

文章编号:1003-207(2015)06-0162-07

DOI:10.16381/j.cnki.issn1003-207x.2015.06.021

# 领导者自我牺牲与情绪表达对下属合作的影响

高培霞,李常洪

(山西大学经济与管理学院,山西太原 030006)

**摘要:**以往关于领导者自我牺牲行为促进下属员工合作的机制研究中,缺少对领导者情绪变量可能带来影响的关注,本研究采用实验室设计模拟“社会困境”,通过录像视频展现“领导者”具体情绪表达(愉悦和悲伤),考察领导者情绪表达和自我牺牲行为对下属合作行为的作用。结果表明:领导自我牺牲行为及悲伤情绪表达对下属的合作行为(公共物品博弈中愿意捐献的资金更高)分别有显著的促进作用,但是仅在领导者表现愉悦时,自我牺牲对下属合作的机制呈显著的正向效应。本研究依据“情绪即社会信息(The emotions as social information, EASI)模型解读了领导和员工互动中情绪的社会功能,但其心理机制还有待进一步的探索。

**关键词:**自我牺牲;情绪表达;合作

**中图分类号:**C93 **文献标识码:**A

## 1 引言

在组织或团队中,成员愿意捐献出额外时间、资源和努力,做出有利于团队和组织利益的工作和行为,被认为是一种合作<sup>[1-2]</sup>,然而,“搭便车”现象使组织中的个体并不会自动去合作,视为“组织困境”或“社会困境”<sup>[3-4]</sup>。

以往研究发现领导通过自我牺牲行为可以增加员工信任,提高团队归属,激发下属以集体和组织利益为重的内在动机或者调动员工的积极情绪来促进合作<sup>[5-7]</sup>,该类研究中对于情绪的考量侧重员工情绪的认知功能,忽视了情绪的社会功能<sup>[8]</sup>,即领导的情绪表达对于下属合作行为的影响;在以往领导者的情绪研究中,不同于大多采用情绪感染机制来影响员工的视角,情绪即社会信息模型(EASI)提出情感推理机制<sup>[9]</sup>,本研究基于该理论,首次将领导的情绪表达变量与领导的自我牺牲行为结合,通过实验方法模拟社会困境,解读领导者情绪对下属合作行为的影响,希望可以扩展和指导领导者促进员工合

作的理论及实践。

## 2 理论概述与研究假设

### 2.1 领导的自我牺牲行为与团队合作

魅力型领导研究发现自我牺牲的领导,相对于自我牟利型领导(Self-Benefiting,或 Non Self-Sacrifice),其下属在公共物品的博弈中表现出更多合作和更高水平的团队业绩<sup>[10-11]</sup>。Yorges<sup>[12]</sup>界定自我牺牲为人们愿意承受损失去坚持信念和价值观的意愿,自我牺牲的领导者追求团体利益,注意力指向组织目标,显示了领导者对集体的责任<sup>[13]</sup>。

De Crème<sup>[14-15]</sup>与其同事就领导者的自我牺牲促进合作的机制进行了一系列探索,如研究发现领导者的自我牺牲可以引发员工积极情绪、增进下属对于领导的信任以及对于团队的认同感,继而下属的合作行为增加,同时在其研究中,也侧重考察与领导的其他行为变量结合,进一步发掘促进员工合作行为的联合效应:如领导的非专断行为会加强自我牺牲对于合作的影响效果<sup>[14]</sup>;领导表达自信与自我牺牲的联合效应比单独效应更好<sup>[16]</sup>,而自我牺牲与程序性公平的联合作用不如两者的单独效应<sup>[10]</sup>;以上研究表明在合作研究中,自我牺牲型的领导虽然满足了员工的关系需要,但与其他领导行为结合,其对合作结果的预测作用可能会有所损失,该学者呼吁未来研究考察自我牺牲与其他行为变量对员工合作的影响。

收稿日期:2014-07-30; 修订日期:2014-12-24

基金项目:教育部人文社会科学研究青年基金资助项目(11YJC630090);山西省软科学项目(2012041009-03);山西省高等学校哲学社会科学研究项目(2012207)

