心理科学进展 2027, Vol. 35, No. 1, 234–247 https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2027.0234
Advances in Psychological Science https://cstr.cn/32111.14.2027.0234

组织中感激表达效应的整合与扩展*

曹李梅[1] 成 翔[2] 姚岳炜[2] 殷 睿[2] 陈炜华[1] 秦 昕[2]

([1]中山大学旅游学院, 珠海 519082) ([2]中山大学管理学院, 广州 510275)

摘 要 感激表达是组织情境中常见的人际互动行为, 通常被认为能够传递积极社会信号并产生多方面有益的心理与行为影响。然而, 现有研究发现感激表达在不同情境中可能产生差异化的结果, 其影响机制尚缺乏系统整合与解释。本文在系统梳理相关实证研究的基础上, 从效应范围(个体内 vs. 个体间)与效应效价(积极 vs. 消极)两个维度构建分类框架, 整合了感激表达对表达者、接收者和目睹者的影响, 并据此归纳出个体内积极效应、个体间积极效应、个体间消极效应和个体内消极效应四类效应类型。在此基础上, 本文基于社会关系理论提出以共生关系感知或交换关系感知为核心的效应分化解释框架, 并将影响关系感知的情境线索归纳为个体线索与互动线索两类, 以阐释不同情境条件如何影响感激表达的效应方向。基于上述整合与解释, 本文提出丰富个体内及消极效应研究、系统化边界条件研究以及从时间视角拓展效应研究三个未来研究方向, 为理解感激表达在组织中的复杂作用提供了新的理论视角, 也为未来研究提供了系统化的研究议程。

关键词 感激, 感激表达, 积极效应, 消极效应, 情境

分类号 B849: C93

1 引言

受恩于心, 报恩于行。感激(Gratitude)是一种跨越时间和文化界限的普遍情感, 从古罗马哲人西塞罗所言的“感恩是美德之根”, 到东方儒家的“滴水之恩当涌泉相报”, 其始终镌刻在人类文明的精神图谱中。随着现代社会分工不断细化, 组织为个体之间频繁而持续的人际互动提供了制度化情境。在这样的背景下, 感激不仅表现为个体内部的人格特质或情绪体验, 也越来越多地表现为一种外显的人际互动行为。在组织中, 个体往往通过语言和非语言线索等方式将内在的感激(包括真实或非真实的感激)传递给他人(Locklear et al., 2023), 这种行为被称为感激表达(Gratitude Expression)。作为一种承载社会关系信息的人际互动行为, 感激表达不仅能够传递积极情绪, 还可能影响互动双方对关系、资源与社会规范的理解, 因此逐渐成为组织行为学与社会心理学研究的重要议题。

过去 20 余年中, 学界围绕感激展开了大量研究(Cregg & Cheavens, 2021; Ma et al., 2017; Wood et al., 2010)。现有综述主要聚焦于特质感激(Trait Gratitude)与状态感激(State Gratitude), 并强调其对个体自身的功能作用。这些研究普遍发现, 感激有助于提升个体自身的心理健康、主观幸福感与社会适应能力, 并能够促进亲社会行为, 进而提升与他人的人际关系质量。相较之下, 个体在互动中向他人表达感激的行为虽然已经积累了一定的实证研究, 但相关文献尚缺乏系统性整合[1]。例如, 一些研究表明, 感激表达能够增强社会联结、激发组织公民行为并提升工作绩效(Grant & Gino,

收稿日期: 2026-03-16

* 国家自然科学基金项目(72502250; 72325012)、广东省自然科学基金面上项目(2026A1515011276)、中国博士后科学基金面上项目(2025M780678)、中山大学高校基本科研业务费青年教师培育项目(2025qntd67)。

通信作者: 秦昕, E-mail: qinxin@sysu.edu.cn

[1] 感激对个体的影响与感激表达的个体内效应有所不同。前者以特质感激或状态感激为自变量, 影响过程发生于个体内部; 后者以感激表达行为为自变量, 考察外显表达行为对表达者自身的心理与行为的影响。

2010; Komase et al., 2019; Ritzenhöfer et al., 2017)。另一些研究则提供了初步证据, 揭示了感激表达在某些情境下可能引发社会比较、策略性利用甚至伦理偏差等非预期后果(Cai & Wang, 2025; Lee et al., 2018; Lv et al., 2026)。这些发现表明, 感激表达并非总是带来积极后果, 在某些情境中也可能产生消极后果。

然而, 尽管已有研究初步揭示了感激表达的积极与消极影响, 相关文献在理论整合上仍存在不足。首先, 现有研究多围绕单一结果或特定对象展开, 缺乏同时整合积极与消极效应的整体框架, 因而难以呈现感激表达效应的全貌。尤其是, 不同研究分别关注表达者、接收者或目睹者的反应, 但缺乏纳入三类主体视角的整合框架, 从而限制了对感激表达跨主体作用的整体理解。同时, 尽管部分研究已初步发现感激表达可能在特定条件下产生消极后果, 但尚未形成能够解释其为何会导向不同结果的理论框架。为弥补上述不足, 本文在系统梳理现有实证研究的基础上, 对组织情境中的感激表达效应进行整合与扩展。首先, 本文从效应范围(个体内 vs. 个体间)与效应效价(积极 vs. 消极)两个维度构建分类框架, 并据此归纳出四类具有理论区分度的效应类型。第二, 本文整合社会关系理论与已有文献, 提出以关系感知为核心的效应分化解释框架, 阐明感激表达如何通过强化共生关系感知或凸显交换关系感知, 从而导致不同后果, 并进一步识别影响这一过程的关键情境线索。最后, 本文在此基础上提出丰富感激表达的个体内及消极效应研究、系统化边界条件研究以及从时间视角拓展效应研究三个未来研究方向。

2　感激表达效应的整合

在系统梳理感激表达效应文献时, 采用分类框架具有重要方法学价值(Krlev et al., 2025)。当前感激表达文献呈现出结果变量广泛、效应机制多元、研究取向分散的特征, 传统线性归纳式或主题归纳式的综述难以把握该领域全景, 而分类框架可通过结构化关键维度来组织异质性发现, 从而揭示感激表达效应背后的理论逻辑与内在联系。基于对现有文献的系统归纳, 本研究从效应的范围(个体内 vs. 个体间)[2]与效价(积极 vs. 消极)这两个相对独立且高度互补的分析维度出发, 构建了组织中感激表达效应的分类框架(见图 1), 从而为未来研究提供更具解释力的整合视角。具体而言, 一方面, 个体内效应关注感激表达对表达者自身产生的影响, 个体间效应则聚焦感激表达对他人(如, 接收者或目睹者)的影响。另一方面, 积极效应指感激表达所产生的有益的或有建设性的影响, 而消极效应指有害的或有破坏性的影响。这两个维度的交叉组合形成个体内积极效应、个体间积极效应、个体间消极效应和个体内消极效应这四类具有理论区分度的感激表达效应类型, 它们在功能表现和作用机制上存在差异(如表 1 所示), 是系统整合现有感激表达效应文献的关键分析单元。

2.1　个体内积极效应

2.1.1　效应概述

个体内积极效应指感激表达对表达者自身的心理、生理与行为所产生的积极影响。作为感激表达效应研究的早期方向, 该类研究突破了以往感激文献仅聚焦于特质感激和状态感激的局限,

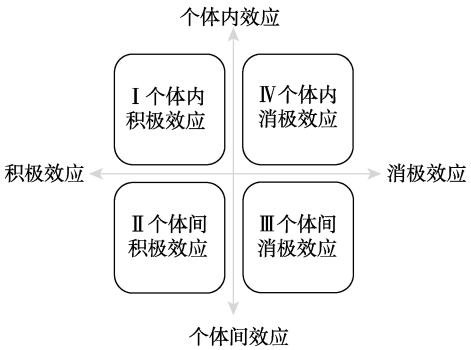


图 1　感激表达效应的分类框架

[2] 鉴于当前集体层面的感激表达研究仍非常有限(Fehr et al., 2026), 本文所回顾的实证研究主要聚焦于个体层面。在此基础上, 考虑到感激表达本质上是一种可能涉及不同互动角色(如表达者、接收者与目睹者)的人际互动行为, 本文进一步区分个体内效应与个体间效应, 以刻画感激表达在不同主体之间的效应传递方向。在操作性定义上, 本文基于结果变量所对应的行为主体对感激表达的个体内外效应进行区分。当结果变量体现为表达者自身的心理或行为反应时, 界定为个体内效应; 当结果变量体现为他人(如接收者或目睹者)的心理或行为反应时, 则界定为个体间效应。需要进一步指出的是, 在个体间效应中, 行为主体虽为接收者或目睹者, 但其行为指向既可能作用于自身, 也可能指向表达者或第三方。

