起了。由于认同群体,即认同群体的行为规范,也就认同了领导者的管理方式。换句话说,在圈子内,领导者的差别对待行为是得到成员普遍认可的行为,领导者的偏私关照可视为领导者对下属实施的条件式奖酬。而在群体中,领导者根据个体表现而进行酬赏,除了可以增进个别成员的工作表现外,更可以降低对于团体效能具有负面影响的社会闲散。其中原因在于,当领导者依据下属表现而酬赏时,下属因为知觉到领导者注意并认可自己的付出,而增加努力工作的动机和利组织行为。George<sup>[6]</sup>以团队为对象进行研究时发现,团队领导者对于成员表现的条件式酬赏与团队社会闲散具有负向关联性,也就是说,当领导者以表现为基础实施酬赏时,能使得团队成员更加努力工作;而当领导者没有依据成员表现而进行酬赏时,团队成员比较容易出现社会闲散。此外,由于接近性与任务相依的关系,群体中同事间的互动与帮助往往比领导者和下属之间的互动更为常见,而组织中同事之间主要的互动形式为互助行为<sup>[7]</sup>。因此,当同事之间具有特殊关系基础(如知心朋友)时,同事之间会因为该关系而产生与之相对应的角色义务的认知(群体认同),并且产生在工作上以及人际上较多的利同事行为。

现实生活中,差序式领导与“自己人”下属的利社会行为之间,可能存在很强的情境依赖性。例如差序式领导的本质决定了即使在“自己人”内部也会存在“亲信”和一般“自己人”的区分,对于不同的“自己人”,领导者也会采取差别对待,这在一定程度上触发“自己人”内部的不公平感知。但是,这种不公平感知究竟会激励还是挫败“自己人”下属去从事利社会行为,其最终结果还要视领导者的行为艺术以及下属的个人特质而定。如果领导者与下属的权力距离较大,即使和领导者的“亲信”相比,那些被归类为一般“自己人”的下属可能会感知到相对的不公平对待,但他们不会也不敢将自己的消极情绪转化为实际行动,此时,差序式领导大多时候会激励而不是阻碍“自己人”下属去从事利社会行为。当特质各异的员工,面对相同的情境,其个人反应也是不同的。领导者对“亲信”和一般“自己人”的差别对待,有些下属会觉得是公平的,有些下属会认为是不公平的,所以那些公平敏感

性低、成长需求高的个体,更易产生利社会行为倾向。因此,如果想发挥差序式领导对“自己人”下属的激励作用,领导者还需根据本单位员工的实际情况去行事。整体而言,由于得到了偏私对待,“自己人”下属更容易受到正向激励而产生利社会行为,而“外人”下属由于遭到了偏恶对待,更容易产生消极情绪而妨害其从事利社会行为。

### 三、差序式领导对“外人”利社会行为的分化作用

#### 1. 差序式领导与职场“冷”暴力

组织政治就像空气,无处不在,有政治就会有暴力,只不过现实政治中的暴力往往以显现方式出现,而办公室中的暴力常常以“冷”暴力的方式存在<sup>[18]</sup>。职场“冷”暴力的表现形式多种多样,如边缘化、架空、打入冷宫、故意放假、调换岗位等,看上去又近似无形,因而研究起来非常困难。但是,职场“冷”暴力有着极大的危害,近年来又有蔓延的趋势,所以,职场“冷”暴力逐渐进入学者们的研究视野。作为最典型的两种职场“冷”暴力,“职场排斥”和“群体隔离”是最值得关注的重点<sup>[19]</sup>。

(1)差序式领导与职场排斥。当员工在职场中知觉到来自他人的排挤或忽视对待,即表明组织中发生了“职场排斥”<sup>[19]</sup>。职场排斥的来源很多,既可能是受到领导者的排斥,也可能是来自同事甚至下属的排斥。但是,作为组织核心的领导者,无疑是职场排斥最重要的来源。领导者的排斥行为不仅会给被排斥者带来直接伤害,还会通过榜样和示范作用,引发其他员工对被排斥者的排斥,从而给排斥者造成间接伤害。遭受职场排斥会给员工带来极大的痛苦,容易引起被排斥者不满、愤怒和悲伤等负面情绪。被排斥往往意味着在政治上没有话语权和影响力,工作上缺少深度参与和核心介入,文化价值上不被认可和认同,人际关系上缺乏情感交流和关爱,权益上缺乏安全保障,因而被排斥员工一般都是组织中的“弱势者”、工作参与的被动者、人际关系的孤独者、组织活动的旁观者、性格内向的孤傲者、安于现状的不求上进者、利益分享的忽略者,以及有离职意向的跳槽者,这些信息会被员工整合和内化到自我概念中,强化消极自我,进而可能影响他们对外部信息的解读<sup>[20]</sup>。长期暴露在被排斥的状态,不仅对员工的工作投入和健康产生巨大危害,甚至可能使员工对自己的能力产生怀疑。

差序式领导重视“圈子”身份和关系化运作,站在社会网络学派的功利性视角看,这种关系行为实际上是个人或者群体为了自身利益而过多使用关系网络的结果。但旨在维护自身效率或者小圈子利益的关系化行为往往会突破正常的人际关系限度而体现出过度工具化特征,从而使其失去了人际关系学派所认可的优势,因为它所追求的个体或群体效率往往是以牺牲组织的整体效率和公正性为代价的。很多情形下,对于小圈子而言,效忠领导优于效忠组织,圈子利益高于组织利益。所以,差序式领导风格易于偏离正式制度规则,从而导致“过度关系化行为”。当过度关系化行为盛行时,员工往往会持有功利主义价值观。如果自己的利益和他人的利益、小圈子利益和组织利益冲突时,他们往往会牺牲他人或组织利益来满足自己或者小圈子的发展。所以,在资源有限的条件下,过度关系化行为和功利主义处世哲学,不可避免地导致“外人”被排斥现象的出现。

