

情绪管理在组织变革期的应用评述^①

高培霞

(山西大学 经济与管理学院, 太原 030006)

摘要:本研究基于当前组织变革不确定性引起组织内部员工情绪变化,进而危及组织变革成功的现实问题,选择组织情绪管理的视角,对组织情绪研究和组织变革情境下的情绪文献进行了细致的梳理,从组织内部个体层次、团队层次、组织层次的空间维度以及变革阶段性的时间维度综述当前研究进展,并对未来研究取向进行展望,旨在通过梳理情绪的认知功能和社会功能,从行为角度指导组织变革管理的实践。

关键词:变革;情绪管理

中图分类号: C93 **文献标识码:** A **文章编号:** (2017) 01-0019-09

0 引言

工作情境中的情绪体验、情绪表达、情绪管理等方面研究在近20年内才受到组织行为学者普遍的关注,伴随着一场情绪风暴(affective revolution),Barsade等^[1]指明情绪的介入使组织行为的研究范式开始从纯认知模型过渡到行为的认知情绪模型。组织情境中的情绪研究在借鉴情感社会学和社会心理学研究的结果基础上得到日益的规范和整合。按照杜瓦斯倡导用“解释水平”来进行社会心理学架构的思路,整合组织内部的情绪研究的学者也体现了多层次的研究视角,Ashkanasy和Humphrey^[2]曾回顾近年的情绪研究,从个体内部、个体差异、人际互动、群体团队乃至组织5个层次来进行考量,并将每一层次的影响路径进行了理论的推演。

随着全球经济发展的浪潮涌动,越来越多的公司面临着多种形式的组织变革,西方学者将其看作是组织在结构、运作流程以及社会系统的改变。也有学者是将组织变革看作是组织中成员行为、文化、结构、流程以及策略等组织构成要素上所发生的变化,更关注组织成员的认知和情绪对变革成败的影响,所以组织的变革情境下情绪管理的主题和内容也会有所不同。目前中国企业在日益高速发展的经济浪潮中正面临着大大小小的组织变革,关注在特定变革时期的员工情绪管理将影响改革的顺利实施和成败。

因此本研究将结合组织变革情境,从个人情绪体验、人际情绪信息传递,以及团队组织情绪能力建设方面进行文献回顾,这对于增强组织软环境建设,最有效地促进组织改革将具有实践意义。

1 个体层面的情绪体验

个体层面的研究主题,是最为微观也最为心理学化的研究领域,主要关注组织员工个体在组织情境中社会情感的发生、发展及对于动机、工作绩效、创造性,以及工作态度产生的影响。Weiss和Cropanzano的情感事件理论(affective events theory, AET)最早描述引起个体情绪反应的工作事件来源、结果和结构特点,将组织当中的情感事件、引发组织成员的情绪反应,以及后续在工作中表现的态度、认知和行为整合到模型中,引领了当前组织中个体情绪的研究^[3]。

1.1 员工情绪的起因

围绕员工和领导者两种角色的个体, AET理论中列举了引起员工相应情绪变化的情感事件来源,分

^① 基金项目:教育部人文社会科学研究项目(11YJC630090);山西省软科学研究计划项目(2012041009-03)。

作者简介:高培霞(1972—),女,山西太原人,博士,山西大学经济与管理学院副教授,硕士生导师,研究方向:组织情绪、行为金融, E-mail: kaobaika@sxu.edu.cn。

为组织内外部来源,内部事件包括和压力有关的事件、物理设置的因素、工作团队的风格、领导与成员的交换关系等;组织外部的情绪事件包括组织变革事件^[4-6]、经济、法律和政治事件,以及组织间的谈判也会引起员工的情感变化,Karim和Herrbach^[7]针对法国管理者进行情绪体验收集问卷,将来源定位为积极和消极的事件;Game等是从工作事件的环境特征和人际互动特征来寻求情绪反应的原因。

Isabella明确指出变革(裁员、兼并、权力、等级、特权等的减少,以及工作的重新设计等)是促进组织员工和管理者产生新的行为和想法或者引起其情绪的诱发事件(trigger events)。Kiefer列举了改革进程中对个人工作不安全感(对于未来个体的权力、等级、特权等的不确定性感知)、对工作环境的感知(不合理的工作负担和任务,以及改革带来的工作流程及效能感下降)、对组织发展措施的感知(通过各级改革的执行者的传递,员工有可能评价组织所表达的价值观),尤其是在改革中组织给予员工的公平、组织支持方面的感知,可能会引起愤怒、怨恨、焦虑、失望、不信任^[8]。

