

领导者情感的作用机制：一个跨层的整合观点*

王 桢 陈乐妮

(中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872)

摘 要 领导者情感能够影响下属个体绩效和团队整体绩效, 但作用机制尚不清晰。基于情感事件理论和情绪传染理论, 在个体层面上, 领导者情感通过情绪传染和领导者行为两条路径影响下属情感, 进而影响下属绩效和工作态度。其次在团队层面上, 个体情感通过情绪传染和交叉影响形成团队情感基调, 通过影响团队过程, 进而影响团队绩效。最后, 文章提出领导者情感的跨层整合模型, 并对未来研究方向进行讨论。

关键词 领导者情感; 情感事件理论; 情绪传染; 团队情感基调

分类号 B849: C93

1 引言

在领导学研究中, 情感是一个重要的主题。作为领导作用机制的解释变量, 员工情感得到了越来越多的重视(Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010)。近 20 年以来组织行为学研究更掀起了一场“情感革命”, 探讨员工情感的前因变量和作用机制(Barsade, Brief, & Spataro, 2003)。但目前为止, 将领导和情感两个领域结合起来, 直接探讨领导者的情感及其作用机制的研究却较少。

在团队中, 领导者拥有组织赋予的正式权威, 和团队成员的感受与行为密切相关(Volmer, 2012)。领导者情感是影响下属态度行为的重要前因变量。领导者情感不仅会影响到下属的情感(McColl-Kennedy & Anderson, 2002), 也会影响到下属的绩效(Connelly & Ruark, 2010; Damen, van Knippenberge, & Knippenberge, 2008)。在团队层面上, 领导者的正性情感被证明能够导致团队积极的情感反应与团队绩效(van Kleef, 2009)。上述研究都表明领导者情感在组织中的作用, 但是因为以往实证性研究较少, 领导者情感的作用机制尚不清晰。

不仅理论界逐渐认识到领导者情感的重要性, 管理实践也充分表明, 领导者的情感对下属绩效、团队运作至关重要(Gooty et al., 2010)。但目前缺乏一个整合性的模型, 来对领导者情感进行详细的剖析。本文试图以领导者情感为出发点, 基于领导和情感的相关理论, 采取多层分析的视角, 考察领导者情感对下属、团队的影响机制, 以期对相关领域的研究和管理实践提供借鉴。

2 领导者情感的概念

目前理论界对情感有多种定义。Briner 和 Kiefer (2005)指出在组织心理学研究中, 只有不到 40%的研究在情感的定义上取得共识, 大部分的研究中情感定义相差较大。因此有必要首先回顾情感的相关概念, 再提出本文中情感的操作性定义。

情感(affect)的相关概念较多, 包括心境(mood)(George & Brief, 1992)、情绪(emotion)、心理变化(psychological changes)(Briner & Kiefer, 2005)、对情感事件的反应(reactions to an event)(Nicholls, Polman, & Levy, 2012)等概念。一般将情感分为心境(mood)和情绪(emotion)两个部分。

情绪是个体对于一个特定的情感事件或者实体的心理反应(Rimé, 2009), 持续时间短, 以目标为中心, 比较强烈(Ziegler, Schlett, Casel, & Diehl, 2012)。其中, 不同的情绪状态(discrete emotion states)拥有不同的效价(valence), 不同模式的唤起

收稿日期: 2013-03-22

* 国家自然科学基金(71101148, 71072094, 71272156, 71072024)资助。

通讯作者: 王桢, E-mail: zwang93@gmail.com

(arousal), 不同的控制点(control), 不同的目标(goal)等特点。心境活跃于个体的认知背景中, 没有特定的目标, 相比情绪而言持续时间更长, 强度稍弱(Briner & Kiefer, 2005)。正性心境带来的是满意状态的信号, 而负性心境带来的信号相反(Ashkanasy, Härtel, & Daus, 2002)。在组织中, 正性心境能够促进工作满意度的提高(Agho, Price, & Mueller, 1992)。

情感包括情绪和心境两个方面。从情感维度角度来看, 情感的效价占有的比重很大(Gooty et al., 2010)。本文将领导者情感界定为领导者的一种持续时间较长、正性或负性的情感体验和表达。