作者简介:高培霞(1972—),女(汉族),山西太原人,山西大学经济与管理学院讲师、博士研究生,研究方向:组织情绪管理。

## 2.2 领导者的情绪表达与合作

情绪表达是个体情绪反应的重要成分之一,是可以观察到的脸部、声音和活动水平的可见变化等,反应被观察者个体的内部情绪<sup>[17]</sup>。已有研究阐明领导的情绪表达直接影响员工的行为及绩效<sup>[18]</sup>,实证研究显示领导情绪的表达要比客观信息更多影响员工<sup>[19]</sup>,员工也会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<sup>[20]</sup>。

关于领导者情绪对员工的影响机制,目前也有不同的观点,大多研究认为是通过情绪感染机制,下属体验到与领导相同的情绪,例如积极情绪的管理者会使下属同步体验到更多积极情绪和更积极的团队氛围,员工评价领导效能提高,体现更多合作而冲突减少,在团队任务中表现更高协同性以及激发更好的战略创意<sup>[20-22]</sup>;而呈现消极情绪的领导者引起员工个体绩效降低,往往是因为员工感染到消极情绪削弱了自我规范行为,不利于维护社会关系<sup>[23]</sup>,然而,有研究发现面对领导的悲伤情绪表达员工从事分析型任务的表现更好<sup>[24]</sup>;另一些研究者如 Van Kleef 等<sup>[9]</sup>认为领导的情感表达是领导情感可观察的指标,领导的情绪影响员工行为主要发挥情绪即社会信息(The Emotions as Social Information, EASI)作用,观察者除了通过情绪感染路径会引起的情绪反应之外,还包括情绪推理过程。情绪反应是影响人际印象或人际间的喜爱程度,情绪推理则洞察表达者的内心感受、态度,关系取向和行动意向,而这种认知判断在一些特定情境中对观察者的行为起到激励或抑制的作用<sup>[8]</sup>,例如:信息加工动机高的员工在观察到领导生气的表达时,要比高兴的表达引起的绩效更好,原因是领导表达的积极情绪推理为领导对结果满意,而领导表达生气则表明领导对当前任务不满,因而会投入更多的努力,而并不受到消极情绪感染而降低绩效<sup>[25]</sup>。上述情绪推理路径的检验在谈判情境和领导与员工的互动情境中正在积累更多证据,但是该学者指出具体情绪的研究以及考虑情绪推理中的文化因素等<sup>[9,26]</sup>将更有意义。

## 2.3 研究问题和假设

综上所述,以往研究表明领导者在与员工的管理互动中,从事自我牺牲行为可以促进员工合作,但与领导者情绪相结合会产生怎样的效应还不得而知。而管理者情绪的研究大多支持领导者的情绪表达通过感染路径,主张领导表达积极情绪来增进个

体的合作行为,但领导者的消极情绪员工行为的影响结论并不一致,基于情绪感染理论的学者强调消极情绪的负面效果,基于情绪社会功能理论则认为需要考虑一定情境,取决于员工对领导者情绪的推理意义。理论的争议还取决于消极情绪的不同类别,可能会产生不同效果,已有研究证实悲伤情绪对于员工进行分析型认知活动的积极价值,那么在促进员工合作行为的互动中,领导者不同的情绪表达是否影响员工的社会判断,与自我牺牲行为是否会对下属合作有联合效应,成为本文的研究主题。

以往研究发现权力地位低的个体相比地位高的人,加工对方情绪信息的动机更强,更多依靠情绪信息的推理过程<sup>[27]</sup>,尤其是针对具体情绪,有研究明确指出个体的悲伤情绪信息引起观察者推理其正面临损失和无力应对的局面,容易引起他人提供帮助或表示安慰<sup>[24]</sup>。针对中国权力距离高的文化特征,本研究认为下属加工领导者情绪信息时,更可能察言观色,依赖情绪推理路径;特定的消极情绪表达(如悲伤)可能传递了领导者需要从团队中汲取力量,所以,反而会促进合作。领导者的情绪伴随个体的自我牺牲行为,可能会以不同路径影响员工合作。所以,研究假设如下:

假设1:领导者的自我牺牲行为和消极情绪表达分别引起员工更多的合作行为。

假设2:领导者的自我牺牲行为和情绪表达有交互作用,积极情绪表达时自我牺牲行为更能引起员工合作行为,而消极情绪表达时自我牺牲领导与自我牟利领导促进合作行为的效果差异不大。

## 3 研究方法及实验程序

本研究采用实验方法,模拟社会困境,通过提前录制情绪表达视频片段操控情绪表达变量以及领导的自我牺牲行为,将员工在社会困境当中的表现视为合作的指标,最终招募学生被试106名(男52人,女54人)参加本实验,所有被试所学专业均与管理相关,他们被随机分配到领导者行为(自我牺牲与自我牟利)×领导者情绪(积极与消极)的四组被试间实验设计条件中。

### 3.1 实验程序

每次安排6名被试同时进入实验室后,被分配到彼此有一定距离间隔的不同电脑桌前背向而坐,桌上有实验流程说明和一副耳机,方便单独观看视频片段时使用,视频材料和实验指导语已安装到电脑中,用E-prime程序启动实验流程,被试按照电脑

指示,观看指导语及视频材料,并按要求进行任务,彼此不能交流,填写相应的问题之后即可离开,有小礼物相送。

指导语向被试介绍实验是关于“人际之间信息沟通”,在征得他们的意愿后,呈现某公司的简介:公司名为“迅腾”,从事电脑软件的生产与销售。被试假想自己在公司的技术研发部门工作,将和另一实验室的四名随机指定成员以及视频中的领导张晨组成一个6人团队。当前因行业竞争和运营成本增加,研发部门将有可能面临解散,部门领导召集大家提议行动方案时伴随了不同的情绪表达<sup>[10]</sup>,成员观看之后根据自己的意愿完成任务。

首先呈现领导者的自我牺牲行为变量,在本研究中,参照以往研究,领导者自我牺牲行为是领导者的长时间稳定特征,并列具体实例来说明<sup>[14]</sup>,自我牺牲领导行为组的表述如下:

“你的领导张晨年龄不大,但阅历比较丰富。自组建研发部门以来,他一向是很愿意在各种场合为大家谋取各项福利,比如,研发小组在作息上并不需要打卡上班等等,他自己也经常会上班,工作很晚之后总是要请大家吃饭,每次在一些重大的项目上报方案时,他总是加班到很晚,做最后的校对和核查,确保万无一失。而且如果需要,他总会在公司内外争取各种资源力争项目的批复和资金筹措。”

与其相对,领导者自我牟利的表述如下:

“你的领导张晨年龄不大,但阅历比较丰富,自组建研发部门以来,他本来可以在很多场合为大家争取一些利益,但他其实并不主动,比如,对于研发小组的上班考勤问题,即使前天加班很晚,都要按时到岗等等;在部门以前研发的重大项目中,他投入的精力很少,从不会占用自己额外的时间(比如:个人的休假)来保证项目进程,不肯为项目中贡献自己的人脉资源,但是在部门奖金的分配中却总是强调自己为部门牺牲最多理应获取较多份额。”

之后呈现领导的情绪表达变量,向被试展示相应的视频片段,该片段近距离录制了领导者在阐明方案时的面部表情和上身的手势动作,由一名有三年从业经历的27岁男性担纲主演“领导”,他并不知道实验的目的,分别表达愉悦和悲伤两种具体情绪<sup>[21,25]</sup>:积极情绪表达要求扮演者注意保持微笑,嘴角上翘,看起来很兴奋,并采用一种富有激情的语调;领导消极情绪表达时扮演者眉头紧锁,嘴角下瘪,看起来很沮丧,用一种低沉平缓的语调说话(类似的情绪操控程序参见 Lewis, 2000; Van Kleef et

al., 2009; Visser et al., 2013)<sup>[24-25,28]</sup>。

领导者虽然表达了不同的情绪,但介绍的语言信息相同:“我建议我们团队先自筹资金进行项一技术的前期考察,大致需要60000元。每个人从准备进行职工参股的福利份额7500元中自愿捐献,六个人贡献总额只要超过30000元,公司已答应在此基础上补足余额,并在年底按60000元平均奖励个人,那时将不参照每个人的实际贡献金额来分配;但如果这次捐献总数达不到30000元,则该项目将难以启动,已经贡献的金额也不可能再按职工参股退回到原账户”。该段内容是模拟公共物品困境现象,被试为团队任务捐献的钱数用来代表个体的合作行为,具体介绍参见 Van de Kragt et al. (1983)<sup>[29]</sup>。