1.2 员工情绪反应类型

员工在工作情境中的情绪反应,从传统情绪心理学的角度大体是划分为积极和消极情绪,随着研究的深入,对于情绪反应的分类增加了情绪的唤醒程度、确定性、个体控制(情景控制)、风险性、目标妨碍等维度,并开始针对具体情绪,如快乐、幸福、自豪、生气、悲伤、恐惧、羞愧等的专门研究^[9]。

组织变革总是会有支持者和反对者,要理解改革的接受者如何定位变革,有必要理解改革引发的情绪。组织变革研究的学者Schweiger和DeNisi研究发现,并购、兼并等变革带来的组织和个体不确定性导致员工消极的变革态度,进而产生低工作满意度、压力、较低的组织承诺和缺乏信任等一系列不良结果方面。变革中的困惑和焦虑、不安全感、不公平感、压力和失落的感觉都是作为改革的被动接受者对于变革的反应和不适应行为^[10]。以往组织变革中的情绪研究集中在改革的接受者体验到的愤怒、焦虑、挫败、害怕等消极情绪^[11]。Fox和Amichai-Hamburger^[12]研究发现不仅是变革的计划引起情绪,变革本身无论是危机还是机遇,都可以激发强烈的情绪。已有少数研究开始关注组织变革带来的积极体验,如产生希望^[8]等。

1.3 情绪引起的行为效应

个体情绪反应引起后续行为和态度的变化路径,被认为是情绪的认知功能。研究不仅区分情绪效价带来的差异,而且应对的认知任务不同,情绪的效果也有不同:区分情绪效价,多数研究集中在Schwarz和Clore的情感即信息模型(affect as information models)、Bower的心境一致性模型(mood-congruency models)及Bless和Fiedler的情绪顺应同化模型(accommodation-assimilation model)的框架下,支持积极情绪对于任务绩效的促进作用,积极心境有助于提高创造力和认知的灵活性,激发与任务有关的认知,使注意指向任务^[13],但消极情绪的影响机制比较复杂,以具体的消极情绪愤怒和悲伤情绪为例,引起的认知行为结果就有较大差异,所以不能简单地认为消极情绪一定有消极价值^[14]。

Forgas的情感渗透模型(affect infusion models)描述了不同性质的认知任务意味着情绪渗透的程度不同,启发式加工或实质性加工,要比那些直接判断或目标明确的任务受到情绪的影响更大。在应对特定的认知任务范畴,情绪对于信任判断、合作决策的研究,如Dunn和Schweitzer通过实验研究发现在无关情境下偶发情绪对信任等社会判断有显著影响,愉快或感激可以增强信任,而愤怒可以降低信任,其结果有助于理解组织内部个体行为^[15]。情感事件理论也指出不同情绪引发员工工作态度和行为变化。消极情绪引起了员工对于组织信任下降,组织承诺的降低,离职意愿增加或工作的怠慢^[16]。在变革情境的研究中,学者运用积极心理学,挖掘员工个体的心理资本(希望、效能感、乐观、顺应力)带来的积极情绪体验,引起变革期间组织投入增加,玩世不恭态度减少,表现更多组织公民行为、反生产行为减少、进而促进积极的组织变革,对于增加组织承诺和忠诚行为都有好的影响^[17]。

1.4 员工情绪的特质化差异

个体差异决定了个体对于积极和消极心境在情绪体验的频率、强度和持续的时间等均有所不同。在组织情境中个体差异表现在特质情感和情绪智力方面,学者关注情绪的哪些潜质对员工的工作绩效会有更大的预测力。特质情感的积极情感取向(positive affectivity)和消极情感取向(negative affectivity)预测了个体的工作满意度,并在压力源是否形成压力的路径中充当中介变量^[18]。而情绪智力及移情、调节能力的

研究以 Mayer 和 Salovey 的能力说和基于个性的情绪智力说各执一词，并开发了相应的测量工具，带动了国内外的 情绪智力对员工工作绩效的预测研究^[19,20]。其他特质指标包括情绪表达性 (emotional expressivity)、情绪控制 (emotional control)、情绪强度 (emotional intensity)、情绪敏感性也成为研究主题。