3 个体层面领导者情感的作用机制

3.1 理论基础

情感事件理论(Affective Event Theory, AET)是领导者情感作用机制的理论基础之一。AET理论关注个体在工作中情感反应的原因、过程和结果。工作环境特征会导致积极或者消极工作事件的发生, 而对这些工作事件的体验会引发个体的情感反应(这个过程受到个体特质的影响), 情感反应又进一步影响个体的态度与行为(Weiss & Cropanzano, 1996)。除情感事件理论之外, 情绪传染理论也为领导者情感作用机制提供了重要依据。情绪传染理论主要考察人与人之间心境和情绪的传染(Barsade, 2002)。在团队中, 情绪传染可以是领导者情感与下属情感的相互传染, 也可以是团队成员之间情感的相互传染。

与情绪传染类似, 交叉影响理论(crossover)可以用来解释领导者情感对下属情感的影响。交叉影响指人际间的一种传递过程, 最初是指一个个体体验到的压力源, 压力感(比如身心紧张、抑郁、焦虑等)使另一个个体产生了相似的压力和紧张反应(Westman & Etzion, 2005)。过去的研究往往关注于负面情感和状态的交叉影响, 而近年来研究者开始关注正性情感和状态的交叉影响。根据Westman (2001)的界定, 交叉影响的产生有三种原因。第一种为直接路径, 情绪传染导致交叉影响产生。第二种为间接路径, 情感发出方通过影响人际交往过程, 进而影响接收方的情感体验。第三种为似是而非型, 因为双方工作环境中的共同事件使个体产生了类似的情感和状态。

在领导—下属对偶关系中, 领导者具有正式

的权力和地位, 控制团队内部资源分配, 对下属具有显著的影响力。根据AET理论, 领导的态度或行为是工作中的重要情感事件, 因此领导者情感能够影响下属的情感。借鉴交叉影响理论, 这种情感影响可能通过两个路径完成: 直接路径和间接路径。直接路径中, 领导者情感通过情绪传染直接影响下属情感。间接路径中, 领导者情感先影响领导行为进而影响员工情感。

3.2 领导者情感影响下属情感的直接路径

领导者的情感可以通过情绪传染的路径直接影响下属情感。Barsade (2002)将人看做“走动的情感效应器”, 个体具有表达自身情感以及确认其他人情感的能力(Bartel & Saavedra, 2000)。情感状态会通过面部表情、语言以及肢体语言表达出来(Topolinski, Likowski, Weyers, & Strack, 2009), 而领导者情感可以通过情绪传染传递给下属(Sy, Côté & Saavedra, 2005)。

情绪传染(emotional contagion)包括人与人之间情绪和心境的相互传染(Sy, Côté, & Saavedra, 2005), 其源自个体对他人情感的观察, 一般分为两个阶段(Barsade, 2002; Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994; Neumann & Strack 2000)。在第一个阶段中, 个体无意识地模仿他人公开表达的情感。Chartrand和Bargh (1999)的研究指出在社会互动中, 实验参与者会潜意识地模仿他们搭档的微笑。在第二个阶段中, 个体对于面部表情、语言与肢体模仿形成反馈, 产生与这些行为相关的情感体验, 比如微笑激发出正性情感(Dimberg & Thunberg, 2012)。但还有研究者指出, 情绪传染也可能通过一种有意识的过程发生(Kelly & Barsade, 2001), 表现为与他人情感或态度相“调谐”(tune in)的形式。有意识的情绪传染主要基于社会比较过程(Hennig-Thurau, Groth, Paul, & Gremeler, 2006)。当面对不确定的情境时, 人们无法了解自己情感的适当性, 于是将自己的情感与他人进行比较, 当个体认为他人的情感更加恰当时, 就会接受他人的情感表现, 并表达出同样的情感(Barsade, 2002)。

因为权力和地位的差异, 领导者的情感更容易传递给下属。因为领导者影响并控制了团队资源和互动模式, 领导者能够更自由地表达自己的情感。另一方面, 下属更关心领导的情感, 更可能产生察言观色的行为, 即下属能够更好地确认领