因变量的测查包括自变量操控检测和合作行为(实际捐献金额)的选项,我们沿用 Yorges 等<sup>[12]</sup>人及 De Crème<sup>[14]</sup>研究的具体问题,“在多大程度上,该领导者行为中体现了自我牺牲”和“在多大程度上,领导体现了他是自私的”来检测自我牺牲变量的操控( $r = -0.77, P < .001$ ),情绪表达测题由4条目组成,被试回答“在多大程度上,该领导表现出“愉悦”、“振奋”来评定领导的积极表达,“悲伤”、“消沉”来评定消极表达,被试在1-7的等级上进行评定,1表示“根本没有”,7表示“特别强烈”,捐献金额要求被试填答0-7500元之间的任意数额。

### 3.3 数据处理

自变量操控检测:领导者行为(自我牺牲和自我牟利) \* 领导者情绪表达(积极和消极)在自我牺牲评分和自我牟利评分上的被试间方差分析显示,行为的主效应显著,分别为  $F(1, 102) = 260.64$  和  $F(1, 102) = 219.66, P < 0.01$ , 表达变量的主效应及交互作用不显著;证明领导者自我牺牲行为的控制有效;同样,每种情绪表达的两项目得分取平均值,分别代表积极情绪表达和消极情绪表达的程度,领导者行为(自我牺牲和自我牟利) \* 领导者情绪表达(积极和消极)在积极情绪表达得分和消极情绪表达得分上的被试间方差分析显示,情绪表达的主效应显著,分别为  $F(1, 102) = 246.46$ ,  $F(1, 102) = 452.44$ ,  $P < 0.01$ , 行为变量的主效应及交互作用不显著,证实领导的情绪表达变量控制有效。

自变量对于因变量的作用检验:领导者行为(自我牺牲和自我牟利) \* 领导者情绪表达(积极和消极)在捐献金额上的被试间方差分析显示,自我牺牲行为的主效应显著  $F(1, 102) = 5.61, P < 0.05$ , 自我牺牲带来的捐献度会更高 ( $M = 5367.92 \pm$

1010.29);表达行为的主效应也呈显著  $F(1,102) = 4.70, P < 0.05$ , 消极情绪表达情境下的个体 ( $M = 5339.29 \pm 1070.72$ ) 更愿意捐献更多的钱给集体(见表一), 支持了假设 1。

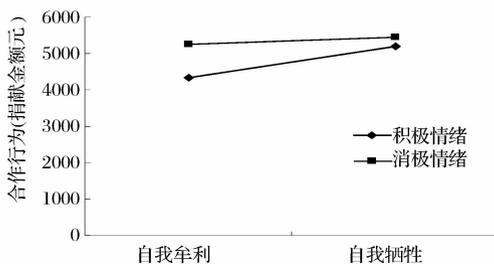
表一 各实验组数据分布状况(元)

情绪表达	领导行为	N	$M \pm SD$	$F(1,102)$	$P$
悲伤	自我牺牲	31	5451.61 ± 1213.50	4.70	0.03
	自我牟利	25	5200 ± 866.03		
	总体	56	5339.29 ± 1070.71		
愉悦	自我牺牲	22	5250 ± 631.51		
	自我牟利	28	4325 ± 1860.43		
	总体	50	4732.00 ± 1514.35		

