

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20210126.301

## 社会比较交换关系对职场孤独感的诱发机制研究

徐洋洋<sup>1,2</sup>, 林新奇<sup>1</sup>

(1. 中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872; 2. 延安大学经济与管理学院, 陕西 延安 716000)

**摘要:** 社会比较交换关系(LMXSC)是员工将自己拥有的领导—成员交换质量与同事比较之后的主观感知。在组织中,领导与员工之间往往会形成质量高低不同的交换关系,与领导关系质量高的员工往往能够得到更多的资源和支持,关系质量低的员工则相反。同时,员工会将自己与领导的关系质量和其他员工进行比较,并由此形成相对关系质量感知,这种相对关系质量感知对员工心理和行为的影响往往比绝对关系质量更大。正是基于这样的认知,本文考察了组织中领导与员工关系的社会比较对员工职场孤独感的影响过程和机制。研究发现,较低的比较结果会使员工产生一种应得的关系资源相对被剥夺的感觉,从而使其认为自己的组织地位和价值较低,且难以与关系质量高于自己的同事和谐相处,进而容易产生职场孤独感。当组织的竞争氛围较强时,员工对领导关系资源更重视且更敏感,此时比较结果较低的员工更容易产生相对剥夺感,进而产生更强的职场孤独感。这些发现提醒组织领导者在优化关系资源配置的同时,应该意识到差异化的领导—成员交换关系可能产生的不良影响;同时应通过适当调节组织氛围等措施改善组织内员工关系。

**关键词:** 领导—成员交换;社会比较交换关系;相对剥夺感;职场孤独感;竞争氛围

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2021)08-0105-16

### 一、引言

社交关系对于个体的职业生涯和个人生活都很重要,缺乏满意的社交关系会诱发个体的孤独感(Wright, 2012)。职场孤独感则是个体认为组织以及组织中共事的人未满足其归属(情感和社交)需要时所产生的的一种消极感受(Ozcelik和Barsade, 2018)。关于职场孤独感的前因研究,现有文献存在两个主要问题:一是绝大多数研究仅考察了个人特征或情境因素对职场孤独感的直接影响作用(如Wright, 2005; Fernet等, 2016; Anand和Mishra, 2019),而很少有研究揭示这些特定前因是如何诱发员工职场孤独感的;二是现有研究主要关注社交关系绝对量对个体职场孤独感的影响,而忽视了社交关系相对量的作用,如尚未有研究探讨组织中关系的社会比较是否会激发以及如何激发个体的职场孤独感。

收稿日期: 2020-09-15

作者简介: 徐洋洋(1988—),女,延安大学经济与管理学院讲师,中国人民大学劳动人事学院博士研究生;  
林新奇(1962—),男,中国人民大学劳动人事学院教授(通讯作者,linxq@ruc.edu.cn)。

领导—成员交换(LMX)是员工在组织中与领导关系质量的表征,当拥有较高水平的领导—成员交换时,高质量的上下级关系会让员工较难体验到职场孤独感。领导—成员交换理论认为,由于领导的时间、精力和资源有限,领导一般会与下属建立有差别的关系,从而形成领导与下属关系差异化的环境。当资源有限时,个体更倾向于将社会比较作为资源分配的基础(Parks等,1999)。领导—成员交换作为群体内一种稀缺且重要的资源,员工有动力与其他成员就其展开竞争。此时,员工除了关注自己的领导—成员交换,也会观察其同事与领导的交换关系,并可能受其影响(Sherony和Green,2002;Lau和Liden,2008)。尤其是,他们很可能会将自己与领导的关系和同事进行比较,以确定自己与领导是更亲近还是更疏远。社会比较交换关系(LMXSC)正是员工将自己拥有的领导—成员交换质量与同事比较之后的主观感知,它体现了员工与领导关系的质量在部门或团队中的相对位置。这种相对位置不能反映员工与领导的真实关系质量,但能更直接地反映员工对自我与领导关系质量的满意程度。员工无法在工作中拥有满意的人际关系时,便会产生职场孤独感(Ay,2015)。同时,有研究表明,在部门或团队中,同事间对与领导关系的比较结果往往比关系质量本身对员工影响更大(Henderson等,2008;Vidarth等,2010)。因此,除了领导—成员交换的质量,社会比较交换关系可能也是诱发个体职场孤独感的一个重要因素。

社会比较交换关系是领导—成员交换概念和理论的最新发展,目前关于社会比较交换关系对员工影响效果和作用机制的研究还较为匮乏(杨晓等,2015)。社会比较交换关系是员工将自己的领导—成员交换与同事比较之后,对自我在群体中与领导关系相对质量的主观评价。社会比较交换关系的高低反映了个体在群体内的相对地位和价值,它会影响个体对自己与领导关系的相对剥夺体验;而情感和关系需要被剥夺会诱发个体的孤独感(吕惠聪等,2015)。因而,本研究将基于相对剥夺心理机制探讨职场孤独感的诱发过程,即较低的社会比较交换关系可能通过提高个体的相对剥夺感而诱发其职场孤独感。

此外,社会比较交换关系对个体社会认知(如相对剥夺感)的作用可能会受环境氛围的影响(杨晓等,2013)。由于社会比较交换关系和相对剥夺感都涉及社会比较过程,竞争氛围作为一种与社会比较相关的环境特征,可能会对社会比较交换关系与相对剥夺感的关系产生影响。竞争氛围感知是指在一个部门或团队内,个体对成员间绩效比较与回报之间相关程度的感知(Brown等,1998)。部门或团队内的竞争氛围越浓厚,下属之间对领导关系资源的争夺和比较就越激烈,此时,低水平的社会比较交换关系可能对与领导关系的相对剥夺感和职场孤独感的激发作用越强。因而,本文引入竞争氛围作为影响社会比较交换关系对职场孤独感作用过程的边界条件。

本文的主要理论意义在于:从社会比较的视角发现,不仅社交关系的绝对量(领导—成员交换)会影响员工的职场孤独感,社交关系的相对量(社会比较交换关系)更是激发个体职场孤独感的重要因素;拓展了社会比较交换关系对员工产生消极影响的心理机制和环境条件。本文的实践意义在于,为组织领导者管理关系资源、预防员工孤独感提供了重要的建议。本文发现在部门或团队内,社会比较交换关系会诱发员工的职场孤独感。因此,领导应尽量让每位员工感到被公平对待,降低员工间对与领导交换关系的差异感知以及相互比较;同时要适度控制部门或团队内的竞争氛围,弱化员工间对领导关系资源的争夺和比较。