表 1 四种感激表达效应类型

类型	代表性机制	代表性文献
个体内积极效应	资源补充、情绪调节、生理反应	(Adair et al., 2020); (Chan, 2013); (Gu et al., 2022); (Kaplan et al., 2014); (Ki, 2009); (Komase et al., 2019); (Neumeier et al., 2017)
个体间积极效应	情绪触发、资源增益、需求满足、认知推断	(Ahmadi & Fakhimi, 2021); (Converso et al., 2015); (Fehr et al., 2025); (Hu et al., 2024); (Imai, 2024); (Jazaieri & O'Neill, 2025); (Lee & Johnson, 2025); (Liu et al., 2022); (McKeon et al., 2020); (Namkoong et al., 2024); (Ni et al., 2022); (Nicuță et al., 2024); (Ritzenhöfer et al., 2019); (Sheridan et al., 2025); (Starkey et al., 2019); (Tang et al., 2022); (Tremblay, 2024); (Lv et al., 2026); (Zhang et al., 2025); (吕晓艺, 白新文, 2019); (王琦琦 等, 2021); (祝养浩 等, 2023)
个体间消极效应	情绪性比较、自利性加工、信号真实性	(Cai & Wang, 2025); (Cao et al., 2023); (Lee et al., 2018); (Wang et al., 2024); (Lv et al., 2026)
个体内消极效应	自我合理化	(Ksenofontov & Becker, 2020)

将研究视角拓展到感激的外显表达行为, 强调感激表达所激发的自我增益效应, 即表达感激对表达者的自身状态和行为表现的积极塑造作用。现有研究主要集中于医护人员、教师及高校职工等职业群体(Chan, 2013; Kaplan et al., 2014; Ki, 2009), 普遍发现感激表达有助于改善表达者的心理和生理健康并增强其绩效表现(如图 2 所示), 例如降低表达者的抑郁(Ki, 2009)和威胁型生理反应(Gu et al., 2022), 并提升其工作生活平衡满意度(Adair et al., 2020)和短期工作绩效(Komase et al., 2019)。这些研究揭示, 感激表达的个体内积极效应主要通过资源补充、情绪调节和生理反应三类机制发挥作用。

2.1.2 作用机制

第一, 资源补充视角基于工作需求资源模型和积极情绪的扩展与建构理论的观点, 强调感激表达对即时资源恢复(Bakker & Demerouti, 2007)和长期资源积累(Fredrickson, 2001)的积极作用。一方面, 表达感激通过引导个体关注生活与工作中已有的支持与善意, 能够即时补充情绪性与关系性资源, 从而积累应对压力与挑战所需的资源(Komase et al., 2019)。另一方面, 当个体表达感激时, 所体验到的温暖、爱、满足与欣赏等积极情绪能够拓展个体对环境的注意力范围, 提升思维灵活性, 使其更倾向于以创造性、开放性和建设性的方式应对压力与挑战(Chen et al., 2022; Ki, 2009)。总体而言, 感激表达不仅通过即时的资源补充实现压力缓冲与绩效提升, 也通过长期的资源建构增强个体的适应力, 从而为其心理健康与职业发展提供持续性支持。

第二, 情绪调节视角基于适应性理论(Appley, 1971), 关注积极情绪的激活如何为心理健康提供支持。当个体经历积极事件后, 情绪通常会在短时间内回归中性状态, 而感激表达能够促使个体重新聚焦并再度体验这些积极事件, 从而延长积极情绪的持续时间(Watkins, 2004)。这种持续的积极体验有助于缓解由角色冲突(如工作与家庭之间)引发的紧张感, 并使个体在面对日常压力或健康挑战时具备更强的心理韧性和恢复力(Adair et al., 2020)。总体而言, 该视角揭示了感激表达作为一种积极的情绪调节策略, 能够帮助个体保持对已获得支持与善意的关注, 从而提升心理健康并促进工作与家庭的良性互动。

第三, 生理反应视角基于挑战与威胁的生理心理社会模型(Biopsychosocial Model of Challenge and Threat), 关注如何通过塑造积极的心理状态来提升生理健康(Blascovich & Mendes, 2010)。该视角认为, 个体在面对重要且不确定的情境时, 会评估外部要求与自身资源, 进而形成不同的生理反应。当资源充足时, 个体倾向于产生挑战型反应, 表现为较高的心脏输出量(Cardiac Output)和较低的总外周血管阻力(Total Peripheral Resistance); 当要求超出资源时, 则更可能出现威胁型反应, 表现为相反的生理特征(Blascovich & Mendes, 2010)。表达感激能够促使表达者形成资源充足的认知信念, 优化其对资源与要求比值的评估, 从而更易进入挑战状态而非威胁状态(Gu et al., 2022)。总体而言, 该视角揭示了感激表达通过改变资源评估路径以促进积极的生理反应, 并进一步提升个体生理健康水平的过程。