表二 回归分析结果<sup>a</sup>

自变量	标准回归系数				
	(第一步)	(第二步)	(第三步)	(第三步*)	
捐献金额					
第一步	性别	-0.06	0.00	-0.01	-0.02
	年龄	-0.07	-0.29	-0.03	0.20
第二步	自我牺牲		0.21*	0.08	0.17
	情绪表达	-0.21*	-0.33*		
第三步	积极情绪表达*自我牺牲			0.30*	
第三步*	消极情绪表达*自我牺牲				0.17
	Adjusted R <sup>2</sup>	-0.01	0.06**	0.10*	0.12
	△R <sup>2</sup>		0.07	0.04	0.02

<sup>a</sup>N=106, \* p<.05



图一 下属的合作行为(捐献金额)

## 4 结果与讨论

本研究基本验证了研究假设, 领导者和自我牺牲品质和消极情绪表达分别对下属员工的合作行为有显著的促进作用, 领导者的自我牺牲行为只在领导者呈现积极情绪表达时, 可以正向地预测下属的合作行为, 而当领导者消极情绪表达时, 领导者自我牺牲行为的预测效应并不显著。

在营销服务领域, 情绪研究在近十年内日益成为研究者和实践共同关注的领域, 尤其是以员工与顾客的情绪互动以及对服务效果为主题的研究<sup>[30]</sup>, 同样在组织内部, 领导者的情绪表达在工作场所的

调节变量的检验: 方差分析中自变量之间的交互作用显示不显著  $F(1,102) = 1.84, P = 0.17$ , 我们通过层次回归方法, 采取虚拟变量来代表自我牺牲和自我牟利(自我牺牲=1, 自我牟利=0), 同样和方差分析的结果一致, 自我牺牲与情绪表达的主效应显著, 在积极情绪表达和消极情绪表达的情境下分别进行回归分析, 结果显示当积极情绪表达时, 领导的自我牺牲可以正向预测员工合作行为 ( $\beta = 0.30, P < 0.05$ ); 而当消极情绪表达时, 领导的自我牺牲不能预测员工合作 ( $\beta = 0.17, P > 0.05$ ) (见表二、图一), 支持了假设 2。

人际互动中就会成为下属员工情绪和行为发生变化的情感事件, 本研究根据情感即社会信息理论, 验证了领导者具体的情绪表达(悲伤情绪)对于下属合作行为的影响, 不同于以往研究偏重领导者在决策动员时表现积极, 才可调动员工合作的动力, 本研究中呈现的悲伤情绪, 可能更加体现了领导亲民、敏感、温暖和善良的特性, 已有研究表明这类具体情绪帮助领导和下属之间建立信任<sup>[31]</sup>, 并且在压力和危机时刻, 领导的消极情绪将对于员工的感知会有重要的意义, 员工更愿意接受领导表现出的消极情绪<sup>[32]</sup>。对于西方研究主张领导情绪要分场合呈现, 认为任务初期积极的情绪表达会更加有效, 旨在激起积极的预期和信心, 而消极情绪的表达在后期比较有效, 旨在维持注意和提醒可能的问题<sup>[33]</sup>, 我们认为在借鉴西方研究结论时要考虑本土文化的独特性, 中国文化讲求关系和谐, 而西方更主张通过个人魅力感召, 本研究尝试将情绪的社会功能引入下属面临合作困境的判断中, 发现了悲伤情绪对于下属合作行为的促进作用, 文化社会心理学研究认为文化塑造情绪过程的许多方面, 包括体验、表达、调节

和识别<sup>[34]</sup>,文化差异也很有可能影响个体从别人情绪表达中进行推理的内容<sup>[9]</sup>,所以,未来研究有必要对于领导者情绪促进下属合作的心理机制进一步探查,获取在特定文化下情绪推理的内容。

本研究中只有在领导者表达积极情绪时,自我牺牲行为可以正向地预测下属的合作行为。该结果和 De Crème<sup>[13]</sup>的合作研究结果一致,他们的研究发现领导者的自我牺牲行为会引起下属快乐的情绪,继而引起积极和有建设性的合作行为,所以在领导的积极情绪表达时,员工的积极情感将进一步提升而表现出更高的合作。而本研究中领导悲伤情绪的表达,使领导者的自我牺牲品质可能带来的积极情绪并不凸显,反而掩盖了自我牟利的领导的行为缺陷,使得自我牺牲对于合作行为的预测力降低。