## 二、理论和假设

### (一)社会比较交换关系与职场孤独感

领导—成员交换是领导与下属之间形成的亲疏远近的交换关系,是一个从低质量到高质

量的连续体(Graen和Uhl-Bien, 1995; Liden等, 1997)。高质量的领导—成员交换是指领导与下属之间的相互交换超过正式工作说明的范畴,此时下属会从领导那里得到更多的信任、关怀、特权等,二者的互动关系称为圈内交换关系(in-group exchange)(Dansereau等, 1975; Graen和Uhl-Bien, 1995)。在部门或团队中,领导—成员交换质量的高低不仅包括绝对值,还包括相对值(Hogg等, 2005),即员工既关注自己与领导互动形成的领导—成员交换质量,又重视与同事比较的交换关系相对水平(杨晓等, 2013)。这种基于比较所得的相对领导—成员交换质量会对员工的认知、态度和行为产生更大的影响(Mayer等, 2008; Liao等, 2010)。相对领导—成员交换关系理论以社会比较理论为基础,研究群体内个体与领导交换关系相对位置的影响机制。相对领导—成员交换关系是指员工将自身的领导—成员交换与同事进行比较所得的差值,分为客观和主观两类。客观相对领导—成员交换是个体的领导—成员交换水平与团队均值水平的实际差距,主观相对领导—成员交换则是个体对这种差距的主观感知,称为社会比较交换关系。客观相对领导—成员交换只能作为一种比较信息,并不包含对领导—成员交换社会比较的主观认知过程和感受;而对环境的主观感知通常比客观环境对个体的态度和行为影响更大(Kristof-Rohn等, 2005)。因而,员工对自身领导—成员交换相对地位的主观评价(社会比较交换关系),可能会对他们的态度和行为产生更大的影响。Erdogan和Liden(2002)最先提出主观相对领导—成员交换,即社会比较交换关系概念,并开发了相应的量表。Vidyarathi等(2010)进一步指出,在部门或团队中,领导—成员交换是一种有限且重要的资源,群体成员围绕领导关系资源的竞争是不可避免的,这种竞争会影响个体在群体中相对位置的显著性。高社会比较交换关系是指,拥有高质量领导—成员交换的个体与同事比较后,在群体中获得社会地位相对较高的认知。同时,Vidyarathi等(2010)的研究也初步证实,在控制了领导—成员交换之后,社会比较交换关系对个体的绩效和组织公民行为依然有显著的预测作用。由此可见,社会比较交换关系可以单独作为一种情境因素影响个体的态度和行为。

社会比较交换关系是员工将自身领导—成员交换与同事比较后得到的其与领导关系在部门或团队中的相对位置,员工由此形成对自我在组织中相对地位的评价和认知(Vidyarathi等, 2010)。这种相对地位感知不仅反映了员工对自己在群体中与领导关系相对水平的认知,也反映了员工在部门或团队中的价值感知和被接纳程度(Darley, 2004; Mayer等, 2008)。一方面,由于领导—成员交换质量较高的下属可以获得更多的情感资源以及更多的有形利益,如工资、职位的提升(Ballinger等, 2010),因此拥有高社会比较交换关系的员工在领导与下属的关系网中处于更靠近中心的位置,与领导的关系更亲近,且能够比同事获得更多的机会和资源。已有研究证实,与同事相比,员工感受到来自领导的支持和关心越多,越容易产生较强的心理优越感(陶厚永和胡文芳, 2015)。这些均意味着与同事比较之后,社会比较交换关系较高的员工对自我与领导的关系质量更为满意。同时,领导与下属间的关系质量也会影响下属之间关系的建立和发展(Sparrowe和Liden, 1997; Sherony和Green, 2002)。社会比较交换关系较高的员工因与领导更近的关系会获得群体中同事(尤其是圈内同事)的主动示好,此时,他们也更容易从同事处获得较高的关系质量。诱发职场孤独感的一个重要原因是员工缺乏满意的高质量关系,因此,在部门或团队中,社会比较交换关系较高的员工因从领导和同事处均能获得较为满意的关系而较难体验到职场孤独感。另一方面,领导是连接组织与员工关系的纽带,员工对来自组织的支持和认可的认知在很大程度上来源于领导对其的关注和重视(倪昌红等, 2013)。当感知到较高的社会比较交换关系时,员工倾向于认为自己在群体内的位置比较靠近中心,因此容易形成较为积极的自我概念(陶厚永和胡文芳, 2015)。如社会比较交换关系较高的员工会产生强烈的圈内人感知,认为自己是群体中的核心成员,在部门或团队内具有更大的价值。基于此,拥有高

社会比较交换关系的员工会产生比同事存在价值更高的认知。已有研究证实,在组织中缺乏存在价值感也是诱发员工孤独感的一个重要因素(Wright, 2005; 毛重琳, 2013)。因此,社会比较交换关系较高的员工体验到孤独感的可能性较小。

反之,当社会比较交换关系相对较低时,相比同事而言,员工认为自己从领导那里获得的特殊待遇和优势资源较少,如更少的机会、信息、信任和照顾等。在低质量的领导—成员交换中,下属会因上司对他们区别对待而怨恨上司(Duffy等, 2012),从而对自己与领导的关系感到不满。与领导相对较差的关系在一定程度上也剥夺了个体与同事间关系的建立和发展,因为竞争稀缺资源的同事间很难建立并维持有意义的关系(Perlman和Peplau, 1984)。对于社会比较交换关系较低的员工而言,他们会对与领导关系具有相对优势的同事产生敌意和妒忌(Bolino和Turnley, 2009; Weng等, 2020),并容易与这些人进行消极的人际互动(Tse等, 2013)。因此,感知与领导关系处于相对劣势地位的员工也难以与同事发展高质量的关系。员工对在群体内建立高质量的关系怀有期待,而社会比较交换关系较低的员工从领导和同事处均难以获得满意的社交关系,这种落差极易诱发他们的孤独感。同时,社会比较交换关系也反映了员工在群体内的相对社会地位。而员工与领导关系质量在群体中的相对位置,会影响其自我概念的形成(Buunk和Gibbons, 2007)。低社会比较交换关系意味着员工在组织中的社会地位被剥夺,从而使其倾向于形成较为消极的自我概念。与领导—成员交换比自己高的同事相比,他们认为自己是局外人,与上司距离更远,难以进行重要的交换,进而怀疑自己的能力以及在部门或团队中的价值。因此,较低的社会比较交换关系让员工产生在组织中存在价值较低的认识,这种在群体中的价值和地位被剥夺的感知也会诱发其孤独感。综上,本文提出以下假设:

H1: 社会比较交换关系负向预测职场孤独感,即员工的社会比较交换关系越高,越难以产生职场孤独感。

## (二)社会比较交换关系与相对剥夺感

社会比较交换关系根植于社会比较理论(Greenberg等, 2007),它是在同一位上司的领导之下,员工将自身领导—成员交换与同事比较后,对其与领导的交换关系在部门或团队中相对水平的主观感知。在领导—成员交换存在差异的部门或团队中,员工间对与领导关系比较后的心理感知可能存在更大的差异,这种感知差异又会影响员工的情感态度(Hu和Liden, 2013)。相对剥夺感是指个体在与参照对象相比,认为自己被剥夺了想得且应得的结果时,所产生的怨恨和不满的感受(Smith等, 2012)。相对剥夺理论(relative deprivation theory)认为,个体会在自己与他人之间建立界限以获得并维持对他人的优越感(Hwang和Hopkins, 2012)。因而,在进行社会比较之后,具有高地位感知的个体倾向于接纳同等地位或更高地位者,而排斥低地位者(Tajfel和Turner, 1986)。作为部门或团队中重要且稀缺的资源,领导—成员交换是员工都想得且认为自己应得的东西。当社会比较交换关系较低时,员工认为自己与领导的关系质量在群体中处于相对较低的位置,他们会产生强烈的被剥夺感。因此,社会比较交换关系较低的个体可能产生较强的相对剥夺感。