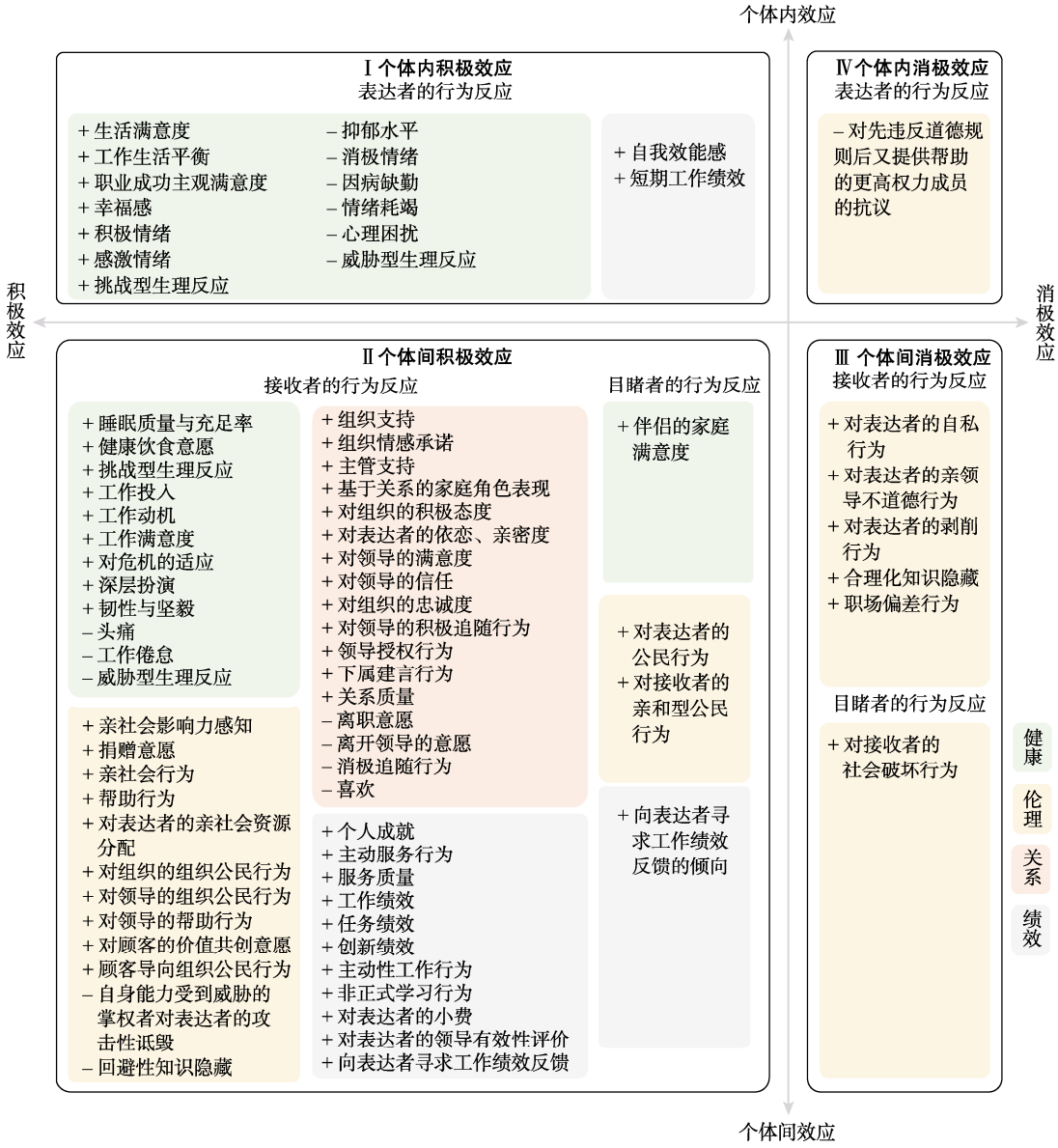


图 2　基于 2 × 2 框架的感激表达效应文献的分布情况

注：图中 + 表示提高，– 表示减少。

2.2　个体间积极效应

2.2.1　效应概述

个体间积极效应指感激表达所产生的积极影响通过人际互动实现跨个体扩散, 进而将其扩散至表达者之外的其他个体。这是感激表达效应研究中最为丰富和广泛的一类, 其主要贡献在于将感激表达的个体内效应延伸至人际互动层面, 揭示了感激表达如何在服务受益者与服务提供者(如患者与医护人员、顾客与一线员工, Converso et al., 2015; Jazaieri & O'Neill, 2025; Zhang et al., 2025)、领导与下属(朱征 等, 2022; Ritzenhöfer et al., 2019)以及同事与同事之间(Imai, 2024)等多种二元人际互动中产生积极影响。此外, 个体间积极效应不仅发生于直接互动情境, 还可能通过跨情境的心理加工过程产生延伸作用(Hu et al., 2024)。个体间积极效应广泛作用于健康、伦理、关系和绩效等多个方面(如图 2 所示), 例如提升接收者睡眠质量(Starkey et al., 2019), 激发接收者或者

目睹者的组织公民行为(Fehr et al., 2025; Lv et al., 2026; Ritzenhöfer et al., 2019; Zhang et al., 2025), 促进接收者对表达者的信任(Ritzenhöfer et al., 2017)和支持(McKeon et al., 2020), 并提升接收者的工作绩效(吕晓艺, 白新文, 2019; 王琦琦 等, 2021; Ni et al., 2022)和建言行为(Sheridan et al., 2025)。这类个体间积极效应主要通过情绪触发、资源增益、需求满足和认知推断四类心理过程产生作用。

2.2.2 作用机制

第一, 情绪触发视角基于情绪事件理论和情绪评价理论的观点, 强调工作中的积极事件能激发积极情绪体验(Scherer et al., 2001; Weiss & Cropanzano, 1996)。当接收者将感激表达视为一种积极的工作事件时, 它便能激发其积极情绪。积极情绪的产生不仅能提升个体的心理状态, 还能激发其更积极的工作态度和行为表现(Lv et al., 2026; Zhang et al., 2025)。总之, 该视角揭示了感激表达如何作为积极情绪触发器, 从而为后续积极行为提供动力。

第二, 资源增益视角基于资源保存理论、工作需求资源模型和工作家庭资源模型的观点, 强调个体在面对环境压力时通过积累和保存资源来维持身心健康和行为表现(Bakker & Demerouti, 2007; Hobfoll, 1989; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012)。感激表达作为一种重要的社会资源, 能够增强接收者的心理资源和关系资源储备, 使其能够有效地应对工作与生活中的压力和挑战(Converso et al., 2015; Starkey et al., 2019; Tang et al., 2022)。总体而言, 该视角揭示了感激表达通过资源保存与补充来改善个体身心状态, 并提升其整体表现。

第三, 需求满足视角基于自我决定理论, 关注感激表达如何满足个体的基本心理需求(Ryan & Deci, 2017), 从而增强应对环境挑战的能力。感激表达通过传递认可和尊重, 使个体感受到行为被认可、能力被肯定以及他人的接纳, 从而强化自主性、增强胜任感和提升归属感(马跃如, 胡羽欣, 2023; Nicuță et al., 2024)。这些心理满足激发个体的内在动机, 促使其更主动、持续地投入工作(马跃如, 胡羽欣, 2023; Nicuță et al., 2024)。总之, 该视角揭示了感激表达通过满足基本心理需求, 从而有效提升个体参与度、工作投入及适应能力。

第四, 认知推断视角基于道德情绪理论、社会交换理论、情绪即社会信息理论、发现−提醒−绑定理论(Find-Remind-and-Bind Theory)和社会信息加工理论等观点(Algoe, 2012; Blau, 1964; Fischer & Manstead, 2008; Fiske et al., 2007; Gecas, 1982; McCullough et al., 2001; Salancik & Pfeffer, 1978; Van Kleef, 2009), 涵盖道德信号解读、他人意图推断和自我价值判断等方面, 强调感激表达作为社会信息载体如何影响接收者的认知与社会行为。首先, 感激表达是具有道德意义的社会信号, 不仅能强化接收者对社会规范和道德义务的认知, 还促进了关系中亲社会回馈的循环(Imai, 2024; Lee & Johnson, 2025; Tremblay, 2024)。其次, 接收者能够根据感激表达推测表达者的态度与意图, 当其被解读为认可和合作信号时, 有助于社会关系的建立和维系(王琦琦 等, 2021; Fehr et al., 2025; Kong & Belkin, 2019; Liu et al., 2022)。第三, 感激表达作为积极社会反馈(祝养浩 等, 2023; Grant & Gino, 2010; Ni et al., 2022), 能够使接收者感受到自身行为的有效性和社会价值, 从而增强其自我认同、工作投入和亲社会影响力感知(Ni et al., 2022)。总之, 该视角揭示了感激表达如何通过道德信息、认知推断与自我价值确认, 从而推动个体形成更积极的心理状态和行为表现。

2.3 个体间消极效应

2.3.1 效应概述

个体间消极效应指感激表达在人际互动中引发接收者或目睹者的负面心理与行为反应。该类研究挑战了感激表达仅带来积极后果的传统认知, 揭示其在特定互动背景下可能引发的非预期负面后果。此类效应多发生于权力不对称的组织情境, 尤其在领导和下属的互动中更为突出(Xu & Yao, 2025), 且主要表现为对组织伦理的威胁(如图 2 所示), 如诱发员工的自私行为(Lee et al., 2018)、社会破坏行为(Lv et al., 2026)和职场偏差行为(Cao et al., 2023)以及领导的剥削行为(Cai & Wang, 2025)。此外, 该类效应以接收者或目睹者为行为主体, 但其不仅作用于接收者与目睹者, 还可能反作用于表达者而形成复杂的互动循环。例如, 高马基雅维利主义的接收者可能因收到感激表达而剥削表达者(Cai & Wang, 2025)。同时, 被外部提醒后做出的感激表达可能使目睹者和接收者对表达者产生负面评价, 并使其在资源分配中处于不利地位(Wang et al., 2024)。这类个体间

消极效应主要通过情绪性比较、自利性加工和信号真实性三类心理过程产生作用。

2.3.2 作用机制

第一, 情绪性比较视角基于情绪评价理论, 强调个体基于亲历或观察到的感激表达产生的情绪体验及其意义评估如何引发不良的认知与行为后果(Scherer et al., 2001)。情绪体验的效价取决于个体对刺激事件的主观解读及其对刺激敏感性的个体特质差异(Lv et al., 2026)。当个体观察他人获得感激表达(尤其来自领导)时, 可能将其视为资源倾斜或优势地位的信号, 从而触发社会比较(Lv et al., 2026)。若感知自身地位或利益受到威胁, 个体便可能体验到妒忌等负面情绪(Lv et al., 2026), 从而对优势者产生抵触或负向评判。总之, 该视角揭示了个体对事件意义的情绪性评估及其社会比较过程, 这可能使得感激表达在特定情境下引发非预期的消极效应。