差序式领导是怎样诱发对“外人”的职场排斥,具体可归结为两个方面:①从道德认知发展的角度看,大多数员工仍处在道德认知的习俗水平阶段,他们会根据自身所处环境中的法律、规则和重要他人的期望做出伦理决策,作为员工组织生活中的重要他人之一,领导者的行为真实反映着领导者的心理,切实地传达着领导者们的期望,不可避免地会对员工的道德认知产生潜移默化的影响。差序式领导者在处理人际关系时的价值取向是以“己”为中心,离“己”越近就会被接纳,从而形成亲密的人际关系;相反,离“己”越远就会被排斥,从而形成疏淡的人际关系。这种建立在私交关系基础

之上的上下级关系,非常容易受领导者个人意志的左右而偏离正确的轨道。领导者行为上的“内外有别”,利益上的“公私不分”,对圈内人讲义气、尽义务,对圈外人循礼而讲利的价值观,会对员工的价值判断产生不良影响,进而诱发“自己人”与“外人”之间的相互排斥。<sup>②</sup>从社会学习的视角看,受领导者权威的影响以及模仿周围具有较强感染力的人的行为是职场中个体学习的主要途径之一。而在“互联互通”时代,领导过程的核心作用不再是指令和命令,而是学习和推广。领导者作为组织的代表,其言行举止直接体现了组织的意图,塑造着员工的心智模式。领导者偏袒“自己人”的同时排斥“外人”,“自己人”下属经过学习模仿后也会采取类似的行为和处事方式对待领导者的“外人”,从而引发更大范围的“职场排斥”。

(2)差序式领导与群体隔离。当心理距离和群体意识的存在而导致组织中不同群体之间形成疏远、隔阂、排斥甚至敌对的状态时,就表明组织中的群体产生了隔离。差序式领导的内在本质决定了领导者会以自己为中心,通过划分“我们”和“他们”来构建“内群体”和“外群体”。群体内行为和群体间行为会显现出“种族中心主义特征”,存在着内群体偏好(In-group Favoritism)和外群体歧视(Out-group Derogation)。由于领导者的态度或行为会向下涓滴和扩散(Trickle-down),使得下属也会产生相同的态度或行为,因而差序式领导易于在下属中间形塑和强化“自己人”和“外人”的差别,从而导致内—外群体分化和相互隔离。已有研究表明,领导者不仅规定了员工的角色行为,而且通过构建工作环境、模范作用等影响员工的角色外行为<sup>21</sup>;领导者的差别对待行为不仅易在下属之间筑起心理藩篱,还会导致“外人”下属陷入身份认同的困境<sup>22</sup>,进而引起“自己人”与“外人”的群体隔离。

上升到理论层次,差序式领导影响群体隔离的机理可以在格式塔理论中找到相关线索,个体在对群体进行知觉归类时,往往依照群体被认识到的基本特征进行类别划分而产生群体印象,进而形成知觉结果:群体实体性<sup>①</sup>。所以,群体实体性并不是群体的实际特征,而是一种被知觉到的特征,主要存在于知觉者的心中。人们进行知觉判断时,一般需要借助参照物,多数情况下,这个参照物就是自己所在群体之外的其他紧密相关群体,因而群体实体性的一个重要来源是对不同群体的差异性判断。在管理下属时,差序式领导者会与“自己人”下属更加频繁地交流,给予其更多的信任,会指派更为重要的任务,且给予更多的酬劳奖励;而对于“外人”下属,领导者一般不会与其进行深入交流,很少能产生信任的态度,往往不会指派重要的任务,也不可能给予额外奖励。如前文所述,即使是在“自己人”群体内部,往往也会被划分为“一般自己人”和“亲信”。被领导者视为亲信,则意味着更多的直接利益和未来发展机会;而那些被归类为“一般自己人”的下属,往往只能获得常规性利益和发展机会。领导者对不同下属的差别对待程度越高,“一般自己人”、“亲信”、“外人”群体的差异性越显著,群体实体性知觉就越高,群体隔离的可能就越大,这是个典型的社会认知被激活的过程。事实上,行动者的社会知识体系并不是逻辑连贯的,而是“领域—特异”的,分别对应不同的情境,并且处在潜伏状态。假如与特定群体资格对应的“领域—特异”的社会知识或者社会范畴被激活以及调动,那么就可以逻辑合理地推断出他/她的群体资格被激活以及调动,并相应地触发后续的心理和行为<sup>23</sup>。因此,差序式领导会借由差别对待行为而塑造和强化群体间差异性和群体实体性知觉。

伴随着群体差异性以及群体实体性知觉的提高,群体会自然而然地产生隔离。<sup>①</sup>群体差异性和群体实体性会诱发群体性偏见的产生,进而造成群体隔离。社会认同理论指出,偏见产生的根源在于群体边界的显著性,当内—外群体边界的显著性增加时,外群体贬抑和内群体偏好随之增加。这是因为,群体作为一个可比较的社会建构,相对差异性的判断会强化群体的范畴化(实体性知觉),

<sup>①</sup> 群体实体性是“对一些个体以某种方式结合而组成一个群体程度的知觉”,受群体成员的邻近性、相似性和共同命运原则以及群体的显著性(Salience)的影响。

而范畴化的一个重要结果就是范畴内部的相似性和范畴之间的差异性被夸大,并且人们的范畴观念一旦形成就很难改变,即愿意相信一个社会范畴拥有与生俱来的、不可改变的本质。这种本质为该范畴的成员所共有,且可以据此解释该群体外显的行为表现。社会范畴本来应该是文化的产物,而本质主义却将其自然化。越是被自然化的社会范畴,就越有可能成为偏见的受害者<sup>[24]</sup>。例如在组织中,如果员工认为领导者“自己人”、“外人”的身份是先赋性的,无法通过后天努力逾越,那么,不可避免地会诱发群体间的偏见和敌对状态。②群体差异性和群体实体性会强化群际间的相对威胁,促成群体的分裂和隔离。已有研究发现,群体形成之后,其所拥有的资源,群体成员的价值观以及行为等特征可能会威胁到另一个群体的存在和发展<sup>[25]</sup>。换句话说,只要群体间的差异性存在,威胁就会始终存在,且员工对于群体差异性和群体实体性的知觉程度越高,群际间的相对威胁就越大,这种威胁会促使群体成员对外群体产生消极的态度,甚至可能产生替代性报复倾向。例如当某个“外人”受到伤害,“外人”群体的其他个体会将自己和受害者视为命运共同体,即使自己本身没有受到任何伤害,也容易产生对施害者群体进行报复的意向。所以,差序式领导造成的个体层次上的相互排斥非常容易上升到群体层次,从而导致群体间的矛盾和隔离。