本研究采用实验室设计,可以有效地操控变量进行严格的因果关系检验,但学生被试的使用在一定程度上使研究的外部效度降低,引起争议。但回顾领导者自我牺牲促进合作的系列研究<sup>[5,10,14-16]</sup>,以及国内研究社会困境的研究<sup>[35]</sup>,学生在实验室设计中往往是不二人选,有行为运作研究将学生被试和管理者被试的实验结果进行比较,结果并无差异<sup>[36]</sup>,本研究中学生虽然没有工作经历,但研究侧重领导和下属的情感互动,学生在学校生活如社团活动中也必然经历过类似的感知,所以,本研究沿用了以学生为被试的实验室设计;本研究关于领导情绪变量的控制也采用视频片段,运用到社会困境的介绍中,旨在增强被试实验当中的真实感和参与度,这种方法在领导情绪研究中验证效果良好<sup>[21,24]</sup>,在数据处理部分,我们进行的操控检测证实了其有效性。De Crème<sup>[14-16]</sup>在研究领导行为促进合作机制中同时采用了情境实验、现场实验和实验室实验的相互印证,也是为了得到更好的内部和外部效度,未来多种方法的结合将是本课题的有益补充。

## 5 结语

从领导者的角度,考察与员工互动的影响,不同于以往营销领域中员工和顾客的关系存在着随机性和短暂性特点,对于情绪变量,也有情绪状态的维持时间长短,情绪智力,正向与负向情绪感受性(PANAS),情绪表达的真实性等指标,未来还有待更广泛的研究。本研究的结果证实了领导具体的情绪表达,尤其是悲伤情绪,对于下属的合作行为的效果,结合管理实践,建议自我牺牲的领导可以用积极情绪表达促进员工的更多合作,而在特定的危机阶段,

呈现出符合形势的示弱情绪将能够唤醒员工更强的支持动机。

## 参考文献:

- [1] Smith K G, Carroll S J, Ashford S J. Intra-and inter-organizational cooperation: Toward a research agenda[J]. *The Academy of Management Journal*, 1995, 38(1): 7-23.
- [2] Van Vugt M, Snyder M, Tyler T R, et al. Cooperation in modern society: Promoting the welfare of communities, states and organizations[M]. London: Routledge, 2000.
- [3] Organ D W. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome[M]. Lexington, MA: TLexington Books, 1988.
- [4] Kramer R M. Intergroup relations and organizational dilemmas: the role of categorization processes[M]. Greenwich: JAI Press, 1991.
- [5] De Cremer D, Tyler T R. Managing group behavior: The interplay between procedural fairness, sense of self, and cooperative behavior[J]. *Advances in experimental social psychology*, 2005, 37: 151-218.
- [6] Damen F, Van Knippenberg D, Van Knippenberg B. Leader affective displays and attributions of charisma: The role of arousal[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2008, 38(10):2594-2614.
- [7] Swart H, Hewstone M, Christ O, et al. Affective mediators of intergroup contact: A three-wave longitudinal study in South Africa[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2011, 101(6): 1221-1238.
- [8] Keltner D, Haidt J. Social functions of emotions at four levels of analysis[J]. *Cognition and Emotion*, 1999, 13(5):505-521.
- [9] Van Kleef G A, De Dreu Carsten K W, Manstead A S R. An interpersonal approach to emotion in social decision making: The emotions as social information model[J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2010, 42:45-96.
- [10] De Cremer D, Van Knippenberg D. How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(5):858-866.
- [11] Van Knippenberg B, Van Knippenberg D. Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader prototypicality[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(1): 25-37.
- [12] Yorges S L, Weiss H M, Strickland O J. The effect of leader outcomes on influence, attributions, and percep-