具体而言,社会比较交换关系不仅是员工对自身在部门或团队内相对社会地位的认知,也是员工对自身领导—成员交换质量满意程度的评价。当员工拥有较高的社会比较交换关系时,与大多数同事相比,他们在部门或团队内拥有更高的社会地位,且获得领导更多的支持和关怀,这让他们产生很强的心理比较优势。领导—成员交换是部门或团队内员工都渴望获得的重要且稀缺的资源,因此较高的社会比较交换关系也让员工对其与领导的关系质量更满意。根据相对剥夺理论,员工得到了他想得且应得的东西后,便难以感知到相对剥夺。因此,在领导关系资源方面,当社会比较交换关系较高时,员工的相对剥夺感较低。反之,当员工将自身的领导—

成员交换与部门或团队同事相比,发现自己和领导的关系质量处于相对较低的水平时,他们会强烈地认为部门或团队内的关系资源分配严重不公平,心理比较劣势也使他们产生不满和怨愤等负面情绪。同时,社会比较交换关系较低的员工会认为,与同事相比,他们没有得到自己想得且应得的来自领导的资源、机会和关怀,即受到了组织的不公平对待。根据相对剥夺理论,社会比较交换关系较低的员工会产生强烈的相对剥夺感。Bolino和Turnley(2009)也曾提出命题:与拥有高质量交换关系的同事相比,拥有低质量交换关系的员工会有相对剥夺感。因此,本文提出以下假设:

H2:社会比较交换关系负向预测相对剥夺感,即社会比较交换关系越高,员工相对剥夺感越低。

### (三)相对剥夺感的中介作用

相对剥夺感是个体将自己的处境与参照对象比较后发现自身处于劣势地位时的主观感受(Walker和Smith,2002)。本质而言,它是个体有权享有却并未拥有之时的感受(Callan等,2008)。相对剥夺理论指出,个体将自身处境与其他个体进行比较后,会产生不同程度的相对剥夺感,进而影响其心理与行为(Smith和Ortiz,2002)。领导—成员交换相对剥夺感较高的下属会将其在群体中的相对劣势地位归咎于领导,进而对领导产生不满情绪。同时,由于领导对自己的态度会影响同事对自己的接纳程度(Sherony和Green,2002),领导—成员交换相对剥夺感较高的员工会对与他竞争且夺走他应得关系资源的同事也表现出不友好。因此,相对剥夺感较高的员工很难在组织中建立满意的社交关系,而职场孤独感的本质诱因就是员工在组织中的情感和关系需要被剥夺(吕惠聪等,2015)。因此,较高的领导—成员交换相对剥夺感可能会诱发个体的职场孤独感。同时,领导—成员交换相对剥夺感高的个体倾向于认为自己在组织中的身份被贬低,并随之产生较低自我价值感,如自卑感和挫败感。而在组织中的存在价值被剥夺也容易诱发个体的职场孤独感。由此可以看出,领导—成员交换的相对剥夺会激发个体的职场孤独感。

综上,当员工感知到自己的领导—成员交换在部门或团队中处于相对优势地位(高社会比较交换关系)时,他们倾向于认为自己从领导处可以获得高质量且更令人满意的交换关系,同时,在部门或团队内拥有相对较高的社会地位。一方面,高社会比较交换关系蕴含的与领导相对较高的交换关系有助于他们与同事保持更加和谐且密切的关系,这使得他们在与领导和同事社交关系方面的相对剥夺感都较低。他们期望的情感和社交需要得到很大程度的满足,因此较难产生孤独感。另一方面,高社会比较交换关系蕴含的相对较高的社会地位也让他们在部门或团队内获得更多的资源和更靠近中心的圈内人身份,这些来自领导相对较多的资源支持和价值认可让他们认为他们在组织中的存在价值较少被剥夺。在部门或团队内,当个体得到了自己想得且应得的高质量人际关系和高存在价值时,他们很难产生职场孤独感。因此,较高的社会比较交换关系能够通过降低个体在社交关系和存在价值方面的相对剥夺感而抑制其职场孤独感的产生。综上,本文提出以下假设:

H3:社会比较交换关系通过相对剥夺感间接影响员工的职场孤独感。

### (四)竞争氛围的调节作用

竞争氛围反映的是个体对团队内不同成员表现和回报联系程度的感知(Brown等,1998)。在竞争氛围较浓的部门或团队中,个体获得的报酬和奖励取决于其和其他成员的绩效比较,员工因此体验到很强的竞争感和压力感。竞争氛围感知会影响个体对资源的认知和态度(Černe等,2014;Chen等,2015)。在不同的竞争氛围中,员工对领导关系资源的渴望程度不同,进而对领导—成员交换争夺和社会比较的重视程度不同。因此,竞争氛围会影响员工对社会比

较交换关系的敏感程度,进而影响社会比较交换关系对相对剥夺感的作用程度。

在竞争氛围很强的部门或团队内,领导经常拿员工的绩效与其同事做比较。由于领导掌握着评判员工表现的标准和权力,且领导的评判结果直接影响员工的收入和升职等收益,因此下属会主动向领导靠拢并对领导产生较强的依赖性,表现为员工都期望与领导建立并保持高质量的领导—成员交换。然而,领导的资源和精力有限,只会选择与若干下属建立高质量的交换关系。此时,与领导的关系质量成为员工之间争夺的重要关系资源,他们会耗用大量的时间和精力努力争取与领导建立高质量的领导—成员交换。Bolino和Turnley(2009)指出,当员工花费大量精力构建或维系与领导的交换关系,但依然有大部分同事的领导—成员交换优于自己时,领导—成员交换相对较低的员工会感到更强烈的被剥夺感。因此,在较强的竞争氛围中,感知社会比较交换关系较低的员工会产生更强烈的相对剥夺感。此外,在较强的竞争氛围中,员工能获得多少认可和奖励取决于其与他人相比的工作绩效,这会强化员工之间在各方面相互竞争和比较的动机。此时,员工会对自身在群体中的相对社会地位信息尤其敏感。Kilduff等(2016)指出,员工间竞争会激发个体对自身在组织内部地位和自我价值的担忧。这不仅促使员工更倾向于与竞争对手进行比较,而且促使他们更加重视和维护自己在组织中的相对优势地位。较高的社会比较交换关系正是个体在部门或团队中与同事相比拥有相对较高社会地位的反映。因此,在高竞争氛围中,社会比较交换关系较高的员工会体验到更强的心理优势和更高的价值和地位,进而产生更少的相对剥夺感。