导的情感(McColl-Kennedy et al., 2002)。比如基于情绪传染的研究, 当一个团队中的领导者拥有正性情感时, 团队中的个体将体验到更多的正性情感; 当团队中的领导者是负性情感时, 团队中的个体将体验到更多的负性情感(Sy et al., 2005; Bono & Ilies, 2006; Johnson, 2008; Gooty et al., 2010)。

情绪传染的过程可能受到个体差异和情境因素的影响。个体情绪易感性和地位权力等都能够影响情绪传染的过程(Hatfield et al., 1994, Bakker & Schaufeli, 2000, Bakker & Xanthopoulou, 2009, Damen et al., 2008)。此外, 个体共情能力(Gooty et al., 2010)、情绪传染双方的可信度、相似性、喜爱程度等也都是很重要的调节因素(Bakker & Xanthopoulou, 2009)。

综上, 领导者情感能够通过情绪感染路径直接传递给下属。领导在组织与团队中地位的特殊性也确保了这种传递的有效性。

3.3 领导者情感影响下属情感的间接路径

领导者情感也可以通过影响领导行为, 进而影响下属情感。情感对行为具有激发作用, 特定的情感会引发特定的行为(Lewis, Haviland-Jones, & Barrett, 2010, Baumeister, Vohs, DeWall, & Zhang, 2007)。比如在Straw, Sutton和Pelled (1994)的正性情感作用模型中, 正性情感能够影响员工的工作行为, 进而影响工作绩效, 其中起中介作用的工作行为包括亲社会行为, 任务参与等。如果将员工的结论推广到领导者, 领导者的情感可能会引发领导者的行为表现, 表现出一定的领导者行为模式。

有学者从情感事件理论角度对领导行为产生进行解释。比如在愿景型领导领域, Walter 和 Bruch (2009)提出一个基于AET理论的领导行为模型。该模型指出领导者情感能够促进愿景型领导行为产生。作用途径有两种, 其一从情感是态度形成的核心观点出发(Fischer & van Kleef, 2010), 推断工作场所情感事件激发出来的正性情感可能会提高领导的工作态度, 间接促进领导展现出魅力型领导行为; 另一条途径基于情感直接作用的理论, 指出领导者情感直接导致领导行为。

虽然目前领导者情感和领导行为的研究较少, 但一些实证研究部分支持了领导者情感对领导行

为的影响。比如研究发现领导者的正性情感能够使得领导者表现出更多强调创新、愿景的行为, 而这些行为有助于领导者与下属之间进行愿景沟通(Bono & Ilies, 2006)。领导的积极情感正向影响变革型领导行为的产生(Chi, Chung, & Tsai, 2011)。此外, 领导的负面情感也会对领导行为产生影响。压力较大的工作条件易导致领导的焦躁情感, 甚至产生对团队成员的公开批评, 导致团队成员体验到愤怒、挫折感等负面情感(段锦云, 傅强, 田晓明, 孔瑜, 2011)。也有研究从辱虐型领导的角度出发, 指出领导者的负性情感会导致辱虐型领导行为, 进而激发下属的负性情感(Hoobler & Hu, 2013)。

综合以上的研究结论, 领导者情感可以通过影响领导者自身的行为, 再对员工的情感产生影响。这个观点和情感激发行为理论以及情感事件理论相契合。

3.4 领导者情感以下属情感为中介影响下属的态度、行为与绩效

员工的情感会影响其态度、行为和工作绩效。根据效价, 员工情感分为正性情感和负性情感两个维度。员工的正性情感能够引发组织中的亲社会行为并提高员工任务绩效(Straw et al, 1994)。在创新领域, Amabile 等学者发现正性情感与员工的创造力正相关(Amabile, Barsade, Muller, & Straw, 2005)。进一步研究发现当组织对创新的认可和奖励比较高时, 正性情感与创新绩效负相关, 负性情感与创新任务绩效正相关(Zhou & George, 2003)。近期研究支持情感对员工个体层面结果的影响, 消极情感与工作满意度的9个维度全部负相关, 而积极情感与其中的主管领导满意度、回报满意度、同事满意度、工作本身满意度、沟通满意度5个维度正相关; 积极情感和消极情感分别与幸福感正相关和负相关(杨玉文, 李慧明, 翟庆国, 2010)。