个体情绪的特质差异将引起稳定的工作态度变化，情绪智力 (emotional intelligence, EI) 成为个体促进变革和社会适应的关键^[21,22]。Jordan 等提出领导的情绪智力可以促进下属热情、信心和信任的产生及集体目标的完成，并和其他人建立高质量的关系^[23]。

综上所述，情绪在个体内部的研究集中在情绪的起源、情绪类型以及情绪的效应方面，而情绪的效应又包括了短期内的行为变化以及最终形成特质的稳定倾向，变革情境下的员工情绪研究表明了对于组织变革的消极认知较为普遍，而对于组织变革的积极意义目前还缺少更多的支持性研究。

2 人际层面的情绪信息传递

Edward J. Lawler 最早在社会交换 (social exchange) 理论中引入情绪，他认为社会交换情境、交换过程以及交换结果，无不具有情绪的介入^[24]；特定的交换情境总是要适用特殊的情绪规则，文化规范着情绪的表达，互动关系表明表达者的社会地位；在交换过程中，情绪充当了信息传递的媒介，同时情绪也塑造了对表达者的觉知、对他人和情境的解读；社会交换结果可能会激发个体指向自我的自豪或羞愧，或者是指向他人的愤怒和感激，这些情绪反应也将影响未来关系的社会建构过程^[25]。组织情境中人际互动的情绪交流，特指彼此之间的情绪感知、情绪表达及符合组织要求的情绪劳动等历程，有助于形成人与人之间的信任和合作关系。

2.1 工作中的情绪表达

情绪和情感的外部表现被称为情绪表达 (emotional expression)、情绪行为 (emotional behavior)、情绪展现 (emotional display)。在服务行业，那些在招聘中表现出微笑、保持眼神交流和频频点头的员工更容易得到雇佣^[26]，在组织的社会化过程中也强调并提供表达规则的训练，情绪的表达已经成为组织对外工作角色的重要组织部分^[27]。组织内部的研究发现，职业角色、权力和层级水平会影响情绪的表达，并带来不同的效果，所以领导者的情绪表达在近几年的研究中才开始受到关注^[28]。研究者明确指出领导充当员工心境的管理者，通过影响员工的心境而实现较多的影响力，而拥有较高情绪智力的领导在创造团队成员的热情感觉方面也会表现得更好^[29]。研究者采用角色扮演的实验室研究或团队互动的现场研究，通过领导表达的积极情绪 (高兴等) 和消极情绪 (生气、悲伤等) 观察下属的任务完成情况，并有研究指出领导必须结合具体情境体验展现出各种情感，即在频率、强度、种类和持续时间都存在差异^[30]，研究发现员工对于领导在面临防范目标导向 (prevention goal) 时表达的消极情绪也是可以接受的^[31]，但是组织内部并没有对领导的确切的情绪表达规则。

在组织特定的改革时期，领导的作用更加凸显，领导者通过展现魅力领导的风采，激发下属对愿景的责任意识，建立互相信任的氛围，提高组织内员工的凝聚力和协同性，推进组织变革的成功，形成变革型领导风格^[32]，有研究者认为变革型领导是在管理情绪，通过情绪性的语言和交流将愿景进行传递^[33]。还有研究发现，具有高情绪表达能力的领导引起员工对领导效能有更高评价，所以组织变革需要领导说服他们的同盟者，扩大愿景的优点，需要执行者推心置腹地与下属建立情感的连接，变革还需要领导可以促进下属对新的行动方向产生承诺的能力，而承诺也是通过个体的情感和情绪的投入才可获得的^[34]。

2.2 情绪劳动

组织规定的表达规则是针对表达的可见的情绪，并非是个体真实的自身感受，于是情绪劳动的概念就产生了，1983 年，Hochschild 针对航空服务人员为顾客表现出特定情绪的差异，划分为表层劳动 (外在的情绪表达与实际体验不符) 和深层劳动 (员工尽量去体验组织需要表达的情绪) 两种策略。Dahling 和 Perez 发现年老的、有经验的员工更多使用深层情绪扮演和真实表达，而非表层扮演^[35]，大部分研究普遍关注了员工被动地情绪劳动所带来的压力和对心理健康的损害^[36]。后期情绪劳动的概念也开始转向管理