第二, 自利性加工视角基于情绪即社会信息理论和社会交换中的互惠失衡理论的观点, 强调个体出于自利动机对感激表达进行选择性解读与策略性反应(Blau, 1964; Molm et al., 1994; Van Kleef, 2009), 具体体现在情境适配与特质驱动两个方面。一方面, 在竞争性或资源稀缺情境中, 接收者可能将感激表达解读为表达者性格宽容、地位较低或易于妥协的信号, 从而在社会交换中采取利用性策略以获取更多个人利益(Lee et al., 2018)。另一方面, 具备暗黑人格特质(如高马基雅维利主义)的个体更倾向于将感激表达视为服从与认可的象征, 由此合理化自身的剥削行为(Cai & Wang, 2025)。总之, 该视角揭示了自利性解读如何将感激表达转化为符合自身需求的信息, 并最终引发非对称后果。

第三, 信号真实性视角强调个体如何根据行为产生的情境线索对其背后动机与真实性进行推断, 从而影响后续评价与决策(Wang et al., 2024)。感激表达作为一种社会信号, 其效果在很大程度上依赖于接收者对其动机来源的理解。当感激表达是在外部提醒或规范提示下产生时, 接收者更可能将其归因为对社会规范的顺从而非内在情感的自然流露, 从而降低对其真实性的感知(Wang et al., 2024)。这种非自发性的信号解读会削弱感激表达所传递的积极社会意义, 使表达者更容易被视为策略性或敷衍性的互动主体, 进而引发更负面的社会评价, 并在资源分配中处于不利地位。总之, 该视角揭示了感激表达的效果并非取决于行为本身, 而取决于其被赋予的动机意义与真实性判断。

2.4 个体内消极效应

2.4.1 效应概述

个体内消极效应指感激表达在特定条件下对表达者自身所产生的抑制性或不利性心理与行为影响。作为一类新兴研究, 该效应的主要贡献在于引入伦理批判视角和新的解释机制, 并将消极效应的研究视角由接收者或目睹者的社会反应拓展至表达者自身的心理后果。目前相关研究极为有限(如图 2 所示), 仅有的发现表明感激表达在社会结构不平等的情境下存在副作用(Ksenofontov & Becker, 2020)。具体而言, 在高权力群体先有道德越界(Transgressions, 如歧视性行为或长期存在的结构性不公)、后提供补偿性帮助的权力不对等特定情境中, 低权力群体成员向其表达感激, 可能削弱低权力群体成员对于高权力群体成员曾经的道德越界行为的批判意识, 从而抑制其主张合理权益的抗议, 进而无意中强化了不公平关系结构的稳定性(Ksenofontov & Becker, 2020)。这项研究表明个体内消极效应可以通过自我合理化视角下的连续性心理作用而产生。

2.4.2 作用机制

自我合理化视角综合了宽恕与系统正当化(System Justification)的心理过程, 揭示感激表达如何通过内部情绪调节与认知整合机制, 使表达者在面对不公时产生自我安抚式的合理化反应(Ksenofontov & Becker, 2020)。宽恕作为一种自我调节策略, 能够帮助个体修复因他人过错而受到的象征性威胁(Wenzel & Okimoto, 2010), 从而恢复对世界正义与人际信任的感知。系统正当化则是个体为维持认知一致与心理秩序, 将社会不公进行合理化的认知选择(Jost et al., 2004)。在高权力群体先越界而后提供帮助的情境中, 低权力成员向这类高权力群体表达感激可能向表达者自身释放出象征性的宽恕信号, 使其逐渐淡化对不公的愤怒与批判, 进而形成不公已被纠正或者社会关系结构已趋平衡的错觉(Ksenofontov & Becker, 2020)。总之, 该机制揭示了感激表达如何通过情绪性宽恕与认知正当化的连续作用, 从而促使表达者对不公形成自我合理化认知, 从而削弱其批

判意识与抗议动机。

3 感激表达效应分化的解释框架

尽管既有文献普遍强调感激表达具有积极功能(Locklear et al., 2023), 但本文上一部分的整合结果显示, 感激表达并非总是产生积极效应。在特定情况下, 感激表达的积极作用可能被削弱, 甚至引发非预期的负面后果。例如, Grant 和 Gino (2010)发现收到感激表达促进了接收者对表达者的帮助行为, 而 Lee 等(2018)发现收到感激表达促进了接收者对表达者的剥削行为。这一看似矛盾的结果正是源于互动主体在不同情境下对感激表达所传递关系含义的不同解读, 前者中的接收者将感激表达解读为真诚认可与关系联结的信号, 而后者处于竞争性情境中的接收者则将感激表达解读为表达者可被利用的交换信号。这表明, 感激表达的效果并非完全由行为本身决定, 而部分取决于互动主体如何解读其所传递的关系含义, 而这一解读过程受到情境线索的系统性驱动。基于此, 本文认为理解感激表达效应分化的关键在于互动主体所形成的关系感知。当感激表达被加工解读为强化共生关系感知时, 其通常促进积极结果; 而感激表达在特定情境线索(如竞争性情境)的驱动下凸显交换关系感知时, 则其可能引发非预期的消极后果。以下将依次阐明两种关系感知如何通过不同机制塑造效应方向, 以及哪些情境线索驱动了关系感知的分化。

3.1 关系感知如何塑造效应方向

社会关系理论认为, 人际互动通常遵循共生关系与交换关系两种规范(Clark & Mills, 1979)。共生关系强调基于关心与联结的无条件付出, 个体给予他人利益是出于对其需求的回应或对其福祉的关注, 并不期望获得对等回报; 交换关系则强调基于回报与利益的互惠计算, 个体给予他人利益是为了获得相应的回馈(Chen et al., 2001; Clark & Mills, 1979; Clark & Mills, 1993; Miller et al., 2014; Wan et al., 2011)。感激表达作为一种人际互动行为, 能够在不同情境线索的驱动下分别强化或凸显这两种关系感知, 并通过不同的心理机制产生积极或消极效应。

当感激表达强化共生关系感知时, 其产生积极效应。当感激表达被解读为传递认可、尊重与关怀的关系联结信号时, 互动主体的共生关系感知得到强化。在共生关系感知的主导下, 感激表达不仅意味着对既有有益行为的真诚回应, 也传递了维系关系与关注他人福祉的意图。例如, 对于表达者而言, 表达感激强化了其对关系价值的内部确认(Lambert et al., 2010), 通过激活资源补充与情绪调节机制改善心理健康与绩效表现。对于接收者而言, 感激表达传递了自身行为被看见与被重视的信号(Grant & Gino, 2010), 通过激活情绪触发、需求满足与认知推断机制增强自我价值感、工作投入与亲社会行为等。对于目睹者而言, 感激表达作为亲社会关系联结的示范信号, 同样能够通过认知推断机制激发其对互动主体的亲社会行为(Fehr et al., 2025)。总体而言, 共生关系感知的强化构成了上一部分所归纳的个体内外积极效应的共同关系基础, 其核心逻辑在于感激表达将互动定义为一种关怀性、非交换性的社会联结, 从而强化正向的情绪、认知与行为反应。

当感激表达凸显交换关系感知时, 其产生消极效应。在特定情境线索的驱动下, 个体可能将感激表达解读为与资源计算、义务偿还或关系失衡相关的信号, 从而激活交换关系感知。在交换关系感知的主导下, 各方主体更关注互动中的资源投入与回报的平衡, 其认知与行为反应也随之转向策略性的利益计算。例如, 对于处于竞争情境中的接收者而言, 交换关系感知的凸显使其倾向于将感激表达解读为表达者资源依赖或地位弱势的信号, 进而通过自利性加工机制合理化后续的自私行为(Lee et al., 2018)。对于目睹者而言, 当其观察到他人接收感激表达而自身未获得类似认可时, 这种资源分配的不对等感知触发了以利益对等为核心的交换关系逻辑, 进而通过情绪性比较机制产生妒忌与社会破坏行为(Lv et al., 2026)。需要强调的是, 这类消极效应并非感激表达的普遍结果, 而是在特定情境线索驱动下, 交换关系感知被激活时出现的情境化结果。总体而言, 交换关系感知的凸显构成了上一部分所归纳的个体内外消极效应的共同关系基础, 其核心逻辑在于感激表达在特定情境中被赋予了利益交换或关系失衡的含义, 从而将积极的人际行为转化为触发消极认知评价与行为反应的信号。