领导者情感可以通过影响下属的情感, 进一步影响下属的态度、行为和绩效产出。领导对于下属具有法定的权威, 掌握着计划、资源分配、指导、监督、考核、奖惩等权力, 因此领导者的行为与态度对下属具有较大的影响力, 领导的情感会影响员工的情感。员工情感会影响他们的态度、行为和绩效产出。愿景型领导研究发现, 领导正性情感能够产生更高的下属工作满意度、领

导有效性下属创新绩效,其中情感激活潜能(activating potential)起调节作用,更高的情感激活潜能与领导正性情感能够产生更积极的员工产出(Connelly & Raurk, 2010)。领导的正性情感或者负性情感可以直接影响下属的组织公民行为,也可以通过下属相应的正性或者负性情感影响下属的组织公民行为(Johnson, 2008)。此外,有研究表明领导者对下属的支持行为会导致员工的正性情感表达,从而进一步促进下属的创造性绩效(Connelly & Ruark, 2010)。

综上,领导者情感可以通过情绪传染直接路径和领导行为间接路径,影响下属员工的情感,进而对员工的态度、行为和绩效产生影响。

4 团队层面领导者情感的作用机制

领导者情感不仅在个体层面对员工情感、态度行为以及绩效产生影响,领导者情感也可以对团队行为和团队绩效产生影响。由于情绪传染理论和情感事件理论之间的联系,有研究者将情绪传染和情感事件理论结合起来进行解释。Dasborough, Ashkanasy, Tee 和 Tse (2009)基于情感事件理论提出了领导行为与员工态度行为关系的三层次模型,微观层次(micro-level)上,领导的情感表现及其对员工的偏好会让员工知觉到领导的无理偏袒(unwarranted favoritism)以及不坦诚(insincerity),这些会导致中观层次(meso-level)上员工的负面情感反应,且这些情感会相互传染(emotional contagion),最后导致各种宏观层面(macro-level)的结果(段锦云等, 2011)。和此模型思路类似,本文提出领导者情感对下属情感产生影响,而下属情感的相互传染产生了团队情感基调,从而影响团队过程和团队绩效。

4.1 团队情感基调

领导者的情感会影响到团队成员的情感。比如当领导者的情感为积极情感时,团队成员也更倾向于积极情感(Gaddis, Connelly, & Mumford, 2004)。然后,团队成员之间通过情绪传染产生团队情感基调(Neumann & Strack, 2000)。团队情感基调是群体中持续或者同质的情感反应(George & Bettenhausen, 1990; Tsai & Chi, 2008)。

已有部分研究支持了领导者情感对团队情感基调形成的影响。比如 Sy 等(2005)的研究表明,当领导者情感为正性情感时,团队的情感基调为

正性;当领导者情感为负性情感时,团队情感基调为负性情感。另一方面,团队情感基调也会影响个体情感以及领导者情感(Barsade, 2002),团队其他成员的正性情感状态的平均值与团队成员个体的正性情感状态存在关联(Ilies, Wagner, & Morgeson 2007),而且当团队成员的同质性越强时,团队情感基调对个体情感的影响越大(Barsade & Gibson, 2012; 汤超颖, 李贵杰, 徐联仓, 2012)。此外,和外在工作环境特征类似,领导者情感可以作为团队成员的共享事件。根据情感事件理论,压力较大的环境特征导致工作场所事件(比如领导烦躁情绪和公开批评等),工作场所事件激发个体的情感反应(比如愤怒或者挫折),进一步导致个体的态度与行为反应。总之,领导者情感会影响团队情感基调,表现为正性领导者情绪下的团队情感基调也成正性,负性领导者情绪下的团队情感基调也成负性。

4.2 团队情感基调和团队过程

团队情感基调会对团队过程产生影响。团队情感基调可以通过影响团队过程从而影响团队绩效。与个体情感类似,大部分研究从效价的角度将团队情感基调分成正性团队情感基调和负性团队情感基调。有研究表明团队情感基调和团队亲社会行为有关(Kelly & Barsade, 2001)。Sy 等(2005)指出,团队情感基调影响团队成员协作、努力和任务策略等团队过程变量。其中,团队成员协作是指团队成员协同合作以达到资源充分利用;努力是指团队成员具备完成团队任务的集体能力;任务策略指的是达成一种完成任务的最佳方式。团队情感基调会影响团队成员的协作、努力和任务策略,进而影响团队绩效。