者,研究发现,领导对于自身角色的认同感与深层扮演、真诚性、个人的成就正相关,而与表层扮演、去个人化负相关,但角色认同也和情绪衰竭正相关,这些研究表明,采取情绪劳动对于领导的积极和消极影响都是比较复杂的,虽然情绪劳动可能引起个体的情感衰竭,但更多的研究表明了管理者的情绪劳动将有助于管理下属员工及团队^[37]。

领导作为变革的代言人,同时在思想、感情和活动中都无法将个体的发展与组织的发展截然分开,所以有研究认为这个时期的领导处在管理和被管理的情形,双重角色会引起特有的孤独,在情感上是矛盾重重的。Foy指出尽管领导体验到矛盾,他们不敢流露出消极情绪,担心被解读为“困惑、空洞和软弱”,所以身处组织的利益和个体感受冲突时的领导需要进行情绪劳动。而在组织变革的各阶段,领导与成员的关系处于高强度连接,Clarke等通过案例研究发现在改革的不同阶段,领导抑制或伪装的感情要维持很长的时间,而且情绪劳动没有经过组织训练,甚至不知如何处理来自下属的激烈的反应,以及情绪劳动没有支持或者不被承认的特点,这是服务人员对外情绪劳动所不具备的特征^[38]。Huy通过对一个大型电信服务企业三年的追踪研究,提出中层管理者在组织变革中的关键作用,并将其界定为企业家、沟通者、治疗者、协调者,提出中层管理者在组织变革中表现出两种看似相反的情绪管理模式:对变革充满激情和关注变革受众的情绪。如果缺乏变革激情会导致组织惯性(organizational inertia),而变革情绪高涨或者太少顾及变革受众的情绪却会导致混乱,她主张在两种情绪管理模式之间的平衡(emotional balancing)来促进组织适应^[11]。

2.3 情绪感染

个体的情绪体验被他人所激发,并最终使接受者的情绪与最初的激发者趋于一致的过程被界定为情绪感染,情绪感染不仅仅在少数个体间存在,在较大规模的群体或组织中也同样存在情绪输出者与群体成员间形成交互作用的“情绪循环”,将群体内某一成员的正面或负面情绪感染到群体内其他成员,并在成员间形成多次情绪的反复加强,推动群体中的成员形成同质化的情绪状态和社会认知^[39]。

组织情境下情绪感染研究最初集中在服务行业员工对于顾客的情绪感染现象,之后发现领导影响下属和团队成员的一个重要方式也是通过情绪感染:Sy等研究发现当领导处于积极的心境,个体团队成员也较多处于积极的心境,团队活动的效率得以提高^[40]。Barsade的研究指明,组织内部的情绪感染体现组织动态化,促进团队情绪的形成,并相应改变团队合作和冲突的水平^[41]。最新的研究也表明情绪感染对领导的心境也有影响,形成情绪螺旋体(emotional spiral)。

领导与员工的社会互动情境中,领导行为可以引起下属情绪和行为的改变,导致员工的工作压力和离职倾向。虽然有研究表明员工在模糊和不确定的情境中更容易观察领导的情绪反应来指导他们自己的情绪和行为,但只有少数研究表明领导者在组织变革期间保持和员工的情绪联系很重要。学者van Kleef从信息加工的路径角度提出“情感即社会信息”(emotions as social information, EASI)模型^[42],并描述了情感性的表达影响到观察者的两条路径,一条路径引起观察者的情感性反应,情绪感染是主要方式;另一条路径是引起观察者的信息推理过程,表明情感提供了表达发出者的内在状态、社会意向、对于接受者的态度、对于情境的评价等与认知和行为相关的线索和动机,但研究来自领导和下属间的证据还非常欠缺。

3 组织水平的情绪应用

团队或组织成员在共同工作中形成的对同一环境条件(如人际关系、组织任务、团队任务、团队解决问题方式等)产生共同的心理认知,共享知觉或个体间认知图式的相似程度被称为情绪氛围。团队情绪基调反映了群体层面的积极或消极的情绪,是团队同一性或内在的情绪特征。团队情绪智力是团队创造共享的规范来管理情绪历程以建立信任、团队认同和团队效能的能力。Jordan探讨工作团队之情绪智力、团队历程效能(team process effectiveness)及目标焦点(goal focus)间的关系。这些以群际水平为核心的群际过程,则是组织情绪最为宏观和社会化的应用^[23]。