3.2 情境线索如何影响关系感知

既有研究表明, 共生关系与交换关系并非相互排斥, 而是在不同情境中具有不同的凸显程度

(Johnson & Grimm, 2010)。本文将驱动关系感知分化的关键情境线索归纳为个体线索与互动线索, 二者通过影响个体的信息加工取向, 进而决定共生关系感知或交换关系感知的相对凸显性。

3.2.1　个体线索

个体线索主要指互动情境中的个体所具备的相对稳定的特征属性, 这些特征会影响其在加工感激表达信息时形成关系联结或利益计算的初始偏向, 从而决定共生关系感知还是交换关系感知更容易被强化或凸显。首先, 人格特质会影响个体对他人行为的基本假设。例如, 具有较强亲社会取向的个体, 更容易将感激表达解读为传递善意与关系联结的信号, 从而强化共生关系感知; 而具有较强自利倾向(如心理特权)或暗黑人格特质(如高马基雅维利主义)的个体, 则更倾向于从策略与利益角度解读他人行为, 更容易将感激表达视为可被利用的信号(Cai & Wang, 2025), 从而凸显交换关系感知。其次, 认知取向(如调节焦点)会影响个体的信息加工重点。促进焦点更强的个体更关注成长机会与积极关系结果, 因而更容易从感激表达中提取关系联结与支持意义; 而预防焦点更强的个体更关注责任、义务与潜在损失, 更容易将感激表达与责任承担或回报压力联系起来, 从而凸显交换关系感知(马跃如, 胡羽欣, 2023; 王琦琦 等, 2021)。总体而言, 个体线索通过影响信息加工的内在注意偏向, 使不同个体在面对同一感激表达时产生共生关系感知与交换关系感知凸显程度上的差异, 从而为效应分化提供个体层面的基础。

3.2.2　互动线索

互动线索指感激表达行为本身及其所嵌入情境所提供的可观察信息。这些信息通过影响个体对感激表达性质的判断, 决定共生关系感知还是交换关系感知更易被强化或凸显。首先, 表达形式所体现的努力程度是影响关系感知的重要线索。高努力的感激表达(如将感谢信息与赠送礼物相结合, 或付出更多时间进行书面表达)通常意味着更高的行为成本(Cardon & Wong, 2024; Thomas et al., 2023), 因此更容易被接收者解读为出于真实情感与关系关怀的信号, 共生关系感知随之被强化。相反, 低努力或形式化的感激表达(如被外部提醒后做出的表达)因缺乏投入信号, 更容易被质疑其真实性(Wang et al., 2024), 从而削弱共生关系含义或凸显交换关系感知。其次, 感激表达所嵌入的整体情境氛围会影响互动双方的关系感知框架。在善意氛围较强、竞争性较弱的组织情境中, 感激表达更容易被解读为真实关怀的自然流露, 从而强化共生关系联结(Jia et al., 2025); 而在工具性或竞争性情境中, 同样的感激表达更可能被解读为策略性或规范性行为, 从而削弱共生关系含义或强化交换关系感知(Lee et al., 2018)。综上, 互动线索通过提供关于行为是否体现真实关系投入的关键信息, 系统性地影响个体对感激表达的关系归类, 从而推动共生关系或交换关系的相对凸显, 并最终影响其效应方向。

4　讨论与展望

本文系统整合与扩展了组织中的感激表达效应。一方面, 本文提出了感激表达效应的二维分类框架, 系统归纳出个体内积极效应、个体间积极效应、个体间消极效应和个体内消极效应四类效应类型, 为理解感激表达的多样化影响提供结构化理论图景。与已有综述(Locklear et al., 2023)相比, 本文在系统整合积极效应的基础上, 明确区分了个体间消极效应与个体内消极效应的概念边界及其不同的心理机制路径, 推动了感激表达研究从单向积极叙事走向更加平衡和完整的理论理解。另一方面, 本文提出了以社会关系理论为基础的效应分化解释框架, 创新性地将强化共生关系与凸显交换关系的差异性激活确立为感激表达产生积极与消极效应分化的统一解释原则, 回答了为什么感激表达行为在不同情境下具有差异化效应这一核心问题。这一框架不仅为整合现有零散发现提供了理论基础, 也为未来系统检验效应边界条件提供了明确的理论预测逻辑。

尽管感激表达的相关实证成果不断积累, 但本文的文献整合与解释框架共同揭示了感激表达研究的两类不足。从文献分布来看, 现有研究对个体间效应和积极效应的覆盖相对充分(Adair et al., 2020; Fehr et al., 2025; Hu et al., 2024; Neumeier et al., 2017), 而对个体内效应尤其是消极效应的研究严重不足, 这一不均衡限制了对感激表达完整效应图景的理解。从解释框架来看, 本文提出的框架能够统一解释积极与消极效应分化的逻辑, 但哪些情境条件系统性地决定感激表达走向积极还是消极路径, 以及这种效应方向如

何在重复互动中随时间演变, 目前仍缺乏系统探索。针对上述不足, 本文提出三个相互关联的未来研究方向。首先, 探究效应还有什么, 以拓展尚未被充分研究的个体内效应和消极效应路径。其次, 探究效应何时分化, 从而基于 5 类情境特征构建系统化的边界条件框架。第三, 探究效应如何演变, 从而揭示重复互动中关系感知的动态积累与转化规律。总之, 这三个研究方向有助于未来研究更完整地回答感激表达对谁还会产生哪些积极和消极后果、在什么情境条件下走向不同路径, 以及这种效应方向如何随时间和情境的变化而转化等关键问题。

4.1 方向一：丰富感激表达的个体内及消极效应研究

根据本文文献整合的结果, 现有感激表达效应文献存在结构性不均衡。从效应范围来看, 现有研究以个体间效应为主(Imai, 2024; Jazaieri & O'Neill, 2025; Lee & Johnson, 2025), 对表达者自身的个体内效应关注不足。从效应效价来看, 现有研究以积极效应为主(Chan, 2013; Gu et al., 2022; Kaplan et al., 2014), 对消极效应的探索极为有限。这一不均衡反映了该领域长期以来将感激表达视为普遍有益的积极人际行为的研究假设, 从而系统性地忽视了个体内效应以及消极效应路径上可能存在的多样化后果。然而, 感激表达不仅是一种外显的人际行为, 也是表达者对自身行为关系含义进行内部解读的心理过程, 这一过程对表达者自身的认知、情感与动机具有独立的塑造作用。同样, 若只关注感激表达的积极一面, 理论解释将过度强调其关系促进功能, 而无法解释感激表达为何在某些情境下产生压力、疏离甚至伦理风险。因此, 深化个体内效应与消极效应的研究, 是构建感激表达完整理论图景的必要前提。

在个体内效应方面, 现有研究主要发现感激表达对表达者的健康(如抑郁减少、生理反应改善)和绩效(如工作效率提升)具有积极影响(Ki, 2009; Komase et al., 2019), 但对其在关系和伦理等方面的积极后果几乎没有涉及。根据本文的关系感知框架, 当共生关系感知被强化时, 表达者不仅应该体验到健康和绩效的改善, 还应该感受到与他人更深层的关系联结以及更强的道德自我认同, 但这些积极结果目前尚未被系统探索。同时, 当交换关系感知被凸显时, 感激表达还可能使表达者产生情绪劳动的积累、持续的亏欠感或自我认同的扭曲等消极后果, 而目前仅有 Ksenofontov 和 Becker (2020)一项研究探讨了结构性不公平情境下感激表达对表达者批判意识的抑制效应, 其他个体内消极后果尚缺乏实证探索。在消极效应方面, 现有个体间消极效应研究主要集中于伦理类结果, 如剥削行为、社会破坏行为和职场偏差行为(Cai & Wang, 2025; Cao et al., 2023; Lv et al., 2026), 而对感激表达在关系、健康和绩效等方面可能产生的消极后果关注不足。根据关系感知框架, 交换关系感知的凸显不仅会驱动伦理偏差行为, 还可能使接收者产生持续的义务压力和关系疏离感, 使目睹者形成对团队公平性的负面评价, 进而损害团队凝聚力和组织氛围。未来研究应将个体内效应和消极效应的结果变量系统拓展至现有研究尚未触及的领域, 探讨表达者、接收者和目睹者如何通过不同的认知评估、情绪调节和动机激活等机制形成不同的关系感知, 进而产生多样化的心理和行为反应, 从而为感激表达研究构建更全面且平衡的理论图景, 也为组织辩证地理解和管理感激表达行为提供更加完善的实践依据。