## 2. 职场“冷”暴力与员工的利社会行为

对于差序式领导而言,由于其注重的是特殊关系、特殊连带、实际连结、资源、历程和网络等,试图构建差序格局的“同心圆”框架和“后门”框架,前者容易导致“自己人”和“外人”的分化,后者容易把关系作用消极化,从而极有可能导致职场“冷”暴力的出现。职场“冷”暴力又对员工心理产生严重伤害,使得职场如同牢房一样。因而,Tepper et al.<sup>[26]</sup>在 *Academy of Management Journal* 上撰文呼吁,今后领导行为研究的侧重点应从组织中的不公平对待转移到职场“冷”暴力及其应对机制。

(1) 职场排斥对“外人”下属利社会行为的分化作用。差序式领导的现实表现是领导者对下属不会一视同仁,这会造成外人下属不公平感的上升。相对剥夺理论认为,如果人们以自己得到的报酬与其他同事做比较,觉得低于自己应得时,会感到不公平而产生被剥夺感觉<sup>[27]</sup>。差序式领导者实施的偏私对待行为,那些“自己人”下属,会有较多参与决策的机会,易得到领导者较多的照顾与袒护,被领导者提拔与奖励的机会较多<sup>[9]</sup>。为了回报领导者的照顾和奖励,“自己人”下属会努力表现以赢得领导者欢心。而“外人”下属,可能会受到来自以领导为中心的“自己人”的排斥。这种排斥通常会以比较委婉和隐匿的方式呈现,如漠视、孤立等,甚至可能被领导“打入冷宫而不受重用”。

职场排斥会导致“外人”下属产生一些负性感受,如愤怒、悲伤和受伤感等,以及自尊水平的降低。作为遭受职场排斥的即时反应,负性感受和自尊水平的降低进一步触发“外人”下属的反社会动机。如果员工觉得自己与领导的关系是先天造就且无法改变的,即认为“我”不可能成为领导者的“自己人”,身份壁垒和圈子鸿沟无法克服,那么,他/她就可能形成消极的心理反应。此时,如果员工被领导者以及领导者“自己人”排斥,他们就非常可能对领导者及其“自己人”采取针锋相对的反社会行为。相关研究表明,职场排斥会挫败员工的归属感和降低其职场贡献<sup>[28]</sup>;拥有低质量上下级关系的员工比拥有高质量上下级关系的员工更容易产生妒嫉心理,而这种妒嫉心理将会降低员工对同事的帮助行为;遭受排斥的员工往往较少参与利社会行为或帮助行为,更大可能从事自我挫败的行为,如故意拖延、愚蠢的冒险或做出错误的选择<sup>[29]</sup>。由此可见,差序式领导会诱发个体层面的职场排斥,进而导致员工出现适应不良的反应,阻止和妨害“外人”下属从事利社会行为。

职场排斥作为一种“社会隐痛”,对“外人”下属的利社会行为的影响机理具体表现为:①作为职场“冷”暴力的一种形式,职场排斥直接威胁“外人”下属的互动公平知觉。随着互动公平知觉下降,员工往往会降低利社会行为。②职场排斥会耗竭被排斥员工的心理资源,使得被排斥员工花费很多



时间和精力解决人际关系紧张问题而无心专注工作,进而降低他们的工作投入和绩效<sup>[30]</sup>。如果员工经常遭受职场排斥,就会觉得自己被孤立,动摇自己对组织的认同,同时减少对组织的贡献,如降低建言等利组织行为。由于被排斥,他们的人际关系被破坏,会对周围的同事产生怀疑和敌意,可能做出反社会性行为对组织加以报复,以怨抱怨、以牙还牙,进而损害组织,降低组织效能<sup>[31]</sup>。Hitlan and Noel<sup>[32]</sup>通过问卷调查后证实,同事排斥与人际反生产行为显著正相关,上司排斥与组织反生产行为显著正相关。由此可见,职场排斥会对“外人”的职外绩效(指一系列自愿的、面向组织或群体的积极行为,如自愿承担额外工作、帮助同事等)具有显著的抑制作用。

(2)群体隔离对“外人”下属利社会行为的分化作用。领导者的行为和态度会向下涓滴,随着时间推移和行为互动,员工的小圈子意识不断强化,圈子内和圈子间会显现出典型的“种族中心主义特征”。在圈子内大家彼此合作、友善、互助、尊重等,如主动分担或代理同事的工作、乐意协助同事解决工作上的困难、主动与同事分享信息等,此类行为通常会为组织带来良好的效益<sup>[33]</sup>;当然,员工的助人行为也可能会给组织带来不良结果,如协助同事向上司隐瞒其迟到,对该同事而言属于利社会行为,但会导致公司生产效率下降<sup>[1]</sup>。利社会行为给组织带来的最终结果是有益还是有害,主要看行动者的个体目标是否与组织目标一致。

领导者的行为和态度向下涓滴还会引起另一后果,随着以领导者为核心的小群体意识强化,内—外群体间分化的加剧,“自己人”和“外人”群体隔离出现。每个员工都被分类和范畴化,因此获得特定的群体身份或范畴成员资格。内—外群体同在一个组织之中,存在工作和生活上的交集,但是,群体意识和心理距离的客观存在,导致群体倾向于恪守自己的边界,因而内群体偏好和外群体歧视同时并存。在相互隔离的条件下,内—外群体之间很难有真正的情感交流。有的学者以“代沟”概念进行类比,并将内—外群体之间由于缺乏交流而形成的互相不理解、不沟通的隔离状况称为“群沟”<sup>[34]</sup>。“群沟”现象如果不能及时有效缓解,就会加剧群体之间的矛盾。此时,不可能奢望“外人”会对“自己人”展现友善的利社会行为。