3.1 组织的情绪胜任力

Schein 提出情绪胜任力 (emotional capability) 特指公司知晓、识别、管理、区分和关注成员的情绪的能力, 表现在组织的规范中, 也表现在与情感有关的日常事务中, 这些日常事务反映了组织进行表达或唤醒员工某些特定情绪状态的行为^[43]。Huy 用 6 种情绪动力 (emotional dynamics) 具体解读情绪能力的概念: ①激励动力 (dynamic of encouragement), 是组织唤醒员工感受到希望; ②鼓励自由表达的动力 (dynamic of display freedom), 是组织促进和支持员工在组织中合理表达真实情绪的多样化程度; ③保持趣味性的能力 (dynamic of playfulness), 是组织创造情境、鼓励尝试、容忍在任何行动当中犯错的程度; ④体验动力 (dynamic of experiencing), 是组织努力去认同员工的多种情绪, 接受和内化他们, 更深层次理解后再作行动的能力; ⑤调解的动力 (dynamic of reconciliation), 是指将两种看起来相反, 但有强烈情绪的价值观进行调和的过程; ⑥认同的动力 (dynamic of identification), 是指在集体层面, 公司成员表达他们对重要的组织特性 (核心价值观、信念、神话、领导以及对个体或团队等有深远意义元素) 的依恋程度^[21]。

自从组织的情绪胜任力概念提出之后, 研究者已经验证了部分胜任力对于组织其他能力的影响, 如学习胜任力 (learning capability) (管理承诺、系统思维、开放和实践、知识转移和整合) 影响组织的产品创新行为^[44]。也有研究分别考察每一项情绪胜任力, 发现当环境变动更大时, 除了调解动力在动态环境中的消极影响, 其他动力都对于公司绩效有明显的促进性。调节动力意味着组织要将两个看似相反的价值观念融合在一起, 表明太多的情绪分享和安抚行为, 因缺少以商业为核心的运作反而会降低商业结果^[45]。

同时, 组织文化也可以塑造成员的情绪——包括如何感受、表达及管理情绪。组织文化能够建立强大的情绪束缚 (emotional bonds), Martin, Knopoff 和 Beckman、Mumby 和 Putman 提出有限情绪性 (bounded emotionality)^[46], 鼓励组织内部对情绪的培养、关注、生态化和支持力, 与个体的责任感相互融合, 形成组织体验; 提倡组织员工可以表达更多的情绪, 情绪表现的目的不只是达成工作目标, 也为促进人际关系, 所以在组织宏观层面, 个人福祉、理性和情绪性是交织在组织中的。

3.2 组织变革的动态情绪管理

动态的变革环境需要多角度地解决问题, 基于不确定和不可预测的未来会产生多种的解读, 所以, 公司需要给予员工表达观点、情感和情绪的机会; 管理者容忍错误的品质表明愿意对较大风险的资源承诺, 以及在不可预知的变化概率存在时促进组织创新的程度, 容忍错误将促使人们愿意发展和实践新想法, 扩展他们对工作的态度, 促进提高工作绩效的动机; 体验同样的或适当的情绪是对他人情感的回应和交流, 这种内部体验的交流使人们对更广泛的信息和组织内外的社会刺激可以反应适当^[47]。正如有研究表明, 个人与组织的情感连接, 可以促进达成人际和谐, 是完成组织任务重要的因素。

针对组织变革的阶段特点, 有些研究者将变革期间的情绪发展也看作是动态变化的。根据 Lazarus 的压力和应对交换模型及个体情绪评价的二阶段 (初评和次评阶段) 理论与各种情绪的行为倾向, Liu 和 Perrewé^[48] 提出变革情境下员工情绪的动态模型, 并提出 4 个阶段的信息管理建议。