此外,一些研究表明团队正性情感基调会促进更多的团队合作,进而提升团队绩效。在强调绩效的情境下,领导和团队成员的正性情感使团队产生对团队目标的积极知觉,进而使团队成员表现友善和投入,这些行为会促进团队合作(Sy et al., 2005)。Barsade (2002)指出,正性情感的团队比起负性情感的团队具有更多的合作、更少的冲突以及更高的团队任务绩效。

另外一些研究表明,在特定条件下,团队负性情感基调也起一定的作用。在强调绩效的背景下,负性情感的个体在对他人做出判断前会掌握更多的信息。在奖励创新绩效的背景下,负性情

感基调的团队会产生更多团队层面的创新绩效(Zhou & George, 2003)。

4.3 领导者情感影响团队绩效的初步探索研究

领导者情感可能通过团队情感基调影响团队绩效。George 和 Bettenhausen (1990)的研究显示,拥有正性情感领导者的团队比起拥有负性情感领导者的团队会产生更多的亲社会行为。领导者的负性情感会影响到团队负性情感基调,当领导者处在负性情感中时,团队可能会更加努力(Sy et al., 2005)。Sy 等人(2005)指出正性情感的领导者会使得团队成员认为前景乐观,那么团队成员采取的努力比较少。当领导者情感为负性时,团队会接受到前景不佳的信号,从而对提出一个优秀的任务策略有更大的需求。因此领导者为负性情感的团队会有一个更好的团队战略。

近期,有少数几个研究尝试用整合的视角考察领导者情感的作用机制。比如 van Kleef 等人(2009)通过调查 35 个学生团队,指出领导的积极情感会增加团队积极情感基调,从而促进团队绩效。领导的积极情感可以通过两类中介机制影响团队绩效,其中一类是显性的中介机制,比如变革型领导,另一类是隐性的中介机制,比如积极

情感基调。在跨层研究方面,Volmer (2012)在以 63 个学生团队为被试的实验研究中发现,领导者情感不仅在个体层面通过情绪传导影响个体情感,领导情绪也能够在团队层面通过影响团队情感基调,最终影响团队绩效。

综上,在团队层面上,领导者情感会影响团队情感基调,进而影响团队过程,最终对团队层面的结果变量产生影响。

5 总结与展望

领导者情感近年来得到了组织行为学研究者越来越多的重视。领导者情感对于员工个体绩效和团队整体绩效都可能产生显著影响。但是这方面研究相对较少,对若干个重要问题的回答尚不清楚。鉴于领导者情感对个体和团队作用机制的复杂性,本文通过回顾相关文献,整合领导者情感的研究结论,尝试性地提出一个整合概念模型,请见图 1。

领导者情感可以通过影响下属情感和团队情感,进而对个体和团队结果变量产生影响。根据情感事件理论,领导者情感以及其情感表现是员工环境中的重要情感事件,会引发员工的情感反