群体隔离的形成过程就是“能使利益相关者整体相信某个群体具有本质的、深层的缺陷,并将其特异化及失去对其的信任”<sup>[35]</sup>。Karakashian et al.<sup>[36]</sup>探讨了负面评价对助人行为的影响,研究表明:无论是在社交情境还是非社交情境,负面评价对象都会表现出较少的助人行为。由于群体隔离状态,“外人”群体对组织的归属感很低,容易产生过客心态。作为过客,“外人”只能在本群中寻求认同和归属,面对领导者“自己人”群体,可能被迫采取自愿性隔离策略。这一策略使“外人”下属容易产生被歧视感和被遗弃感,当其把自身状况与领导者“自己人”参照比较时,对组织的排斥感更为强烈,甚至诱发不同程度的认同危机和心理危机,进而形成一种强烈的反社会情绪和失范行为倾向<sup>[37]</sup>。因此,群体隔离会阻碍“外人”下属从事利社会行为。

## 四、差序式领导与员工的利社会行为整合

### 1. 差序式领导对员工利社会行为的双重矛盾作用

通过前文分析可知,领导者对“自己人”下属的偏私对待,会使其备受激励而积极展现利领导行为;领导者对下属的关心和照顾具有以身示范的教育效果,经过学习模仿后下属会以此准则对待组织中的其他人,进而产生利同事行为;人类社会普遍存在的推爱、推憎或情感他移、旁及的心理现象,效忠领导必然要忠于领导者的事业,差序式领导亦会激发“自己人”从事利组织行为。因此,从积极方面看,差序式领导风格会不断强化以领导者为核心的小“圈子”凝聚力,通过私人“关系”交往和暖人心的各项举措在圈子中营造家人般的感受和相互帮助的文化氛围,从而促进“自己人”下属积

极涌现利社会行为。但是,差序式领导比较注重小圈子身份和关系化运作,会在员工中塑造功利主义价值观。如果个体之间、小团体与组织之间存在利益冲突,个体会优先考虑自身或者小团体的发展。尤其当资源稀缺性和人类欲望无限性的矛盾无法克服时,为了抢占有限资源极易引发职场排斥。领导者的差别对待会在“自己人”和“外人”之间筑起心理藩篱,使得“外人”下属陷入认同困境,从而导致“自己人”和“外人”之间的职场排斥以及内—外群体的分化与隔离。也就是说,从消极方面看,差序式领导风格易于诱发职场“冷”暴力,透过职场排斥和群体隔离而阻碍“外人”下属对领导者及其“自己人”以及“组织”从事利社会行为。

在实际的工作场域中,领导者与下属是相互依赖的,并镶嵌于情境中,因此,将差序式领导从个体层次提升到团队层次,有助于对整体现象的理解<sup>[38]</sup>。本质上讲,差序式领导者会将部属区分为自己人和外人,并以不同的方式进行领导和管理,将差序式领导视为个体层次的概念,关注的是领导者与下属个人之间的联结,但忽略了“自己人”和“外人”下属均处于某一群体内的事实;而将差序式领导视为群体层次的概念,则是关注于差别对待现象,并能针对“自己人”和“外人”的群体互动,对员工的利社会行为进行更为深入的解释。如同 Henderson et al.<sup>[39]</sup>所述“除非群体中只有一个领导者和一个下属,否则差别对待便创造了一个群体层次的情境,在具有领导者下属关系的团体内变异”。此外,组织中的领导者往往不止一个人,大多是以“领导班子”形式存在的,因而站在群体层次看待差序式领导,考察其对员工利社会的影响机制,更加符合实际情况。

## 2. 文化契合与差序式领导负面作用的缓解

虽然差序式领导会对“外人”下属的利社会行为造成一定的分化作用,但是,上下级互动过程中员工心理变化和行为展现的影响因素很多,作为具有中国特色的差序式领导风格,其形成及对下属心理和行为的影响历程必然离不开中华文化背景,尤其是华人的正义观以及“忍”的心态,有可能缓解差序式领导对“外人”下属利社会行为的分化作用。

西方社会的正义观是一种基督教式伦理,认为每个人都是一个绝对平等的个体,摒弃身份、地位等立场后来定义“正义”观念,而儒家的正义观是建立在“仁义”基础之上的,对不同地位、不同角色的员工,其正义的标准和要求也是不同的。在上下级互动过程中,①遵守“尊尊”的文化传统。虽然资源分配时领导者和员工之间应该遵循均等法则,即要守“义”,但作为下级,员工必须保持恭敬的心态,不能理所当然地认为自己应该和领导者享有完全平等的权利,因而即使领导者的决策有失公允(对“自己人”适度的偏私照顾),只要不太过分,“外人”下属一般会倾向于选择接受,而不是质疑领导者的权威。②遵循“亲亲”的行为规范。领导者可以给予“自己人”更多的额外关照,即要行“仁”,但是“自己人”不能视之为当然,需要坚守“公平准则”,不能有过多的非分之想<sup>[9]</sup>。所以,中国人心目中所说的公平除了西方社会中普遍认同的公平概念外,还夹杂着特殊关系和人情义务。领导者在处理员工关系时,不仅“合情”还要“合理”,这充分表明,中国员工的正义观反映了下属对领导者的角色期待,领导者应该履行自己的角色义务,如果领导者对“自己人”和“外人”一视同仁,那就违反了“合情合理”的文化规范。因此,差序式领导的偏私对待可能会对“外人”下属造成一些不利影响,但是只要不超出华人文化的正义观范畴,“外人”下属一般不会产生过度的偏激反应。