对于有计划的变革, 可分为以下 4 个阶段: ①变革之初的初评阶段: 有限的信息引起下属的高唤醒度的预期性情绪 (兴奋、期待、希望和害怕、焦虑混杂), 这时个体由于不同情绪混合引起行为倾向的冲突而导致困惑或不适, 采取的行为充满犹豫, 改革的不确定性引起的负性情绪较多。此阶段的变革执行者应该提供变革的整体信息, 减少改革具体程序和可能的后果信息的细节描述, 应该以宣扬改革的优点, 尽可能将现有改革信息架构为合乎道德规范, 鼓励员工的积极应对^[11]。②变革的次评阶段: 是评价改革的意义对于个体的影响, 初评阶段发生情绪会延续到这一阶段, 并影响这个阶段的认知评价。有 4 个因素将影响评价的结果, 即目标一致性、感知到成功的可能、当前战略的卷入度以及和目前同事的情感连接, 最终引起员工或积极或消极的情绪色彩, 并伴随有主动配合或被动的行为倾向。在这个阶段, 由于改革信息逐渐丰富, 员工的情绪不再是混杂的, 而逐渐明确, 管理者在这个阶段信息传递的主要任务是帮助员工准确评价形势, 围绕个体具体关注点的交流信息将比传递改革项目的大众信息更有效, 信息沟通最好是由中层管理者和了解员工个体直接需求的领导传递。③变革的应对阶段: 消极状态下的个体可能将现实想象得更

为糟糕,选择消极应对方式(不愿帮助他人,怠工等),而积极状态下的个体则更可能采取调整期望值和认知重评等积极应对方式。④变革的最后阶段:改革对于个体的影响逐渐清晰,此时由于应对方式的差异,在这个阶段的情绪已经成为评价性情绪。根据韦纳的情感归因理论,个体对事件的归因引起自我意识的情绪(如自豪、羞愧、快乐、内疚、悲哀)或者外部归因(挫败、愤怒)。归因也受到情境因素的影响,如果员工接收到充分的和真实的信息,在经历了整个变革过程之后,他们更有可能将结果归因到自我因素。相反,则会抱怨组织没有提供必要的资源或提供不合理的要求或任务。情绪虽然在这个阶段不再变化,但是情绪的影响会引起员工离职、申诉、忽视、忠诚4种行为。

4 未来研究思路及展望

综上所述,组织情绪研究按照发生的层次进行内容汇总,只是逻辑工具,对于整体内容的把握和解释,有赖于不同水平在同一水平或不同水平上的联合。情绪研究表明未来在组织情境中将出现跨层次的发展,情绪的认知功能与社会功能也出现逐步融合的趋势。结合组织变革情境,企业内部的组织能力不再是整体的市场份额或是完美的技术带来的竞争资源优势,而是对于内部思维、感觉和行为的更大规模的变革。为适应组织发展的需要,情绪研究也将有所转向:

1) 关注的主体对象从作为改革接受者的个体转移到改革进程促进者的领导。作为改革推动者,中层领导者的自身情绪体验及其在公众场合的情绪劳动方式,不能简单地借鉴服务行业的情绪劳动策略,毕竟组织当中的领导者和员工已经形成了相对较为熟悉的关系。因此,对于情绪劳动的必要性和效果的研究需要从组织外部服务对象转向组织内部情绪劳动,这种视角的转变也代表着组织变革情境下的情绪研究从个体层次向团队层次的过渡。

2) 以往组织情绪研究以情感事件理论为基础。随着研究的深入,情绪认知评价理论(cognitive appraisal theory of emotion)和情绪的归因理论(attribution theory of emotion)等理论认为认知评价是情绪产生的必要前提,即对事件的认知评价决定了情感反应,而不是事件本身直接引起情感反应,对事件的认知评价先于情感反应的产生。学者们指出组织变革的情绪研究要摒弃组织变革情绪的消极取向,强调变革的跨时程的特点和情绪的社会化过程,将情绪看作是对变革中正在发生事件的解读和反应,未来研究重视两种效价情绪的并存现象,用心理评价理论来构建情绪-认知模型;情绪的适应性功能和动机意义可能存在和变革认知交互作用的动态过程。所以,在情感事件和情感反应之间的路径还有待用多种理论来解读。

3) 组织内部的情绪管理是领导与员工的互动过程,组织情境的本质更强调情绪的社会性,情绪的社会功能使研究的主体从个体层面转到了人与人之间,目前情绪的社会功能理论还未受到足够的重视。研究群体和团队中情感信息传递的路径、增强团队层面的情绪现象都可以将组织变革阶段作为研究的情境条件。情绪认知功能,也需要针对组织变革所倡导的团队创造力和组织学习,针对性地利用情绪来发展创新动力、促进社会决策判断。有研究者指出组织变革可能并不是一次性的,而可能是持续性、同步的多种变革,所以,对于未来组织情境下的情绪研究需要考察在不同阶段当中,情绪对于改革过程的影响,累积的情绪对于改革评价的影响以及情绪感染在重复变革中的作用等问题^[49]。