反之,当部门或团队内竞争氛围较弱时,领导不经常对比员工的绩效,员工的薪酬和升职也不完全取决于其与他人相比的工作绩效。此时,员工对领导的依赖性不那么强,对领导关系资源也不存在很激烈的争夺;而且员工的工作状态比较轻松,同事之间不存在很激烈的竞争关系,员工相互比较的倾向也较弱,这些均意味着社会比较交换关系对员工的重要性不是非常凸显。在这种情形下,感知到较高的社会比较交换关系也不能极大地提高员工在群体中的相对地位优势。因此,在低竞争的组织氛围中,高社会比较交换关系对相对剥夺感的抑制作用比较弱。综上所述,本文提出以下假设:

H4a:竞争氛围调节着社会比较交换关系对相对剥夺感的影响,即在竞争氛围浓厚的部门或团队中,较高的社会比较交换关系对相对剥夺感的抑制作用更强。

结合假设3和假设4a,本研究提出第一阶段被调节的中介作用。即相对剥夺感在社会比较交换关系和职场孤独感间的中介作用受到竞争氛围的影响。具体而言,当部门或团队竞争氛围较浓时,员工对领导关系资源的争夺较激烈,社会比较交换关系对员工的重要性更加凸显,高社会比较交换关系更能抑制员工的相对剥夺感。此时,高水平的社会比较交换关系通过相对剥夺感对职场孤独感有较强的抑制作用。反之,当部门或团队竞争氛围较弱时,员工对领导关系资源的重视程度较低,高社会比较交换关系对员工而言没那么重要。此时,社会比较交换关系通过相对剥夺感对个体职场孤独感的负向作用也较弱。因此,本研究提出以下假设:

H4b:社会比较交换关系通过相对剥夺感对职场孤独感的负向间接效应,受到竞争氛围对社会比较交换关系与相对剥夺感之间关系的调节作用的影响。竞争氛围越浓厚,这种负向间接效应越强。

综合上述假设,本文的研究模型如图1所示。

### 三、研究设计

#### (一)样本来源和调研过程

本文的样本主要来自北京、陕西和广东等地,涉及餐饮、互联网、房地产、医疗服务、金融证

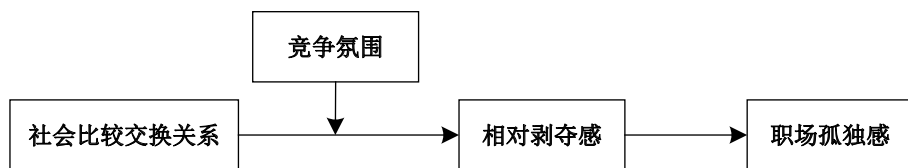


图1 研究模型

券、生产制造等行业及公共部门。本研究采用问卷调查法,所有变量数据均来自被调查者的填写。调查问卷分两个时间点发放,中间的时间间隔为两个星期。问卷发放在得到公司一把手或部门主管的同意后,由人力资源专员或部门负责人来完成。为了降低共同方法偏差,在数据收集阶段采取控制手段。根据Podsakoff等(2003)的建议,在调查问卷发放前,反复强调数据采集将匿名进行并将对数据进行保密、各选项无任何优劣和正误之分,以及数据结果仅用于科学研究,以确保作答者在填写过程中没有顾虑,尽可能按照真实感受作答。每次问卷的最后一题均为受访者必须填写的匹配编号,以确保两次回收的问卷能够有效匹配。两次问卷均采用电子链接的形式发放,每次每份有效问卷均提供5元现金红包作为奖励,以激励受访者认真填写。第一次问卷涉及的变量包括性别、年龄、领导—成员交换、社会比较交换关系和竞争氛围;第二次问卷涉及的变量包括学历、企业性质、与上司共事时间、相对剥夺感和职场孤独感。最终共有12家企业以及4个高校校友群体参与了问卷调查。两次回收的问卷分别共计868份和814份,匹配后共获得716份问卷。剔除反向测试不合格和具有明显一致反应的样本数据,最后获得有效问卷689份。

## (二)测量工具

为了避免社会赞许性,所有量表均采用李克特6点计分,1代表完全不符,6代表完全符合。

社会比较交换关系采用Vidyarthi等(2010)编制的量表测量,共6个条目,代表性条目如“领导不能参加一场重要会议时,通常会让我替代出席”。本研究中社会比较交换关系的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.839。

相对剥夺感采用Tropp和Wright(1999)的量表测量,共3个条目,代表性条目如“与同事相比,我对自己所拥有的感到不满意”。本研究中相对剥夺感的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.890。

职场孤独感采用毛重琳(2013)基于中国组织情境开发的10条目量表测量,包含人际性孤独和存在性孤独两个维度,代表性条目如“遇到工作困难和问题,我总是找不到可以倾诉的同事”。徐洋洋等(2019)的研究再次证实了该量表具有良好的信效度。本研究中职场孤独感的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.914。

竞争氛围采用Brown等(1998)开发的量表测量,共4个条目,代表性条目如“在我们部门/团队中,领导经常拿我的绩效和同事的绩效做比较”。本研究中竞争氛围的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.764。

基于已有的社会比较交换关系(Vidyarthi等,2010;Lee等,2019)和职场孤独感(Wright,2005;Lam和Lau,2012;Anand和Mishra,2019)研究文献,本文将性别、年龄、企业性质、学历、与上司共事时间(以下简称为“共事时间”)以及领导—成员交换作为控制变量。其中,领导—成员交换的测量采用Graen和Uhl-Bien(1995)编制的问卷,本研究中领导—成员交换的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.898。

## (三)样本特征

本文是个体层面变量的研究,以下是样本中人口统计学变量个体所属企业的性质(以下简

称为“企业性质”)、年龄、学历、性别、职位等级和共事时间的分布情况。在企业性质方面,国企包括央企占比17.1%,公共机构占比13.6%,民企占比56.6%,外企占比4.4%,其他占比8.3%;在年龄方面,25岁及以下占比22.8%,26—30岁占比36.3%,31—35岁占比20.3%,36—40岁占比9.6%,41—45岁占比2.9%,46—50岁占比3.5%,51岁及以上占比4.6%;在学历方面,高中/中专及以下占比21.8%,大专占比23.1%,本科占比36.8%,硕士占比16.3%,博士占比2.0%;在性别方面,男性占比54.0%,女性占比46.0%;在职位等级方面,高层管理者占比4.4%,中层管理者占比17.4%,基层管理者占比18.4%,一般员工占比59.8%;在共事时间方面,1年以下占比30.0%;1—2年占比35.1%,3—5年占比19.9%;6—10年占比9.3%,10年以上占比5.7%。

#### 四、数据分析

##### (一)共同方法偏差检验

根据Podsakoff等(2003)的建议进行共同方法偏差检验。首先,剔除反向测试不合格和具有明显一致反应的样本。其次,进行Harman单因子检验,即对所有主要变量的条目进行未旋转的主成分因子分析。结果表明共有5个因子的特征值大于1,5个因子解释的总变异量为66.6%,且第一个因子解释的变异量为35.0%,可见本研究中变量间的共同方法偏差问题不是很严重。最后,检验4个主要变量之间的区分效度。采用验证性因子分析考察社会比较交换关系、相对剥夺感、职场孤独感和竞争氛围四个构念整合为一因子至四因子的区分效度。6个竞争模型的验证性因子分析结果见表1。由表1可知,相比其他竞争模型,四因子模型具有更好的拟合度,即 $\chi^2/df=3.235$ , $RMSEA=0.057$ , $GFI=0.912$ , $CFI=0.941$ , $TLI=0.931$ ,而且四因子模型与其他模型比较 $\Delta\chi^2(\Delta df)$ 都显著。这表明,4个主要变量之间具有较好的区分性。