换个角度看,即使领导者的偏私对待违反了华人文化的正义观,作为受害者,“外人”下属是否一定会站在领导者的对立面呢?答案是否定的。因为“忍”作为中华民族典型的性格特征,也是影响“外人”下属心理和行为的另一重要构面。心理成熟的员工,在面对不利形势时,不仅可以灵活自如地进行自我调适,疏导心中的不快情绪,还可以顺势而动,进而为自己赢得更大的利益和更长远发展的空间。所以,在上下级互动过程中,即使领导者损害了自己的短期利益,为了顾及领导者的面子

和赢得领导者信任,“外人”下属往往采取“忍让”的方式进行应对(这表明自己不是斤斤计较的人),进而换取与领导者未来积极互动的可能与机会。因此,面对领导者的不公平对待,“忍耐”作为极有成效的功利性手段之一,通过“以退为进”的策略,“外人”可以与领导者建立起和谐的人际关系,进而可能换取更大利益。事实上,“忍”之所以能够在差序式领导对“外人”下属利社会行为的影响历程上发挥重大作用,与员工对“时”的判断是分不开的,即所谓“忍一时之气,成长久之功”。当“外人”下属遭受领导者的不公平对待时,其往往会选择一时的忍耐进而换取领导者对自己的认可和信任,从而成为领导者的“自己人”。因此,经过“忍”的心理历程“外人”下属可以完成自我激励,进而缓和差序式领导对“外人”下属的负面影响。当然,上述过程发挥作用也有前提条件,如果“自己人”和“外人”不能动态转化(如果不是忍一时,而是要忍一世),那么,“外人”下属的忍耐以及对“时”的期待将不起作用。

### 3. 差序式领导对“自己人”、“外人”利社会行为的整合促进

分析发现,差序式领导在对员工的利社会行为产生激励作用的同时,可能造成分化作用。那么,差序式领导究竟会对员工的利社会行为产生正向的激励作用还是负向的分化作用,取决于领导者采取这种行为的出发点,以及领导行为是否符合员工的文化期待。如果领导者划分“自己人”和“外人”的目的是结党营私、排除异己,那么,领导者与组织以及“自己人”与“外人”之间往往会形成不可调和的矛盾,此时谈差序式领导对“自己人”和“外人”利社会行为的整合促进显然是无稽之谈(不符合华人文化的正义观);相反,如果领导者始终站在组织利益的立场,领导者及其“自己人”群体的利益与“外人”群体的利益就有可能不产生冲突,如果差序式领导风格只是作为适应华人组织文化的独特的管理技巧去使用,那么,就有可能对“自己人”和“外人”的利社会行为起到整合促进作用。

事实上,差序式领导者所定义的“自己人”和“外人”是一个界限模糊、伸缩性强且具有很强通性的心理认知,“自己人”和“外人”本身就是一个相对的概念,站在某一圈内向外看全部都是“外人”,站在某一圈外向里看全部都是“自己人”,并且“自己人”和“外人”之间可能互动转化。当“外人”达到“自己人”的标准时,领导者就会将其从“外人”拉为“自己人”。相反,当“自己人”不再符合标准时,领导者就会将其向外推移,从而转变成“外人”。所以,尽管领导者的“自己人”和“外人”是相对固定的,但绝对不是静止的,这为“自己人”和“外人”的利社会行为整合提供了契机(“忍”的心理历程与“时”的期待)。“自己人”和“外人”的动态变化,与领导者差序对待行为的协同配合,可以在对“自己人”下属产生激励作用的同时,形成一定的威慑作用;在对“外人”下属产生抑制作用的同时,形成一定的鞭策作用,从而弥合“外人”和“自己人”之间的分化。

更深层次看,虽然“自己人”和“外人”可能存在相互流动,但这不代表从“自己人”转变成为“外人”和从“外人”转变成为“自己人”的难度是对等的。一般而言,中国人心目中的“自己人”往往呈现出固定化的倾向,而“外人”则表现出流动化的倾向。也就是说,“外人”转变成“自己人”较“自己人”转变成“外人”的可能性更大一些。例如在现实生活中,虽然下属的才能对于领导者实现组织目标至关重要,但是对于一个忠诚的下属而言,即使其未能适应时代进步和技术变迁而导致自身的才能下降,领导者也未必会将其重新界定为“外人”;虽然下属的才能被领导者视为实现组织目标的工具,但是,关系化的才能混杂了情感性和工具性的双重因素。产生这种状况的根本原因在于,大多领导者希望通过“自己人”群体的扩大来强化自身的影响力,随着交往的强化,“自己人”群体越来越亲密、越来越稳固,“外人”则会不断加入从而成为领导者的“自己人”,其最终结果是领导者的“自己人”越来越多。所以,差序式领导的一个重要特征就是通过变动“外人”和固定“自己人”,将“自己人”和“外人”整合到一个统一的框架中,从而更好地实现领导效能。当下属被领导者归类为“外人”而无

法得到偏私优待时,华人下属一般会加大投入,改善自己在领导者心目中的评价,努力成为领导者的“自己人”。因此,差序式领导并不只是顺应组织规章制度的管理行为,而是具有激励下属并导向成为“自己人”,促进员工展现高绩效表现的领导行为。

从社会认知视角看,外群体成员在受到领导者的差别对待时会产生两种相互冲突的社会认知:社会抗争和共识性歧视。外群体成员如果为了赢得和内群体成员一样的自尊和认同而选择进行社会抗争,就会产生“内群体偏好”和“外群体偏见”;如果成员对各个群体的群体地位基本达成了共识,那么,外群体成员会选择容忍和接受当前社会状况,即会产生“外群体偏好”。因而,差序式领导行为可能诱发“外人”下属截然相反的两种处理方式:一是“外人”可能会为了他们所认为的正当权益而进行抗争;二是“外人”下属可能会选择接近领导者的“自己人”,借助“同事领导者”<sup>①</sup>来扭转自己所面临的不利局面,这是“外人”下属接近领导者甚至成为领导者“自己人”的重要途径之一。下属究竟会选择社会抗争还是选择接受现状,直接决定了差序式领导对“自己人”和“外人”利社会行为的整合效果。如果领导者“自己人”的地位是通过合法途径取得的,且“自己人”和“外人”可以自由流动,那么,“外人”就更可能倾向于接受现状,从而表现出“外群体偏好”——接近领导者“自己人”;相反,如果“自己人”的地位是通过非法途径获得的,或者“外人”无法通过身份置换成为领导者“自己人”,那么,“外人”就容易产生相对剥夺感,从而选择抗争。