4) 以往组织变革的情绪研究多来自于质性研究,或者横断面数据收集,不能对情绪机理的因果机制进行揭示。组织变革的动态情绪管理提出了理论的框架,实证研究中也需借鉴基于事件的实验和现场设计(event-based experimental or field designs)、每天的日记追踪(daily studies)、经验取样方法(experience sampling methods)、质的分析(qualitative studies)、关键事件技术(critical incident techniques),以及纵向研究或者是重复测量的数据,这些都是准确描述情绪动态变化所需要的。

参考文献:

- [1] Barsade S, Brief A, Spataro S. The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm [M]. //Greenberg J. The State of the Science. 2nd; Hillsdale; L. Erlbaum Associates, 2003.

- [2] Ashkanasy N, Humphrey R. Current emotion research in organizational behavior [J]. *Emotion Review*, 2011, 3 (2): 214-224.
- [3] Weiss H, Cropanzano R. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work [M]. // Staw B M, Cummings L L. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press Inc, 1996.
- [4] Torkelson E, Muhonen T. Coping strategies and health symptoms among women and men in a downsizing organization [J]. *Psychological Report*, 2003, 92 (3): 899-907.
- [5] Schweiger D, DeNisi A. Communications with employees following a merger: A longitudinal field experiment [J]. *Academy of Management Journal*, 1991, 34 (1): 110-135.
- [6] Mak A, Mueller J. Negative affectivity, perceived occupational stress, and health during organizational restructuring: A follow-up study [J]. *Psychology and Health*, 2001, 16 (1): 125-137.
- [7] Karim M, Herrbach O. Linking work events, affective states, and attitudes: An empirical study of manager's emotions [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2004, 19 (2): 221-240.
- [8] Kiefer T. Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26 (8): 875-897.
- [9] Scherer K. *Appraisal Considered as a Process of Multi-level Sequential Checking* [M]. New York: Oxford University Press, 2001.
- [10] Hogan E, Overmayer L. The psychology of mergers and acquisitions [M]. // Cooper C L, Robertson I T. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: Wiley, 1994.
- [11] Huy Q. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47 (1): 31-70.
- [12] Fox S, Amichai-Hamburger Y. The power of emotional appeals in promoting organizational change programs [J]. *Academy of Management Executive*, 2001, 15 (4): 84-95.
- [13] Isen A, Daubman K, Nowicki G. Positive affect facilitates creative problem solving [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, 52 (6): 1122.
- [14] Gaddis B, Connelly S, Mumford M. Failure feedback as an affective event: Influences of leader affect on subordinate attitudes and performance [J]. *The Leadership Quarterly*, 2004, 15 (5): 663-686.
- [15] Dunn J, Schweitzer M. Feeling and believing: The influence of emotion on trust [J]. *Journal of personality and social psychology*, 2005, 88 (5): 736-748.
- [16] Avey J, Wernsing T, Luthans F. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors [J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2008, 44 (1): 48-70.
- [17] Anderson P, Guerrero L. Principles of communication and emotion in social interaction [M]. // Anderson P A, Guerrero L K. *Handbook of Communication and Emotion: Research, Theory, Applications, and Contexts*. San Diego: Academic Press, 1998.
- [18] Watson D, Clark L, Tellegan A. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, 54 (6): 1063-1070.
- [19] 张剑, 董荔, 田一凡. 促进还是阻碍: 情感对员工创造性绩效的影响 [J]. *心理科学进展*, 2010, 18 (6): 955-962.
Zhang J, Dong L, Tian Y F. Improve or hinder: Influence of affect on creativity at work [J]. *Advances in Psychological Science*, 2010, 18 (6): 955-962. (in Chinese)
- [20] O'Boyle E, Humphrey R, Pollack J, et al. The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2011, 32 (5): 788-818.
- [21] Huy Q. Emotional capability, emotional intelligence, and radical change [J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24 (2): 325-345.
- [22] Scott-Ladd B, Chan C. Emotional intelligence and participation in decision-making: Strategies for promoting organizational learning and change [J]. *Strategic Change*, 2004, 13 (2): 95-105.
- [23] Jordan P, Ashkanasy N, Daus C. Emotional intelligence: Rhetoric or reality [M]. // Cartwright S, Cooper C L. *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- [24] Lawler E J. Bringing emotions into social exchange theory [J]. *Annual Review of Sociology*, 1999, 25: 217-244.
- [25] Lawler E J. An affect theory of social exchange [J]. *American Journal of Sociology*, 2001, 107: 321-352.
- [26] Pugh D. Service with a smile: Emotional contagion in service encounters [J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44 (5): 1018-1027.
- [27] Rafaeli A, Sutton R. Expression of emotion as part of the work role [J]. *Academy of Management Review*, 1987, 12 (1):