表1 验证性因子分析结果

模型	CMIN	DF	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	CFI	TLI
M1:LMXSC+WL+RD+TCC	3 044.021	243	2 277.393(6)	12.527	0.129	0.667	0.688	0.646
M2:LMXSC,WL+RD+TCC	1 898.584	242	1 131.956(5)	7.845	0.100	0.776	0.816	0.790
M3:LMXSC,WL+RD,TCC	1 292.991	240	526.363(3)	5.387	0.080	0.835	0.883	0.865
M4:LMXSC,WL+TCC,RD	1 380.053	240	613.425(3)	5.750	0.083	0.840	0.873	0.854
M5:LMXSC,WL,RD+TCC	1 378.627	240	611.999(3)	5.744	0.083	0.842	0.873	0.854
M6:LMXSC,WL,RD,TCC	766.628	237	—	3.235	0.057	0.912	0.941	0.931

注: $n=689$ ;LMXSC=社会比较交换关系,WL=职场孤独感,RD=相对剥夺感,TCC=部门/团队竞争氛围。

##### (二)描述性统计与相关性分析

表2展示了本研究中所有变量的均值、标准差以及变量间的两两相关性分析结果。可以看出,社会比较交换关系与相对剥夺感( $r=-0.336$ , $p<0.01$ )和职场孤独感( $r=-0.392$ , $p<0.01$ )均显著负相关;相对剥夺感与职场孤独感( $r=0.642$ , $p<0.01$ )显著正相关。变量间关系与理论预期相符,为后续的假设检验提供了初步证据。

##### (三)主效应检验

主效应检验结果见表3中的模型5。在控制了性别、年龄、职位等级、企业性质、共事时间、学历以及领导—成员交换后,社会比较交换关系显著负向预测职场孤独感( $\beta=-0.196$ , $p<0.001$ )。由此,假设H1得到支持。根据模型2,在加入所有控制变量之后,社会比较交换关系与相对剥夺感显著负相关( $\beta=-0.272$ , $p<0.001$ )。由此,假设H2得到验证。

##### (四)调节效应检验

假设H4a提出竞争氛围在社会比较交换关系与相对剥夺感间发挥调节作用。由表3的模型4



表2 描述性统计及相关性分析

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.性别	1										
2.年龄	0.010	1									
3.职位等级	0.058	-0.326**	1								
4.企业性质	0.065	-0.043	0.007	1							
5.共事时间	0.014	0.421**	-0.290**	-0.143**	1						
6.学历	0.051	-0.022	-0.047	-0.255**	0.044	1					
7.LMX	0.001	-0.007	-0.076*	-0.001	-0.062	-0.040	1				
8.LMXSC	-0.078*	0.032	-0.217**	0.014	0.036	0.063	0.538**	1			
9.WL	0.036	0.122**	-0.028	-0.016	0.117**	0.004	-0.496**	-0.392**	1		
10.RD	0.018	0.096*	0.040	-0.053	0.069	0.093*	-0.343**	-0.336**	0.642**	1	
11.TCC	-0.015	0.110**	-0.108**	0.006	0.079*	-0.099**	0.118**	0.034	0.150**	0.188**	1
均值	1.460	2.650	3.340	2.730	2.250	2.540	4.416	3.918	2.312	2.567	3.562
标准差	0.499	1.631	0.913	1.061	1.148	1.064	1.021	1.024	1.017	1.218	1.029

注：\*表示 $p<0.05$ ，\*\*表示 $p<0.01$ ；LMX=领导—成员交换，LMXSC=社会比较交换关系，WL=职场孤独感，RD=相对剥夺感，TCC=部门/团队竞争氛围。

表3 多元回归分析结果

变量	相对剥夺感				职场孤独感		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7
(常量)	3.668***	3.162***	3.230***	3.279***	3.980***	2.706***	2.604***
性别	-0.028	-0.015	-0.009	-0.012	0.048	0.067	0.055
年龄	0.080**	0.075*	0.064*	0.066*	0.054*	0.022	0.021
职位等级	0.074	0.023	0.048	0.031	-0.067	-0.064*	-0.077*
企业性质	-0.033	-0.020	0.019	-0.009	0.006	0.000	0.003
共事时间	0.012	0.021	0.010	0.004	0.040	0.028	0.030
学历	0.087*	0.111**	0.136**	0.146***	-0.004	-0.060*	-0.052
LMX	-0.399***	-0.254***	-0.293***	-0.300***	-0.389***	-0.316***	-0.279***
LMXSC		-0.272***	-0.256***	-0.245***	-0.196***		-0.077*
RD						0.447***	0.435***
TCC			0.272***	0.278***			
LMXSC×TCC				-0.130***			
R <sup>2</sup>	0.136	0.171	0.222	0.236	0.263	0.289	0.515
ΔR <sup>2</sup>	0.136	0.035	0.051	0.014	0.263	—	0.226
F	15.382***	17.562***	21.498***	20.971***	26.769***	25.721***	40.672***

注：\*表示 $p<0.05$ ，\*\*表示 $p<0.01$ ，\*\*\*表示 $p<0.001$ ；LMX=领导—成员交换，LMXSC=社会比较交换关系，WL=职场孤独感，RD=相对剥夺感，TCC=部门/团队竞争氛围。

可以发现，社会比较交换关系和竞争氛围的交互项与相对剥夺感显著负相关( $\beta=-0.130, p<0.001$ )。根据简单斜率检验，在竞争氛围高的情形下，社会比较交换关系对相对剥夺感的负向效应更强( $\beta=-0.379, t=-6.327, p<0.001$ ) (见图2)；当部门或团队竞争氛围较低时，社会比较交换关系与相对剥夺感的负向关系较弱( $\beta=-0.111, t=-1.739, p=0.08<0.1$ ) (见图2)。基于上述数据分析结果，假设H4a得到验证。