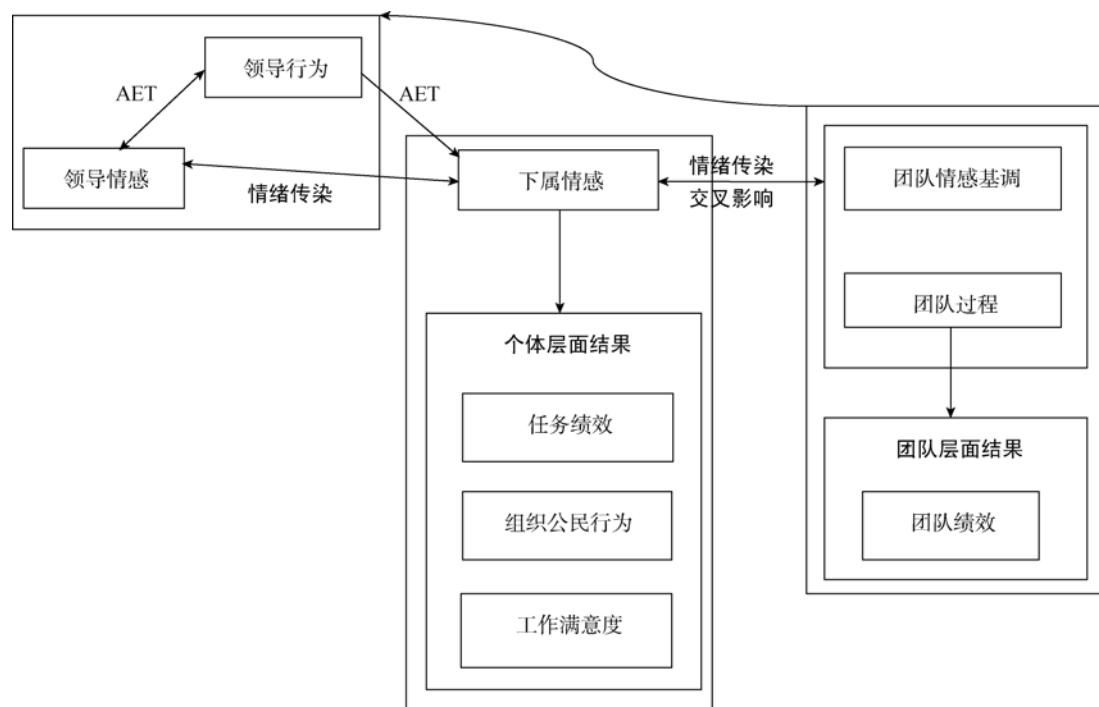


图 1 概念模型

应。在个体层面上, 领导者情感可以通过情绪传染的直接路径和领导行为的间接路径影响下属个体情感从而影响下属个体层面的工作结果, 包括任务绩效、组织公民行为和工作满意度。在团队层面上, 下属个体情感可以通过情绪传染和交叉影响等机制形成团队情感基调。团队情感基调一方面可能反过来对下属个体情感产生影响, 另一方面可以通过影响团队过程变量, 进而对团队绩效产生影响。

通过文献回顾的方式, 本研究尝试着提出领导者情绪的作用机制模型。这是一个理论模型, 但是因为本领域相对较新, 因此直接的实证支持并不多。比如领导者情绪对于下属情绪的直接和间接影响路径, 目前并没有实证研究进行整合探讨。随着领导者情绪逐渐得到学界的重视, 未来可以采取实证研究方法, 采用多层视角, 结合横截面配对取样、日记法、实验法等多种设计, 考察具体情绪的作用机制, 探讨领导者情绪作用机制的整合模型, 以得到更有说服力的结论。

参考文献

- 段锦云, 傅强, 田晓明, 孔瑜. (2011). 情感事件理论的内容、应用及研究展望. *心理科学进展*, 19(4), 599-607.
- 汤超颖, 李贵杰, 徐联仓. (2008). 团队情绪研究述评及展望. *心理科学进展*, 16(6), 926-932.
- 杨玉文, 李慧明, 翟庆国. (2010). 情感、工作满意度及幸福感的关系研究. *软科学*, 24(2), 140-144.
- Agho, A. O., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 185-195.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3), 307-338.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2000). Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(11), 2289-2308.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner inter-dependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1562-1571.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2nd ed., pp. 3-52). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2012). Group affect: Its influence on individual and group outcomes. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 119-123.
- Bartel, C. A., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 197-231.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., DeWall, C. N., & Zhang, L. Q. (2007). How emotion shapes behavior: Feedback, anticipation, and reflection, rather than direct causation. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 167-203.
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334.
- Briner, R. B., & Kiefer, T. (2005). Psychological research into the experience of emotion at work: Definitely older, but are we any wiser? In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on Emotion in Organizations: The Effects of Affect in Organizational Settings* (Vol. 1). Oxford: Elsevier.
- Chartrand, T. L., & Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 893-910.
- Chi, N. W., Chuang, Y. Y., & Tsai, W. C. (2011). How do happy leaders enhance team success? The mediating roles of transformational leadership, group affective tone, and team processes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1421-1454.
- Connelly, S., & Ruark, G. (2010). Leadership style and activating potential moderators of the relationships among leader emotional displays and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 745-764.
- Damen, F., van Knippenberg, D., & van Knippenberg, B. (2008). Leader affective displays and attributions of charisma: The role of arousal. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(10), 2594-2614.
- Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M., Tee, E. Y., & Tse, H. H. (2009). What goes around comes around: How meso-level negative emotional contagion can ultimately determine organizational attitudes toward leaders. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 571-585.
- Dimberg, U., & Thunberg, M. (2012). Empathy, emotional