将上述思想进一步延伸,如果领导者划分“自己人”和“外人”的依据是获致性因素而非先赋性因素,做到“唯才是举、举才不避亲”的话,那么,“外人”下属就有可能选择接受和认同现状,这不仅不会诱发职场“冷”暴力,相反还会激励“外人”下属积极地向领导者“自己人”学习,从而提高组织的凝聚力和工作绩效。因此,为了提高差序式领导对“自己人”和“外人”利社会行为的整合促进作用,首先需要提高领导者差序归类标准的合法性,“其身正,不令而行”;其次要为弱势群体提供身份置换的机会。如果领导者实施差序式领导行为只是为了更好地实现组织目标,在肯定表现优异的“自己人”下属的同时,借此激励“外人”下属去学习效仿,接纳其成为“自己人”。在实践过程中,不对“外人”下属过于苛刻,而是寄予更高期待,那么,可能会对“自己人”和“外人”起到有效的整合作用,从而促进“自己人”和“外人”利社会行为的产生和发展。

## 五、管理启示

第一,差序式领导者会激励“自己人”下属展现利社会行为,但是具体到利领导、利同事和利组织三类不同的利社会行为,差序式领导对其影响的机理是不同的:差序式领导对“自己人”下属的偏私对待,容易诱使“自己人”下属形成效忠领导的心理,为了回报领导者的信任和照顾,“自己人”下属往往展现利领导行为。但是,差序式领导如何激励“自己人”下属展现利同事行为和利组织行为,这需要借助社会学习理论中的替代学习机制去解释。虽然差序式领导者对下属的关心和照顾,会对下属的态度产生潜移默化的影响,但只有当“自己人”下属吸取了差序式领导的要义后,才可能采取和领导者类似的态度和行动对待其他人或者自己所在的组织,从而展现利同事行为和利组织行为。

更深层次看,上下级互动不可避免地涉及员工间的社会比较。站在态度平衡理论的立场,如果领导者对待两个下属的态度是相同的(无论是正是负),下属在进行相互比较时一般不会产生心理失衡,所以,受到领导者持有相似对待态度的两个下属之间很容易产生利同事行为;相反,如果领导者对待两个下属的态度是厚此薄彼的,下属间在进行社会比较后就容易产生心理失衡,那么,他们

<sup>①</sup> 由于“外人”下属与领导者的关系较远,因而很多时候“自己人”下属充当领导者的代理人,于是“自己人”下属和“外人”下属往往会形成事实领导关系。也就是说,“自己人”下属常常充当“同事领导者”角色。

之间就会易于爆发贬抑行为(拖后腿、穿小鞋、幸灾乐祸等)。因此,虽然差序式领导对“自己人”下属的偏私对待,经过其替代学习后,会将回报的对象拓展到其他员工身上,从而展现利同事行为,即产生所谓的“爱屋及乌”现象。但是“爱屋及乌”是有边界的,不可能拓展到组织内的所有人,有具体的特定范围,一般是领导者偏爱的“乌”——领导者圈子内的人。

虽然效忠领导意味着要效忠于领导的事业,这会激励“自己人”下属应该积极展现利组织行为,但是,这种机制发挥作用的前提条件是领导者的个人利益要与组织利益高度一致。倘若领导者的个人目标与组织目标产生偏离甚至矛盾,效忠领导的意识越强,“自己人”下属就越有可能优先选择利领导行为而不是利组织行为,尤其当利领导行为与利组织行为相互冲突时,领导者“自己人”甚至可能出现“损公肥私”的利领导行为,而不是利组织行为。

第二,作为领导者偏私对待的受损方,差序式领导会对“外人”利社会行为造成分化,抑制“外人”下属从事利社会行为。事实上,在人治主义盛行的华人组织中,差序式领导对员工的额外关照往往体现了领导者的个人意志而不是组织意志,很多时候领导者的真正目的是为了拉拢员工,建构属于领导者自己的小圈子。为了强化领导者自身的感召力以及小圈子凝聚力,必先提高小圈子的优越性,因而面对资源有限的约束条件,领导者倾向性地将有限的资源更多地分配给“自己人”,为“自己人”提供更多的发展机会。但是,站在组织整体的视角,领导者对“自己人”的偏私关照往往就是对“外人”的相对剥夺。作为受害者,很难奢望“外人”会展现利领导行为以及对领导者“自己人”展现利同事行为。

由于上下级的社会交换质量较低,“外人”常常受到领导者(组织的代表)的排斥,进而导致其组织认同度和忠诚度降低,所以,“外人”一般不会积极主动展现利组织行为。此外,组织中的领导通常是以群体形式存在的,如果每个领导者都通过划分“自己人”与“外人”来构建内—外群体边界,很容易导致小圈子、小山头的盛行,这些小圈子或者小山头往往是互斥的,员工常常不得不选择其中一个加入,鱼和熊掌不可兼得。“圈子”内部大家是利益共同体,“圈子”外部大家是直接的竞争对手(大多情况下是零和博弈)。因此,差序式领导风格可能抑制“自己人”和“外人”之间展现利社会行为,甚至改变员工利社会行为的性质。

虽然领导者给“自己人”较多关照符合中国人的正义观,领导者对“自己人”的偏私对待有可能不会遭到“外人”下属的强烈抵制,但这有个基本前提,领导者偏私对待的程度要与下属可以接受的不公平的价值判断相一致。也就是说,领导者对“自己人”下属的偏私对待要控制在“外人”可以接受的范围内。然而,领导者的行为和下属的态度就像位于天平两端的砝码,只有重量完全相等时才会平衡。这种“走钢丝式”的动态平衡,在现实中很难把握。