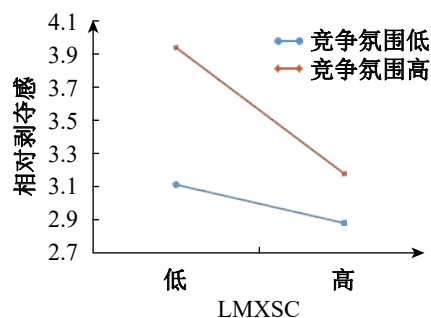


图2 竞争氛围调节效应图

### (五)中介效应和被调节的中介效应检验

根据温忠麟和叶宝娟(2014)的建议,分四个步骤检验中介效应。第一步,根据主效应检验结果,社会比较交换关系与职场孤独感显著负相关( $\beta=-0.196, p<0.001$ )。第二步,根据表3中的模型2,社会比较交换关系显著负向影响相对剥夺感( $\beta=-0.272, p<0.001$ );根据表3中的模型6,相对剥夺感与职场孤独感显著正相关( $\beta=0.447, p<0.001$ )。第三步,采用bootstrap技术检验相对剥夺感在社会比较交换关系与职场孤独感间的中介效应。设定bootstrap样本量为5 000,借助SPSS的process插件进行分析。结果显示,社会比较交换关系通过相对剥夺感对职场孤独感的间接效应为-0.118,95%置信区间为[-0.172, -0.069],该区间不包含0,由此得出,社会比较交换关系对职场孤独感的间接效应显著。第四步,由表3中的模型7可知,在加入相对剥夺感之后,社会比较交换关系对职场孤独感的负向效应大幅降低,但依然显著( $\beta=-0.077, p<0.05$ )。基于此,可进一步得出相对剥夺感部分中介社会比较交换关系对职场孤独感的影响。综上所述,假设H3得到验证。

本文提出第一阶段被调节的中介模型,根据Edward和Lambert(2007)的建议,采用bootstrap技术计算第一阶段被调节的间接效应在高低调节变量下的值和差异。由表4可以看出,在竞争氛围高的情况下,第一阶段被调节的中介效应显著( $\beta=-0.135, p<0.001$ );在竞争氛围低的情况下,第一阶段被调节的中介效应显著( $\beta=-0.077, p<0.01$ );在竞争氛围的高低差异组中,第一阶段被调节的中介效应依然显著( $\beta=-0.058, p<0.05$ )。这些表明,竞争氛围在社会比较交换关系通过相对剥夺感对职场孤独感产生影响的第一阶段具有调节作用。由此,假设H4b得到验证。

表4 被调节的中介效应检验结果

中介路径	第一阶段	
	估计值	95%置信区间
社会比较交换关系—相对剥夺感—职场孤独感		
高竞争氛围	-0.135***	[-0.193, -0.079]
低竞争氛围	-0.077**	[-0.13, -0.027]
高低差异	-0.058*	[-0.111, -0.008]

注:n=689;bootstrap样本量为2 000;\*表示 $p<0.05$ ,\*\*表示 $p<0.01$ ,\*\*\*表示 $p<0.001$ 。

## 五、讨 论

### (一)结论

基于相对剥夺理论,本文考察了社会比较交换关系诱发职场孤独感的作用机制和边界条件。研究结论如下:

第一,社会比较交换关系对职场孤独感具有显著的负向预测作用。本研究首次从社会比较的视角解释了相对关系质量与职场孤独感的关系。低社会比较交换关系易诱发员工的职场孤独感,主要原因在于较低的社会比较交换关系不仅让员工感受到与领导较差的交换质量,也使得他们难以与交换关系高于自己的同事和谐共处,更反映了其在群体中相对较低的社会地位。这些表明社会比较交换关系较低的员工在组织中难以获得满意的社交关系和存在价值感,而情感和社交需要不能得到满足极易诱发职场孤独感。

第二,相对剥夺感在社会比较交换关系与职场孤独感的关系中起部分中介作用。根据相对剥夺理论,当社会比较交换关系较低时,个体认为自己想得且应得的与领导的交换关系相对被剥夺,会产生较高的相对剥夺感。而较高的领导—成员交换相对剥夺感不仅会引发员工对自己与上级关系的不满,也会让员工对自我在群体中的存在价值产生怀疑,这些都可能诱发他们的职场孤独感。因而,相对剥夺感能够传导社会比较交换关系对职场孤独感的作用。

第三,竞争氛围作为一种组织氛围,对社会比较交换关系与相对剥夺感的关系以及社会比较交换关系与职场孤独感的间接关系均起调节作用。这是由于竞争氛围会影响领导关系资源对下属的重要性。当竞争氛围较强时,员工对领导关系资源的争夺更加激烈,这导致社会比较交换关系对员工而言更加重要,此时,较低的社会比较交换关系更容易使员工产生领导—成员交换的相对剥夺感,也更容易通过相对剥夺感诱发员工的职场孤独感。

## (二)理论贡献

第一,本文通过探索社会比较交换关系产生影响的潜在心理机制,拓展了在控制了领导—成员交换之后对社会比较交换关系影响后果的理解。社会比较交换关系是领导—成员交换理论最近出现的概念,它增强了领导—成员交换理论的解释力,但迄今为止,关于其影响后果的实证研究还很稀缺(Vidyarthi等,2016;Lee等,2019)。本文证实,不仅绝对关系质量(领导—成员交换)影响个体职场孤独感,相对关系质量(社会比较交换关系)更是个体职场孤独体验的重要诱因。由此可见,领导—成员交换反映了领导与下属交换关系的质量,但是它不能完全代表员工对与领导关系的满意程度。社会比较交换关系正是个体对自己的领导—成员交换与同事进行主观社会比较的结果,它能够体现个体对自己与领导关系质量的满意程度(Vidyarthi等,2016)。Lee等(2019)指出,员工不会独立于同事之外评估自身与领导的关系质量。在这种背景下,领导—成员交换的社会比较对下属有很大的影响。本研究也提供了在控制了领导—成员交换质量之后,社会比较交换关系对员工的认知和情感(相对剥夺感和职场孤独感)产生额外影响的证据。此外,当员工认为自己拥有相对较低的领导—成员交换,即社会比较交换关系较低时,他们更容易产生职场孤独感,该结果也在一定程度上揭示了上下级交换关系的阴暗面(Bolino和Turnley,2009)。这与已有研究的结果一致,Tse等(2013)的研究也证实,领导与不同下属的领导—成员交换差异会对工作群体中下属之间的人际互动产生有害后果。

第二,已有文献中缺乏对职场孤独感诱发前因作用过程的研究,本研究弥补了这一不足。已有研究主要关注个体特质或组织情境因素对个体职场孤独感的直接作用,很少有研究专门探讨职场孤独感的诱发过程。基于相对剥夺理论,本文揭示了相对剥夺感是诱发员工职场孤独感的一种重要机制。这为揭开社会比较交换关系与职场孤独感间的黑箱提供了一种理论解释,也回应了Bolino和Turnley(2009)关于要更多地关注社会比较交换关系与消极组织行为间关系的呼吁。相对剥夺感是一种与他人比较之后的认知和情感反应。本研究发现较高的社会比较交换关系让员工产生自我处于相对优势(群体中的优势地位、相对较高的领导—成员交换)的感知和判断,这会降低个体在领导—成员交换和群体地位方面的相对剥夺感,而相对剥夺感较低的个体倾向于认为自己得到了所期望的重要社交关系和价值重视,此时社交和情感需要的满足感抑制了职场孤独感的产生。这在一定程度上回应了Huang等(2015)提出的有必要探讨相对剥夺感在社会比较交换关系与消极组织行为间发挥的中介作用的研究建议。此外,本研究发现,相对剥夺感部分中介社会比较交换关系和职场孤独感间的关系。未来的研究可以进一步探讨社会比较交换关系诱发员工职场孤独感的其他过程机制。