23-37.

- [28] Diefendorff J, Richard E. Not all emotional display rules are created equal: Distinguishing between prescriptive and contextual display rules [M]. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc, 2008.
- [29] George J. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence [J]. *Human Relations*, 2000, 53 (8): 1027-1055.
- [30] Bower G H. Mood congruity of social judgments [M]. // Forgas J P. *Emotion and Social Judgments*. New York: Pergamon Press, 1991.
- [31] Gaddis B, Connelly S, Mumford M D. Failure feedback as an affective event: Influences of leader affect on subordinate attitudes and performance [J]. *The Leadership Quarterly*, 2004, 15: 663-686.
- [32] Bass B. *Leadership and Performance Beyond Expectations* [M]. New York: Free Press, 1985.
- [33] Ashkanasy N, Tse B. Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review [M]. // Ashkanasy N M, Härtel C E J, Zerbe W J. *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*. Westport, CT: Quorum Books, 2000.
- [34] Brotheridge C, Lee R. The emotions of managing: An introduction to the special issue [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2008, 23 (2): 108-117.
- [35] Dahling J J, Perez L A. Older worker, different actor? Linking age and emotional labor strategies [J]. *Personality and Individual Differences*, 2010, 48: 574-578.
- [36] Diefendorff J M, Croyle M H, Gosserand R H. The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2005, 66: 339-357.
- [37] Brotheridge C M, Lee R T. Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2002, 7: 57-67.
- [38] Clarke C, Hope-Hailey V, Kelliher C. Being real or really being someone else [J]. *European Management Journal*, 2007, 25 (2): 92-103.
- [39] Smith E R, Conroy F R. Agent-based modeling: A new approach for theory building in social psychology [J]. *Personality and Social Psychology Review*, 2007, 11: 87-104.
- [40] Sy T, Côté S, Saavedra R. The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes [J]. *The Journal of applied psychology*, 2005, 90: 295-305.
- [41] Barsade S. G. The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47: 644-675.
- [42] van Kleef G. The emerging view of emotion as social information [J]. *Social and Personality Psychology Compass*, 2010, 4 (5): 331-343.
- [43] Schein E. *Organizational culture and leadership: a dynamic view* [M]. 2nd edn. San Francisco: Jossey-Bass, 1992
- [44] Akgün A, Keskin H, Byrne J, et al. Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance [J]. *Technovation*, 2007, 27 (9): 501-513.
- [45] Akgün A, Keskin H, Byrne J. The moderating role of environmental dynamism between firm emotional capability and performance [J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2008, 21 (2): 230-252.
- [46] Mumby D, Putnam L. The politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality [J]. *Academy of Management Review*, 1992, 17 (3): 465-486.
- [47] Huy Q. An emotion based view of strategic renewal [J]. *Advances in Strategic Management*, 2005, (22): 3-37.
- [48] Liu Y, Perrewé P L. Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model [J]. *Human Resource Management Review*, 2005, 15, 263-280.
- [49] Klarner P, By R T, Diefenbach T. Employee emotions during organizational change-Towards a new research agenda [J]. *Scandinavian Journal of Management*, 2011, 27 (3): 332-340.

Emotion Management in Organizational Change

Gao Peixia

School of Economics and Management, Shanxi University, Taiyuan 030006, China

Abstract: Given the fact that all kinds of organizations focus mostly on the success of change, the research from the

perspective of the emotion management was still very rare, this article intended to make a gap. First, a theoretical review was presented refer to emotion at works. Then, based on a qualitative and quantitative review of the emotion literature on the organization change, this article discussed current gaps and looks to prospects of emotion management research in organizational change situation both from theoretical and practice approaches.

Key words: Organization Change; Emotion Management