第三,过去受西方理论的影响,不论实务界还是学术界普遍认为领导者对待下属应该一视同仁,那样才能产生良好的工作效果。然而,现实中这种领导模式很少存在,尤其在讲究关系和差序格局的华人社会中。令人欣慰的是,领导者的差别对待也不一定是坏事。黄文圣<sup>[40]</sup>研究发现,当华人领导者展现差序式领导风格时,且打破与下属间无形心理契约的约定时,下属一般会展现效忠领导与良好表现,甚至愿意分享自己所了解的一切信息和知识。领导者透过适度的差异化对待,可使下属知觉到领导者对于身边较偏爱下属的良苦用心,增加工作和团队的吸引力,让下属愿意为领导者和团队效劳。

同时应看到,如果领导者对下属的差序归类标准完全依赖于血缘、门第、出身等先赋性因素,对知识、能力等获致性因素置之不理,那么,组织中毫无公平、公正可言,这会切断“自己人”和“外人”之间的社会流动,不仅会使“自己人”丧失竞争压力,也会给“外人”造成习得性无助感(员工觉得无

论怎么努力都不会得到领导者赏识和应有的回报)。所以,在差序式领导作用于员工利社会行为的因果链上,领导者的立场和出发点才是问题的关键。如果领导者划分“自己人”和“外人”的目的是为了个人或者小圈子私利,那么,在管理实践过程中就很有可能行扶植“自己人”、打压“外人”之实,此时,差序式领导就很难对“自己人”和“外人”的利社会行为起到整合促进作用。

第四,为了提高差序式领导对“自己人”和“外人”利社会行为的整合效果,组织还需帮助领导者不断磨练和提高自身的领导水平和管理技巧,将差别对待水平控制在员工可以接受的范围内,做到“情理法兼顾”,让所有人心服口服。具体而言,需要构建起一套涵盖绩效考核、资源分配和职位晋升等方面的制度规范,借助于制度建设来约束领导行为的随意性,将领导者的权力关进制度的笼子里,避免其过度纵容“自己人”和打压“外人”,从而为“外人”下属的合法权益以及职业发展保驾护航。作为领导者,必须保证“自己人”和“外人”边界的通透性,为“自己人”和“外人”的动态转化创造更多公平的机会,那样才能激励和引导各类员工积极从事利社会行为。

站在员工的角度,其自身也应摒弃乐于“站队”的陋习。“小圈子”一般具有明显的排他性,“站队”的过程往往意味着不得进行抉择。如果选择了“站队”没有成功,其结果将会是灾难性的;即使“站队”成功,其结果也是拥有一棵树木却失去了整片森林。在员工的职业生涯中,仅仅与一位领导者搞好关系并得到其帮助和关照是不够的,即便某个领导者的能力再强,其个人的视野、经验以及人脉关系也不可能无限大,这就决定了个别领导者对员工成长的助益十分有限,并且领导者可能随时调任、降职、离职等,因而仅仅依附于某个领导者是不可靠的,风险极大。所以,当面对差序式领导风格时,员工自身能做的是尽量避免关系的狭隘化,保证利领导行为和利组织行为的一致。除此之外,员工还需积极从事利同事和利组织行为,这样职业生涯才能走得稳健和顺畅。

#### [参考文献]

- [1]姜定宇,张菡真. 华人差序式领导与部属效能[J]. 本土心理学研究(中国台湾), 2010,33(6):109-177.
- [2]邹文箴,田青,刘佳. “投桃报李”:互惠理论的组织行为学研究述评[J]. 心理科学进展, 2012,20(11):1879-1888.
- [3]Lepine, J. A., E. Amir, and D. E. Johnson. The Nature and Dimensionality of Organization Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-analysis[J]. Journal of Applied Psychology, 2002,87(1):53-65.
- [4]Van Breukelen, W., R. Van der Leeden, W. Wesselius, and M. Hoes. Differential Treatment within Sports Teams, Leader-member (Coach-player) Exchange Quality, Team Atmosphere, and Team Performance [J]. Journal of Organizational Behavior, 2012,33(1):43-63.
- [5]高良谋,王磊. 偏私的领导风格是否有效?——基于差序式领导的文化适应性分析与理论延展[J]. 经济管理, 2013,35(4):183-194.
- [6]蔡松纯,郑伯坝,周丽芳,姜定宇,郑弘岳. 领导者上下关系认定与部属利社会行为:权力距离之调节效果[J]. (中国台湾)中华心理学期刊, 2009,51(1):121-138.
- [7]Coleman, V. I., and W. C. Borman. Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain[J]. Human Resource Management Review, 2000,10(1):25-44.
- [8]郑伯坝. 华人领导:理论与实际[M]. 中国台湾:桂冠图书公司, 2005.
- [9]李慕华. 组织忠诚的内涵意义、影响因素与行为结果之探讨:以台湾中小企业为例[D]. 中国台湾:私立辅仁大学应用心理学研究所, 1992.
- [10]洪瑞斌,刘兆明. 工作价值观研究之回顾与前瞻[J]. (中国台湾)应用心理研究, 2003,19(2): 211-250.
- [11]Lu, X. Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust[J]. Social Behavior and Personality: An International Journal, 2014,42(3):379-389.
- [12]Molm, L. D. The Structure of Reciprocity[J]. Social Psychology Quarterly, 2010,73(2):119-131.