第三,本文拓展了社会比较交换关系对员工消极感受产生影响的边界条件,即证实在竞争氛围较强的环境下,高社会比较交换关系对职场孤独感具有更强的抑制作用。这是对Vidyarthi等(2010)提出的后续研究应进一步探索社会比较交换关系与其影响后果间权变因素的积极回应。竞争氛围是组织中员工普遍面临的一种环境氛围。本研究发现,当部门或团队竞争氛围较强时,高社会比较交换关系不仅更能抑制相对剥夺感的产生,而且通过相对剥夺感对个体职场孤独感有更强的抑制作用。研究证实,个体认为自己的领导—成员交换比其他同事更高,能够带来积极的个人和团队绩效结果(Vidyarthi等,2010;Hu和Liden,2013;Tse等,2013)。然而,员

工不得不面对群体内同事的领导—成员交换更高的可能性,有研究初步证实,这种不利的比较可能会导致负面的人际交互(Tse等,2013)。Tse等(2018)的研究也表明,员工的社会比较交换关系较低,会使其与同事之间产生消极的人际结果,即个体感知自己的领导—成员交换比同事低,会诱发个体对同事的敌对态度和行为。由此可以推断,在高竞争氛围中,较低的社会比较交换关系会导致更严重的消极结果。本研究的结果也暗示了在竞争氛围较强且社会比较交换关系较低时,员工的职场孤独感极易被诱发。因此,部门或团队领导应注意领导—成员交换与竞争氛围之间的协调和平衡,以减少员工的孤独感。

### (三)实践启示

本研究为组织领导优化关系资源配置以及预防员工的职场孤独感提供了重要的管理启示。首先,每位下属都期望与领导保持更密切的关系,而且,在部门或团队中,员工不仅关注自己与领导的关系,更会在同事与领导关系的背景下评估自己与领导关系的相对优劣。在社会比较情境中,当员工认为与同事相比自己拥有与领导相对低质量的交换关系时,他们便会产生相对剥夺感。因此,管理者应该关注员工间对他们自己与领导关系的社会比较带来的消极影响。具体而言,部门或团队的管理者应尽量以较为公平的方式对待下属,给员工留下所有团队成员都与领导有着相似关系的印象,减少员工之间相互比较带来的相对劣势体验,以及在情感和社交关系方面的相对剥夺感。其次,本研究发现,员工在感知到较低的社会比较交换关系时,容易产生职场孤独感。领导者尤其需要注意并采取措施降低领导—成员交换的社会比较对核心员工的影响。由于员工感知到的相对领导—成员交换未必反映了真实的领导—成员交换质量,因此,部门或团队领导者应在不伤害其他员工的前提下,确保群体中的核心员工感知到他们与领导的关系更亲密,最大限度地防止这些核心员工产生孤独感。领导者可以通过个体化关怀等方式让下属认为自己在上下级关系中处于优势地位,如私下提供积极的支持、帮助和及时的反馈等。最后,组织管理者应适度控制部门或团队中竞争氛围的强度。本研究证实,在竞争氛围较强的环境中,员工对领导—成员交换等资源的争夺更激烈,这会带来一系列负面结果;当组织竞争氛围较弱时,员工之间的比较倾向较低,这更有利于同事间建立高质量的交互关系。因而,组织应积极采取各种措施,构建团结友爱、支持互助、合作共赢的环境氛围。

### (四)研究不足与展望

首先,本研究的调研数据均来自员工自评,容易产生较高的共同方法偏差。虽然在调研过程中采取双向匿名、反向测试、两阶段采集的方式收集数据,反复强调调查结果仅用于科研以打消顾虑,并采取事后分析控制的手段降低同源偏差,但同源数据会造成较高的相关性已被诸多研究证实。未来的研究应考虑从领导、同事等不同来源采集领导—成员交换、社会比较交换关系以及竞争氛围数据,以进一步提升社会比较交换关系对职场孤独感影响机制研究结论的外部效度。

其次,本研究从相对剥夺感的视角,探讨了社会比较交换关系对职场孤独感的作用机制。由于员工在组织中与领导的关系会影响其与同事的关系(Sherony和Green,2002),社会比较交换关系可能会影响下属之间的关系,因此,本研究的一个局限是没有控制同事关系。同时,领导组织的代言人,员工与领导关系的相对水平(社会比较交换关系)在一定程度上反映了组织对其的态度,这可能会影响他们对组织的归属感。由此可见,社会比较交换关系对归属感和同事关系也可能产生一定的影响。未来的研究可以探讨社会比较交换关系通过同事关系和归属感而影响职场孤独感的作用过程。此外,未来的研究也可以尝试从其他视角进一步分析社会比较交换关系对职场孤独感产生不同作用的边界条件,如归因视角,即员工对社会比较交换关系高低的不同归因(如外因或内因)是否会诱发不同程度的职场孤独感。

最后,未来的研究需要进一步揭示领导—成员交换与职场孤独感间的因果关系。Lam和Lau(2012)、Chen等(2016)、Peng等(2017)等研究证实,职场孤独感负向影响领导—成员交换,而本研究发现领导—成员交换负向预测职场孤独感( $\beta=-0.389, p<0.001$ )。由此可见,领导—成员交换与职场孤独感的因果关系依然不清晰。未来的研究可以采用纵向设计,进一步揭示领导—成员交换与职场孤独感间的因果关系。

### 主要参考文献

- [1]吕惠聪,温忠麟,邓家毓,等. 职场孤独感的前因与后果[J]. 心理科学, 2015, 38(4): 979-986.
- [2]毛重琳. 职场孤独感问卷的编制及其影响因素研究[D]. 广东: 华南师范大学硕士学位论文, 2013.
- [3]倪昌红,叶仁荪,黄顺春,等. 工作群体的组织支持感与群体离职: 群体心理安全感与群体凝聚力的中介[J]. 管理评论, 2013, 25(5): 92-101.
- [4]陶厚永,胡文芳. 社会比较交换关系对新生代员工职业成功的影响研究[J]. 管理学报, 2015, 12(12): 1764-1772.
- [5]徐洋洋,林新奇,习怡衡. 孤独的员工何时会更投入: 未来工作自我清晰度和变革型领导的干预效应研究[J]. 南开管理评论, 2019, 22(5): 79-89.
- [6]杨晓,师萍,安立仁. 领导—成员交换理论的新拓展——相对领导—成员交换关系研究综述[J]. 外国经济与管理, 2013, 35(10): 72-80.
- [7]杨晓,师萍,谭乐. 领导—成员交换社会比较、内部人身份认知与工作绩效: 领导—成员交换关系差异的作用[J]. 南开管理评论, 2015, 18(4): 26-35.
- [8]Anand P, Mishra S K. Linking core self-evaluation and emotional exhaustion with workplace loneliness: Does high LMX make the consequence worse?[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2019, doi:10.1080/09585192.2019.1570308.
- [9]Ay F A. The relationships between abusive management, workplace loneliness and organizational cynicism: A study for health professionals[J]. *The Journal of International Social Research*, 2015, 8(41): 1116-1126.
- [10]Ballinger G A, Lehman D W, Schoorman F D. Leader-member exchange and turnover before and after succession events[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2010, 113(1): 25-36.
- [11]Bolino M C, Turnley W H. Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships[J]. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20(3): 276-286.
- [12]Brown S P, Cron W L, Slocum Jr J W. Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance[J]. *Journal of Marketing*, 1998, 62(4): 88-98.
- [13]Buunk A P, Gibbons F X. Social comparison: The end of a theory and the emergence of a field[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2007, 102(1): 3-21.
- [14]Callan M J, Ellard J H, Shead N W, et al. Gambling as a search for justice: Examining the role of personal relative deprivation in gambling urges and gambling behavior[J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2008, 34(11): 1514-1529.
- [15]Černe M, Nerstad C G L, Dysvik A, et al. What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(1): 172-192.
- [16]Chen Y S, Wen Z L, Peng J, et al. Leader-follower congruence in loneliness, LMX and turnover intention[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2016, 31(4): 864-879.
- [17]Chen Z, Zhu J, Zhou M. How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(2): 511-521.
- [18]Dansereau Jr F, Graen G, Haga W J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process[J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, 13(1): 46-78.
- [19]Darley J M. Social comparison motives in ongoing groups[A]. Brewer M B, Hewstone M. Emotion and motivation[M].