4.2 方向二：系统化感激表达效应的边界条件研究

根据本文文献回顾及关系感知框架, 感激表达效应的分化取决于互动主体激活何种关系感知, 而这一激活过程受到多类情境线索的系统性影响。尽管本文已对现有文献揭示的个体线索和互动线索进行了初步归纳, 但目前仍缺乏系统性研究以全面解释感激表达何时会产生双刃剑效应(例如, Cardon & Wong, 2024; Thomas et al., 2023)。事实上, 现有研究多将感激表达视为一种非情境化的单一特征行为, 缺乏对其高度情境化特征的关注, 因此忽略了与情境相关的边界条件。感激表达作为一种人际沟通行为, 可以基于沟通视角(Braddock, 1958; Lasswell, 1948)从 5 个维度对其情境特征进行系统描述, 即谁(主体因素, 即表达者相关因素)、出于什么目的(动机因素, 即目的和动机相关因素)、在什么环境下(环境因素, 即时间和场景相关因素)、通过什么媒介(媒介因素, 即表现形式与沟通渠道相关)以及表达什么内容(内容因素, 即所传递内容相关因素)。这 5 类情境因素通过影响个体对互动意义的理解与评价, 系

统性地决定共生关系感知还是交换关系感知更易被强化或凸显, 进而塑造效应方向。

以主体因素为例, 当元情绪特质较高时, 个体更容易准确感知自身情绪并调节情绪反应, 从而在表达感激时更能选择契合情境的方式, 进而强化共生关系感知。相反, 元情绪特质较低的个体对自己情绪的察觉和调控能力较弱, 从而在表达感激时更可能因表达方式不匹配自身情绪或情境, 带来交换关系失衡。在动机因素方面, 真诚动机驱动的感激表达使接收者更倾向于将其解读为真实情感信号, 共生关系感知随之强化; 而策略性动机或规范压力下的感激表达更易使接收者产生功利性归因, 交换关系感知随之凸显。在环境因素方面, 即时表达能够强化行为与关系回应的因果联结感, 有助于激活共生关系感知。然而, 延迟表达感激则可能拉大时间距离, 从而削弱因果关联的心理清晰度, 这容易促使表达者产生未达成自我或他人期待的认知评价, 并触发交换关系失衡感知(Walsh et al., 2022)。在媒介因素方面, 高信息丰富度的媒介可借助语音语调、面部表情和肢体动作等多通道传递信息, 从而强化表达者与接收者的情绪共鸣, 进而增强共生关系感知。相比之下, 低信息丰富度的媒介则因缺乏非语言线索而削弱情绪共鸣, 使得关系感知更易向交换方向偏移(Daft & Lengel, 1986)。在内容因素方面, 聚焦于事件过程的感激表达通过提供具体行动和情境细节, 能够增强表达者与接收者对努力付出的心理联结, 从而激发共生关系感知。相反, 聚焦于事件结果的感激表达因缺乏细节性过程信息和情绪线索而弱化这种联结。总之, 未来研究可以系统探究并检验不同的沟通情境特征(即表达主体、动机、环境、媒介和内容)如何通过影响关系感知的激活方向塑造感激表达的差异化后果, 这不仅有助于推动感激表达研究从普遍性结论转向情境化阐释, 也能提示组织不应仅将感激表达视为普遍有益的正向行为, 而应引导员工根据表达主体、动机、环境、媒介和内容进行更真诚、适配且有分寸的表达, 以在促进信任与协作的同时, 有效规避关系失衡与伦理风险。

4.3　方向三: 从时间视角拓展感激表达效应研究

根据本文文献回顾, 现有感激表达效应研究大多采用横截面设计, 主要从静态视角考察感激表达的即时效应, 较少关注感激表达在时间过程中的动态变化及其长期影响(例如, Imai, 2024; Lee & Johnson, 2025)。然而, 组织中的人际关系具有相对稳定、持续互动和重复接触的特点。感激表达并非孤立发生的一次性行为, 而是在日常协作、上下级互动和团队沟通中反复出现的行为(Fehr et al., 2017)。因此, 这一局限不只是方法层面的问题, 更反映了理论层面的盲区, 即当感激表达在组织中持续发生时, 单次互动中观察到的效应方向并不必然代表长期互动的规律, 积极效应可能随重复表达而累积深化, 也可能因情境条件的变化而逐渐转向消极效应。若忽视这一动态过程, 理论对感激表达长期影响的解释力将十分有限, 也无法为组织的持续关系管理提供有效指导。

感激表达的影响可能不仅取决于某一次表达行为本身, 还取决于其在时间过程中的整体水平、变化趋势和波动模式, 以及这些时间特征如何系统性地影响关系感知的累积与演变。具体而言, 感激表达的整体水平可能反映组织成员之间长期互助和认可的程度, 其变化趋势可能体现关系质量的增强、弱化或转向, 而其短期波动则可能成为员工判断关系状态、互动期待和团队氛围变化的重要线索。例如, 在长期互动中, 持续而适度的感激表达可能通过不断强化共生关系感知, 促进员工之间的信任积累、互助行为和合作意愿。然而, 如果感激表达频率过高、互动双方的回应不对等, 或逐渐被制度化为组织管理要求, 其真实性信号会随时间减弱, 共生关系感知可能逐渐被交换关系感知替代, 使得情绪劳动、义务压力与关系失衡感随之产生。此外, 在长期稳定的工作关系中, 感激表达的波动是否会成为员工判断同事关系、上下级信任与团队氛围变化的重要线索, 并进一步影响其合作意愿、互助行为和工作投入, 也值得未来研究进一步探讨。因此, 未来研究有必要采用纵向研究和经验取样法等研究设计, 考察感激表达效应如何在时间过程中累积和转化。从时间视角拓展感激表达效应研究, 一方面响应了丰富组织行为学中时间相关研究的呼吁(董小炜 等, 2021), 也突破了既有感激表达研究偏重静态和即时效应的局限; 另一方面也有助于组织理解感激表达在长期工作互动中的累积、波动与转化过程, 从而在长期管理实践中更准确地把握感激表达的累积效应与动态规律, 为优化组

织文化建设和员工关系管理提供更具时间敏感性的实践指导。

5 结论

本文探讨了组织情境中感激表达为何会产生差异化的心理与行为效应。通过系统整合现有实证研究, 本文构建了以效应范围和效应效价为核心的二维分类框架(如图 1 所示), 从而揭示了感激表达在不同情境中可能产生的四类效应类型及其代表性心理机制。在此基础上, 本文借助社会关系理论, 提出了以关系感知为核心的效应分化解释框架, 并将影响关系感知的情境线索归纳为个体线索与互动线索两类。最后, 基于上述整合与解释, 本文在关系感知框架的指导下提出了丰富个体内及消极效应研究、系统化边界条件研究以及从时间视角拓展效应研究三个未来研究方向, 为感激表达领域的后续研究提供了具有可操作性的理论路线图。

参考文献

董小炜, 秦昕, 陈晨, 黄鸣鹏, 邓惠如, 周汉森, 宋博迪. (2021). 组织行为学中的时间相关研究与未来方向. *心理科学进展*, *29*(4), 747−760.

吕晓艺, 白新文. (2019). 互惠感恩表达提升员工工作绩效. *浙江大学学报(理学版)*, *46*(5), 641−650.

马跃如, 胡羽欣. (2023). 顾客感激表达对一线员工主动服务行为的影响研究. *华东经济管理*, *37*(7), 120−128.