- contagion, and rapid facial reactions to angry and happy facial expressions. *PsyCh Journal*, 1(2), 118–127.
- Fischer, A. H., & van Kleef, G. A. (2010). Where have all the people gone? A plea for including social interaction in emotion research. *Emotion Review*, 2(3), 208–211.
- Gaddis, B., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2004). Failure feedback as an affective event: Influences of leader affect on subordinate attitudes and performance. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 663–686.
- George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698–709.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 979–1004.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion: Studies in emotion and social interaction*. New York: Cambridge University Press.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70, 58–73.
- Hoobler, J. M., & Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 256–269.
- Ilies, R., Wagner, D. T., & Morgeson, F. P. (2007). Explaining affective linkages in teams: Individual differences in susceptibility to contagion and individualism-collectivism. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1140–1148.
- Johnson, S. K. (2008). I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 1–19.
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99–130.
- Lewis, M., Haviland-Jones, J. M., & Barrett, L. F. (Eds.). (2010). *Handbook of emotions*. New York: Guilford Press.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545–559.
- Neumann, R., & Strack, F. (2000). "Mood contagion": The automatic transfer of mood between persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(2), 211–223.
- Nicholls, A. R., Polman, R. C., & Levy, A. R. (2012). A path analysis of stress appraisals, emotions, coping, and performance satisfaction among athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(3), 263–270.
- Rimé, B. (2009). Emotion elicits the social sharing of emotion: Theory and empirical review. *Emotion Review*, 1(1), 60–85.
- Straw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51–71.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295–305.
- Topolinski, S., Likowski, K. U., Weyers, P., & Strack, F. (2009). The face of fluency: Semantic coherence automatically elicits a specific pattern of facial muscle reactions. *Cognition and Emotion*, 23(2), 260–271.
- Tsai, W. C., & Chi, N. W. (2008). Exploring antecedents, boundaries, and individual-level consequences of group affective tone. *Organizational and Management*, 1, 1–37.
- 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., Homan, A. C., Beersma, B., van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., & Damen, F. (2009). Searing sentiment or cold calculation: The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation. *Academy of Management Journal*, 52, 562–580.
- Volmer, J. (2012). Catching leaders' mood: Contagion effects in teams. *Administrative Sciences*, 2(3), 203–220.
- Walter, F., & Bruch, H. (2009). An affective events model of charismatic leadership behavior: A review, theoretical integration, and research agenda. *Journal of Management*, 35(6), 1428–1452.
- 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* (vol. 18, pp. 1–74). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54, 717–751.
- Westman, M., & Etzion, D. L. (2005). The crossover of work-family conflict from one spouse to the other. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(9), 1936–1957.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545–568.

- Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K., & Diehl, M. (2012). The role of job satisfaction, job ambivalence, and emotions at work in predicting organizational citizenship behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11(4), 176–190.

The Effects of Leaders' Affect: An Integrative Perspective Based on Multi-level Theories

WANG Zhen; CHEN Leni

(School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract: Leaders' affect influences subordinates' performance and team performance. However, the mechanisms for effect of leaders' affect are not clear. Drawing on affective events theory and emotional contagion theory, this paper develops a multi-level theoretical model to explain effect of leaders' affect at different levels. Firstly, at the individual level, leaders' affect influences subordinates' performance through subordinates' affect. In particular, emotional contagion and leader behaviors account for the relationship between leaders' affect and followers' affect. Secondly, at the team level, individuals' affect converge and form group affective tone through emotional contagion processes. Group affective tone in turn influences team process and thereafter shapes team performance. Implications and future research directions are discussed.

Key words: leaders' affect; affective event theory; emotional contagion; group affective tone