- [13]Gómez, C., and B. Rosen. The Leader-member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment[J]. *Group & Organization Management*, 2001,26(1):53-69.
- [14]Song, J. W., A. S. Tusi, and S. K. Law. Unpacking Employee Responses to Organizational Exchange Mechanisms: The Role of Social and Economic Exchange Perceptions[J]. *Journal of Management*, 2009,35(1): 56-93.
- [15]Bandura, A. Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change [J]. *Psychological Review*, 1977,84 (2):191-215.
- [16]George, J. M. Asymmetrical Effects of Rewards and Punishments: The Case of Social Loafing [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1995,68(4):327-338.
- [17]Farh, J. L., C. B. Zhong, and D. W. Organ. Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China[J]. *Organization Science*, 2004,15(2):241-253.
- [18]刘军,王未,吴隆增,许浚,李锦堃. 拒绝职场边缘化:模型与检验[J]. *南开管理评论*, 2012,15(1):84-92.
- [19]Ferris, D. L., D. J. Brown, J. Berry., and H. Lian. The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008,93(6):1348-1366.
- [20]刘小禹,刘军,许浚,吴蓉蓉. 职场排斥对员工主动性行为的影响机制:基于自我验证理论的视角[J]. *心理学报*, 2015,47(6):826-836.
- [21]Kwan, H. K., J. Liu, and F. H. Yim. Effects of Mentoring Functions on Receivers' Organizational Citizenship Behavior in a Chinese Context: A Two-study Investigation[J]. *Journal of Business Research*, 2011,64(4):363-370.
- [22]杨宜音. 新生代农民工过渡性身份认同及其特征分析[J]. *云南师范大学学报(哲学社会科学版)*, 2013,45(5): 76-85.
- [23]方文. 学科制度和社会认同[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2008.
- [24]高明华. 偏见的生成与消解:评奥尔波特《偏见的本质》[J]. *社会*, 2015,35(1):206-228.
- [25]张琦,冯江平,王二平. 群际威胁的分类及其对群体偏见的影响[J]. *心理科学进展*, 2009,17(2):473-480.
- [26]Tepper, B. J., S. E. Moss, and M. K. Duffy. Predictors of Abusive Supervision: Supervisor Perceptions of Deep-level Dissimilarity, Relationship Conflict, and Subordinate Performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(2): 279-294.
- [27]Crosby, F. Relative Deprivation in Organization Setting [J]. *Research in Organizational Behavior*, 1984,(6): 51-93.
- [28]O'Reilly, J., and S. L. Robinson. Ostracism at Work: The Impact of Ostracism on Belonging and Work Contributions[R]. *Academy of Management Meeting*, Chicago, 2009.
- [29]Baumeister, R. F., C. N. DeWall, N. J. Ciarocco, and J. M. Twenge. Social Exclusion Impairs Self-regulation [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2005,88(4):589-604.
- [30]Leung, A. S. M., L. Z. Wu, Y. Y. Chan, and M. N. Young. The Impact of Workplace Ostracism in Service Organizations[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2011,30(4):836-844.
- [31]刘玉新,张建卫,王成全,彭凯平. 职场排斥对反生产行为作用机制的实验研究[J]. *中国软科学*, 2013,(10): 157-167.
- [32]Hitlan, R. T., and J. Noel. The Influence of Workplace Exclusion and Personality on Counterproductive Work Behaviors: An Interactionist Perspective [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2009,18 (4): 477-502.
- [33]Farh, J. L., P. C. Earley, and S. C. Lin. Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997,42(3):421-444.
- [34]吕露光. 倡导式交往在构建和谐社会的过程中的作用[J]. *学术界*, 2008,(6):93-99.

- [35]Devers, C. E., T. Dewett, Y. Mishina, and C. A. Belsito. A General Theory of Organizational Stigma[J]. Organization Science, 2009,20(1):154-171.
- [36]Karakashian, L. M., M. I. Walter, A. N. Christopher, and T. Lucas. Fear of Negative Evaluation Affects Helping Behavior: The Bystander Effect Revisited[J]. North American Journal of Psychology, 2006,8(1):13-32.
- [37]屈琦,田超. 社群隔离与闲散青少年犯罪[J]. 渭南师范学院学报, 2010,25(1):15-18.
- [38]Yammarino, F. J., and S. D. Dansereau. Multi-level Nature of and Multi-level Approaches to Leadership[J]. The Leadership Quarterly, 2008,19(2):135-141.
- [39]Henderson, D. J., R. C. Liden, B. G. Glibkowski, and A. Chaudhry. Within-group LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of Its Construct Definition, Antecedents and Outcomes [J]. The Leadership Quarterly, 2009,20(4):517-534.
- [40]黄文圣. 差序式领导对知识分享之影响:以工作契合度、心理契约、工作家庭冲突为调节因子[D]. 中国台湾:南开科技大学硕士学位论文, 2010.

## Study on the Influence of Differential Leadership on Employees' Prosocial Organizational Behavior

TAO Hou-yong<sup>1</sup>, ZHANG Juan<sup>1</sup>, LI Ling<sup>2</sup>

(1. Economics and Management School of Wuhan University, Wuhan 430072, China;

2. Management School of South-Central University for Nationalities, Wuhan 430074, China)

**Abstract:** This paper divides prosocial organizational behavior into three types such as prosocial organizational behavior toward leader (POB-L), prosocial organizational behavior toward individual (POB-I), prosocial organizational behavior toward organization (POB-O), systematically explores the impact of differential leadership on prosocial organizational behavior. The results show that differential leadership style will trickle down and infiltrate, inducing employees to similar attitudes and behaviors; differential leaders' acts of favoritism such as extra communication, promotion and mistake tolerance would strengthen the cohesion of coterie cored on the leader via vicarious learning, conditional reward and reciprocity mechanism, tempt the "insiders" to generate loyalty towards their leader and in-group identity, which motivates "insiders" and in-group members to practice prosocial organizational behavior. Meanwhile, differential leadership can lead to excessive relationship behavior, relative deprivation and out-group derogation, undermining organizational justice mechanism, conducting to utilitarian values and "in-out" group differentiation, which may trigger workplace "cold" violence, hinder "outsiders" and within-out group members from engaging in prosocial organizational behavior. However, "insiders" or "outsiders" are relative and flowing. If the leader conducts differential categorization on the basis of induced factors rather than ascribed factors, and if he or she can, instead of crowding down, encourage "outsiders" to learn from excellent "insiders" in the affirmation of those outstanding "insiders", they can facilitate the integration of prosocial organizational behavior performed by both the "insiders" and "outsiders".

**Key Words:** differential leadership; prosocial organizational behavior; reciprocity mechanism; group differentiation; trickle-down effect

**JEL Classification:** J71 J53 M14

[责任编辑:鲁舟]