王琦琦, 李增鑫, 刘军. (2021). 顾客感激表达对员工工作表现的影响及机制. *外国经济与管理*, *43*(8), 121−137.

祝养浩, 龙立荣, 刘文兴. (2023). 领导感激表达能提高员工的追随行为吗?情绪表达真诚性的作用. *心理学报*, *55*(7), 1160−1175.

朱征, 陈星汶, 刘军, 范雪灵, 徐蓓. (2022). 领导感激表达对员工离职意愿的影响研究——基于“自我”和“关系”的视角. *南开管理评论*, *25*(2), 80−89.

Adair, K. C., Rodriguez-Homs, L. G., Masoud, S., Mosca, P. J., & Sexton, J. B. (2020). Gratitude at work: Prospective cohort study of a web-based, single-exposure well-being intervention for health care workers. *Journal of Medical Internet Research*, *22*(5), Article e15562. https://doi.org/10.2196/15562

Ahmadi, A., & Fakhimi, S. (2021). Expressing gratitude versus empathetic apology: Which one is better to use as an initial recovery strategy after a service failure? *Journal of Contemporary Marketing Science*, *4*(3), 341−361.

Algoe, S. B. (2012). Find, remind, and bind: The functions of gratitude in everyday relationships. *Social and Personality Psychology Compass*, *6*(6), 455−469.

Appley, M. H. (Ed.). (1971). *Adaptation-level theory: A symposium*. Academic Press.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309−328.

Blascovich, J., & Mendes, W. B. (2010). Social psychophysiology and embodiment. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (Vol. 1, 5th ed., pp. 194–227). Wiley.

Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, *34*(2), 193−206.

Braddock, R. (1958). An extension of the “Lasswell Formula”. *Journal of Communication*, *8*(2), 88−93.

Cai, Y., & Wang, Y. (2025, July). *Exploring unintended outcomes of employee expressions of gratitude on leader workplace exploitation.* Paper presented at the 85th Annual Meeting of the Academy of Management, Copenhagen, Denmark.

Cao, L., Zhou, H., Chen, C., Bi, K., Lei, Y., & Qin, X. (2023, August 4–8). *Investigating when and why customer-expressed gratitude leads to employees' deviance.* Paper presented at the 83rd Annual Meeting of the Academy of Management, Boston, MA.

Cardon, P. W., & Wong, J. (2024). Quality gratitude expressions and happiness at work. *International Journal of Business Communication*, *61*(4), 783−804.

Chan, D. W. (2013). Counting blessings versus misfortunes: Positive interventions and subjective well-being of Chinese school teachers in Hong Kong. *Educational Psychology*, *33*(4), 504−519.

Chen, C., Ma, L., Chen, Z., & Wen, P. (2022). Gratitude expression to supervisors and subjective career success of civil servants: Evidence from China. *Public Personnel Management*, *51*(1), 48−70.

Chen, S., Lee-Chai, A. Y., & Bargh, J. A. (2001). Relationship orientation as a moderator of the effects of social power. *Journal of Personality and Social Psychology*, *80*(2), 173−187.

Clark, M. S., & Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, *37*(1), 12−24.

Clark, M. S., & Mills, J. (1993). The difference between communal and exchange relationships: What it is and is not. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *19*(6), 684−691.

Converso, D., Loera, B., Viotti, S., & Martini, M. (2015). Do positive relations with patients play a protective role for healthcare employees? Effects of patients' gratitude and support on nurses' burnout. *Frontiers in Psychology*, *6*, Article 470. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00470

Cregg, D. R., & Cheavens, J. S. (2021). Gratitude interventions: Effective self-help? A meta-analysis of the impact on symptoms of depression and anxiety. *Journal of Happiness Studies*, *22*(1), 413−445.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, *32*(5), 554−571.

Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E., & Miller, J. A. (2017). The grateful workplace: A multilevel model of gratitude in organizations. *Academy of Management Review*, *42*(2), 361−381.

Fehr, R., Heng, Y. T., & Fulmer, A. (2026). The psychology of gratitude: Implications for organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *13*, 489−511.

Fehr, R., Heng, Y. T., Wang, Y., & Guo, Y. (2025). They do not deserve your thanks! Witness reactions to leader-directed expressions of gratitude. *Journal of Applied Psychology*, *110*(2), 197−219.

Fischer, A. H., & Manstead, A. S. R. (2008). Social functions of emotion. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions* (3rd ed., pp. 456−468). Guilford Press.

Fiske, S. T., Cuddy, A. J., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, *11*(2), 77−83.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, *56*(3), 218−226.

Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, *8*, 1−33.

Grant, A. M., & Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, *98*(6), 946−955.

Gu, Y., Ocampo, J. M., Algoe, S. B., & Oveis, C. (2022). Gratitude expressions improve teammates' cardiovascular stress responses. *Journal of Experimental Psychology: General*, *151*(12), 3281−3291.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513−524.

Hu, J. J., Kim, D., & Lanaj, K. (2024). The benefits of reflecting on gratitude received at home for leaders at work: Insights from three field experiments. *Journal of Applied Psychology*, *109*(9), 1461−1488.

Imai, T. (2024). Impacts of expressed gratitude and apologies on Japanese university students' and workers' perceived closeness: Mediating roles of responsiveness and predicted outcome values. *Communication Studies*, *75*(6), 985−1004.

Jazaieri, H., & O'Neill, O. A. (2025). Thanks in advance: The social function of gratitude expressions to employees in distress. *Academy of Management Discoveries*, *11*(1), 61−95.

Jia, Y., Gao, S., Gao, L., Gao, J., & Wang, T. (2025). Gratitude expression in the sharing economy: A perspective of interactive marketing communication between peer service providers and consumers. *Journal of Research in Interactive Marketing*, *19*(4), 527−548.

Johnson, J. W., & Grimm, P. E. (2010). Communal and exchange relationship perceptions as separate constructs and their role in motivations to donate. *Journal of Consumer Psychology*, *20*(3), 282−294.

Jost, J. T., Banaji, M. R., & Nosek, B. A. (2004). A decade of system justification theory: Accumulated evidence of conscious and unconscious bolstering of the status quo. *Political Psychology*, *25*(6), 881−919.

Kaplan, S., Bradley-Geist, J. C., Ahmad, A., Anderson, A., Hargrove, A. K., & Lindsey, A. (2014). A test of two positive psychology interventions to increase employee well-being. *Journal of Business and Psychology*, *29*(3), 367−380.

Ki, T. P. (2009). *Gratitude and stress of health care professionals in Hong Kong* [Unpublished doctoral dissertation]. City University of Hong Kong.

Komase, Y., Watanabe, K., Imamura, K., & Kawakami, N. (2019). Effects of a newly developed gratitude intervention program on work engagement among Japanese workers: A pre- and posttest study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *61*(9), 378−383.

Kong, D. T., & Belkin, L. Y. (2019). Because I *want* to share, not because I *should*: Prosocial implications of gratitude expression in repeated zero-sum resource allocation exchanges. *Motivation and Emotion*, *43*(5), 824−843.

Krlev, G., Hannigan, T., & Spicer, A. (2025). What makes a good review article? Empirical evidence from management and organization research. *Academy of Management Annals*, *19*(1), 376−403.

Ksenofontov, I., & Becker, J. C. (2020). The harmful side of thanks: Thankful responses to high-power group help undermine low-power groups' protest. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *46*(5), 794−807.

Lambert, N. M., Clark, M. S., Durtschi, J., Fincham, F. D., & Graham, S. M. (2010). Benefits of expressing gratitude: Expressing gratitude to a partner changes one's view of the relationship. *Psychological Science*, *21*(4), 574−580.

Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.), *The communication of ideas* (pp. 37−51). Harper and Brothers.

Lee, K. K., Yip, J. A., Chan, C., & Brooks, A. W. (2018). Thanks for nothing: Expressing gratitude invites exploitation by competitors. *Advances in Consumer Research*, *46*, 677−678.

Lee, S. H., & Johnson, M. D. (2025). Emotional signaling: How helpers' emotional expressions affect attributions of motives, relationship quality, and reciprocation. *Academy of Management Journal*, *68*(6), 1266−1299.