- tions of charisma[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84(3): 428—436.
- [13] Hogg M A, Van Knippenberg D. Social identity and leadership processes in groups[J]. *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, 2003, 35: 1—52.
- [14] De Cremer D. Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership[J]. *The Leadership Quarterly*, 2006, 17(1): 79—93.
- [15] De Cremer D, Van Knippenberg D. Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2005, 26(5): 355—369.
- [16] De Cremer D, Van Knippenberg D. Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2004, 95(2): 140—155.
- [17] Lewis M. The development and structure of emotions [M] // Mascolo M F, Griffin S. *What Develops in Emotional Development?* New York: Plenum Press, 1998.
- [18] Dasborough M T, Ashkanasy N M. Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships [J]. *The Leadership Quarterly*, 2002, 13(5): 615—634.
- [19] Newcombe M J, Ashkanasy N M. The role of affect and affective congruence in perception of leaders: an experimental study [J]. *The Leadership Quarterly*, 2002, 13(5): 601—614.
- [20] 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(2): 295—305.
- [21] Bono J E, Ilies R. Charisma, positive emotions and mood contagion[J]. *The Leadership Quarterly*, 2006, 17(4): 317—334.
- [22] Barsade S G. The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47(4): 644—675.
- [23] Johnson S K. Do you feel what I feel? Mood contagion and leadership outcomes[J]. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20(5): 814—827.
- [24] Visser V A, Van Knippenberg D, Van Kleef G, et al. How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance[J]. *The Leadership Quarterly*, 2013, 24(1): 172—188.
- [25] Van Kleef G A, Homan A C, van Knippenberg B, et al. Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(3): 562—580.
- [26] Van Kleef G A, De Dreu C K W, Manstead A S R. The interpersonal effects of emotions in negotiations: A motivated information processing approach [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2004, 87(4): 510—528.
- [27] Van Kleef G A, Oveis C, Van der Löwe I, et al. Power, distress, and compassion: Turning a blind eye to the suffering of others [J]. *Psychological Science*, 2008, 19(12): 1315—1322.
- [28] Lewis K M. When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21(2): 221—234.
- [29] Van de Kragt A, Orbell J, Dawes R M. The minimal contributing set as a solution to public goods problems [J]. *American Political Science Review*, 1983, 77(1): 112—122.
- [30] 郑丹. 服务补救中顾客情绪对顾客满意之影响的实证研究[J]. *中国管理科学*, 2011, 19(3): 166—173.
- [31] Carver C S, Scheier M F. *On the self-regulation of behavior*[M]. New York: Cambridge University Press, 1998.
- [32] Humphrey R H, Pollack J M, Hawver T. Leading with emotional labor[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2008, 23(2): 151—168.
- [33] George J M. Dual tuning: A minimum condition for understanding affect in organizations[J]. *Organizational Psychology Review*, 2011, 1(2): 147—164.
- [34] Elfenbein H A, Ambady N. On the universality and cultural specificity of emotion recognition: a meta-analysis[J]. *Psychological Bulletin*, 2002, 128(2): 203—235.
- [35] 章哲明, 金盛华, 吴嵩, 等. 公共资源困境中领导对群体成员合作行为的影响[J]. *心理学报*, 2013, 45(4): 453—465.
- [36] Bolton G E, Ockenfels A, Thonemann U W. Manager and students as newsvendors: How experience matters [J]. *Management Science*, 2012, 58(12): 1—9.

## How do Leaders Promote Cooperation? The Effects of Self-sacrifice and Emotional Expression

GAO Pei-xia, LI Chang-hong

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

**Abstract:** Previous studies have found mixed results regarding the influence of positive and negative leader affect on follower performance. In addition, the effect of leaders' self-sacrifice on followers' cooperation need to explore broader range of leader behaviors to refine theories of charismatic leadership and cooperation. It is proposed that leader expression will not be ignored. So the present laboratory experiment was conducted to test the interaction effect in the content of social dilemma. The result shows that both self-sacrifice and leader sadness expression engender more cooperation. Though the interaction role is not significant, the positive effect of self-sacrifice is most strongly only when the leader expresses happiness. The present results are discussed in light of prior research on self-sacrifice and the emotion as social information model (EASI) in general and suggestions are made that future research needs to focus more on the emotional character of leadership and the psychological processes underlying these effects, especially in the context of Chinese Culture.

**Key words:** self-sacrifice; emotional expression; cooperation