Liu, B., Liu, M., Wang, H., Yang, Y., Ma, Y., & Wei, X. (2022). Can patient gratitude expression boost innovative performance? The role of work meaningfulness and supervisory support. *Frontiers in Psychology*, *13*, Article 1024211. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1024211

Locklear, L. R., Sheridan, S., & Kong, D. T. (2023). Appreciating social science research on gratitude: An integrative review for organizational scholarship on gratitude in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, *44*(2), 225−260.

Lv, B., Xiao, J., Jin, P., Xue, H., Xue, J., & Men, C. (2026). Blessing or curse? Understanding when and how coworkers

negatively or positively react to leader gratitude expression. *Journal of Organizational Behavior*, *47*(7), 1160−1188.

Ma, L. K., Tunney, R. J., & Ferguson, E. (2017). Does gratitude enhance prosociality? A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, *143*(6), 601−635.

McCullough, M. E., Kilpatrick, S. D., Emmons, R. A., & Larson, D. B. (2001). Is gratitude a moral affect? *Psychological Bulletin*, *127*(2), 249−266.

McKeon, J. W., Trumbull, K. M., & Hughes, J. L. (2020). Supervisors' gratitude and employees' feelings about their supervisor and organization. *Psi Chi Journal of Psychological Research*, *25*(3), 272−277.

Miller, J. G., Bland, C., Källberg-Shroff, M., Tseng, C., Montes-George, J., Ryan, K., ... Chakravarthy, S. (2014). Culture and the role of exchange vs. communal norms in friendship. *Journal of Experimental Social Psychology*, *53*, 79−93.

Molm, L. D., Quist, T. M., & Wiseley, P. A. (1994). Imbalanced structures, unfair strategies: Power and justice in social exchange. *American Sociological Review*, *59*(1), 98−121.

Namkoong, M., Park, G., Park, Y., & Lee, S. (2024). Effect of gratitude expression of AI chatbot on willingness to donate. *International Journal of Human-Computer Interaction*, *40*(20), 6647−6658.

Neumeier, L. M., Brook, L., Ditchburn, G., & Sckopke, P. (2017). Delivering your daily dose of well-being to the workplace: A randomized controlled trial of an online well-being programme for employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*(4), 555−573.

Ni, D., Song, L. J., Zheng, X., Zhu, J., Zhang, M., & Xu, L. (2022). Extending a helping hand: How receiving gratitude makes a difference in employee performance during a crisis. *Journal of Business Research*, *149*, 967−982.

Nicuță, E. G., Diaconu-Gherasim, L. R., & Constantin, T. (2024). "Thank you for your good work": The impact of received gratitude on employees' work motivation. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, *158*(2), 161−178.

Ritzenhöfer, L., Brosi, P., Spörrle, M., & Welpe, I. M. (2017). Leader pride and gratitude differentially impact follower trust. *Journal of Managerial Psychology*, *32*(6), 445−459.

Ritzenhöfer, L., Brosi, P., Spörrle, M., & Welpe, I. M. (2019). Satisfied with the job, but not with the boss: Leaders' expressions of gratitude and pride differentially signal leader selfishness, resulting in differing levels of followers' satisfaction. *Journal of Business Ethics*, *158*(4), 1185−1202.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness.* The Guilford Press.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, *23*(2), 224−253.

Scherer, K. R., Schorr, A., & Johnstone, T. (Eds.). (2001). *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research*. Oxford University Press.

Sheridan, S. B., Kong, D. T., Belkin, L. Y., Ambrose, M. L., & Becker, W. J. (2025). More than words: A risk regulation model of supervisor gratitude expression, felt appreciation, and subordinate voice. *Journal of Management.* Advance online publication. https://doi.org/10.1177/01492063251383826

Starkey, A. R., Mohr, C. D., Cadiz, D. M., & Sinclair, R. R. (2019). Gratitude reception and physical health: Examining the mediating role of satisfaction with patient care in a sample of acute care nurses. *The Journal of Positive Psychology*, *14*(6), 779−788.

Tang, P. M., Ilies, R., Aw, S. S. Y., Lin, K. J., Lee, R., & Trombini, C. (2022). How and when service beneficiaries' gratitude enriches employees' daily lives. *Journal of Applied Psychology*, *107*(6), 987−1008.

Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist*, *67*(7), 545−556.

Thomas, V., Bock, D., & McCullough, H. (2023). Examining consumer reactions to sincere brands' gratitude expressions: When a simple thank you just won't do. *International Journal of Advertising*, *42*(3), 518−541.

Tremblay, M. (2024). Customer gratitude expressions and FLEs' prosocial behavior: Insights from delighted customers. *Journal of Services Marketing*, *38*(7), 857−871.

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.

Walsh, L. C., Armenta, C. N., Itzchakov, G., Fritz, M. M., & Lyubomirsky, S. (2022). More than merely positive: The immediate affective and motivational consequences of gratitude. *Sustainability*, *14*(14), Article 8679. https://doi.org/10.3390/su14148679

Wan, L. C., Hui, M. K., & Wyer, R. S., Jr. (2011). The role of relationship norms in responses to service failures. *Journal of Consumer Research*, *38*(2), 260−277.

Wang, J., Chaudhry, S. J., & Koch, A. (2024). Reminders undermine impressions of genuine gratitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, *126*(6), 1084−1102.

Watkins, P. C. (2004). Gratitude and subjective well-being. In R. A. Emmons & M. E. McCullough (Eds.), *The psychology of gratitude* (pp. 167−192). Oxford University Press.

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 review* (Vol. 18, pp. 1−74). Elsevier Science/JAI Press.

Wenzel, M., & Okimoto, T. G. (2010). How acts of forgiveness restore a sense of justice: Addressing status/power and value concerns raised by transgressions. *European Journal of Social Psychology*, *40*(3), 401−417.

Wood, A. M., Froh, J. J., & Geraghty, A. W. (2010). Gratitude and well-being: A review and theoretical integration. *Clinical Psychology Review*, *30*(7), 890−905.

Xu, C., & Yao, Z. (2025). Exploring the effect of line manager gratitude expression on employees' knowledge hiding and unethical pro-supervisor behaviors. *Journal of Knowledge*

Management, *29*(6), 1951−1973.
Zhang, H., Zhou, Z. E., Xiao, J., Liu, Y., & Shi, Y. (2025). A little gratitude goes a long way: How customer gratitude promotes employee customer-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, *40*(1), 82−96.

Integrating and expanding the effects of gratitude expression in organizations

CAO Limei[1], CHENG Xiang[2], YAO Yuewei[2], YIN Rui[2], CHEN Weihua[1], QIN Xin[2]

([1] *School of Tourism Management, Sun Yat-sen University, Zhuhai* 519082, *China*)

([2] *School of Business, Sun Yat-sen University, Guangzhou* 510275, *China*)

Abstract: Gratitude expression is a common form of interpersonal interaction in organizational contexts and is generally considered to convey positive social signals and produce beneficial psychological and behavioral outcomes. However, existing research suggests that gratitude expression may produce different effects across contexts, and its underlying mechanisms have yet to be systematically integrated and explained. Drawing on a systematic review of relevant empirical studies, we develop a typological framework along two dimensions: the scope of effects (intrapersonal vs. interpersonal) and the valence of effects (positive vs. negative). This framework integrates the effects of gratitude expression on expressers, receivers, and observers and identifies four types of effects: intrapersonal positive effects, interpersonal positive effects, interpersonal negative effects, and intrapersonal negative effects. Building on social relational theory, we further develop an explanatory framework for why the effects of gratitude expression differ across contexts, focusing on whether gratitude expression strengthens perceptions of a communal relationship or makes an exchange relationship more salient. We also categorize the contextual cues that shape relationship perceptions into individual and interactional cues, thereby explaining how different contextual conditions influence the direction of gratitude expression effects. Based on this integrative perspective, we propose three directions for future research: expanding research on intrapersonal and negative effects, systematically examining boundary conditions, and extending research on gratitude expression from a temporal perspective. Overall, we provide a new theoretical perspective for understanding the complex effects of gratitude expression in organizations and offer a systematic research agenda for future studies.

Keywords: gratitude, gratitude expression, positive effects, negative effects, context