Oxford, UK: Blackwell, 2004.

- [20]Duffy M K, Scott K L, Shaw J D, et al. A social context model of envy and social undermining[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(3): 643-666.
- [21]Edwards J R, Lambert L S. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis[J]. *Psychological Methods*, 2007, 12(1): 1-22.
- [22]Erdogan B, Liden R C. Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory[A]. Neider L L, Schriesheim C A. *Leadership: Research in management series*[M]. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2002.
- [23]Fernet C, Torrès O, Austin S, et al. The psychological costs of owning and managing an SME: Linking job stressors, occupational loneliness, entrepreneurial orientation, and burnout[J]. *Burnout Research*, 2016, 3(2): 45-53.
- [24]Graen G B, Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective[J]. *The Leadership Quarterly*, 1995, 6(2): 219-247.
- [25]Greenberg J, Ashton-James C E, Ashkanasy N M. Social comparison processes in organizations[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2007, 102(1): 22-41.
- [26]Henderson D J, Wayne S J, Shore L M, et al. Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(6): 1208-1219.
- [27]Hogg M A, Martin R, Epitropaki O, et al. Effective leadership in salient groups: Revisiting leader-member exchange theory from the perspective of the social identity theory of leadership[J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2005, 31(7): 991-1004.
- [28]Hu J, Liden R C. Relative leader-member exchange within team contexts: How and when social comparison impacts individual effectiveness[J]. *Personnel Psychology*, 2013, 66(1): 127-172.
- [29]Huang J X, Shi L H, Xie J, et al. Leader-member exchange social comparison and employee deviant behavior: Evidence from a Chinese context[J]. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 2015, 43(8): 1273-1286.
- [30]Hwang J, Hopkins K M. Organizational inclusion, commitment, and turnover among child welfare workers: A multilevel mediation analysis[J]. *Administration in Social Work*, 2012, 36(1): 23-39.
- [31]Kilduff G J, Galinsky A D, Gallo E, et al. Whatever it takes to win: Rivalry increases unethical behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(5): 1508-1534.
- [32]Kristof-Rown A L, Zimmerman R D, Johnson E C. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit[J]. *Personnel Psychology*, 2005, 58(2): 281-342.
- [33]Lam L W, Lau D C. Feeling lonely at work: Investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2012, 23(20): 4265-4282.
- [34]Lau D C, Liden R C. Antecedents of coworker trust: Leaders' blessings[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(5): 1130-1138.
- [35]Lee A, Gerbasi A, Schwarz G, et al. Leader-member exchange social comparisons and follower outcomes: The roles of felt obligation and psychological entitlement[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2019, 92(3): 593-617.
- [36]Liao H, Liu D, Loi R. Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(5): 1090-1109.
- [37]Liden R C, Sparrowe R T, Wayne S J. Leader-member exchange theory: The past and potential for the future[A]. Ferris G R. *Research in personnel and human resources management*[M]. Greenwich: JAI Press, 1997.
- [38]Mayer D M, Keller K M, Leslie L M, et al. When does my relationship with my manager matter most? The moderating role of coworkers' LMX[A]. *Proceedings of the annual meeting of the Academy of Management*[C]. Anaheim, 2008.
- [39]Ozcelik H, Barsade S G. No employee an island: Workplace loneliness and job performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(6): 2343-2366.
- [40]Parks J M, Conlon D E, Ang S, et al. The manager giveth, the manager taketh away: Variation in distribution/recovery rules

- due to resource type and cultural orientation[J]. *Journal of Management*, 1999, 25(5): 723-757.
- [41]Peng J, Chen Y S, Xia Y, et al. Workplace loneliness, leader-member exchange and creativity: The cross-level moderating role of leader compassion[J]. *Personality and Individual Differences*, 2017, 104: 510-515.
- [42]Perlman D, Peplau L A. Loneliness research: A survey of empirical findings[A]. Peplau L A, Goldston S E. Preventing the harmful consequences of severe and persistent loneliness[M]. Rockville, MD: National Institute of Mental Health, 1984.
- [43]Sherony K M, Green S G. Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(3): 542-548.
- [44]Smith H J, Ortiz D J. Is it just me? The different consequences of personal and group relative deprivation[A]. Walker I, Smith H J. Relative deprivation: Specification, development, and integration[M]. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- [45]Smith H J, Pettigrew T F, Pippin G M, et al. Relative deprivation: A theoretical and meta-analytic review[J]. *Personality and Social Psychology Review*, 2012, 16(3): 203-232.
- [46]Sparrowe R T, Liden R C. Process and structure in leader-member exchange[J]. *Academy of Management Review*, 1997, 22(2): 522-552.
- [47]Tajfel H, Turner J C. The social identity theory of intergroup behavior[A]. Worchel S, Austin W G. Psychology of intergroup relations[M]. Chicago, IL: Nelson-Hall, 1986.
- [48]Tropp L R, Wright S C. Ingroup identification and relative deprivation: An examination across multiple social comparisons[J]. *European Journal of Social Psychology*, 1999, 29(5-6): 707-724.
- [49]Tse H H M, Lam C K, Gu J, et al. Examining the interpersonal process and consequence of leader-member exchange comparison: The role of procedural justice climate[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, 39(8): 922-940.
- [50]Tse H H M, Lam C K, Lawrence S A, et al. When my supervisor dislikes you more than me: The effect of dissimilarity in leader-member exchange on coworkers' interpersonal emotion and perceived help[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(6): 974-988.
- [51]Vidarthi P R, Liden R C, Anand S, et al. Where do I stand? Examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(5): 849-861.
- [52]Vidarthi P R, Singh S, Erdogan B, et al. Individual deals within teams: Investigating the role of relative i-deals for employee performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(11): 1536-1552.
- [53]Walker I, Smith H J. Relative deprivation: Specification, development, and integration[M]. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- [54]Weng Q X, Latif K, Khan A K, et al. Loaded with knowledge, yet green with envy: Leader-member exchange comparison and coworkers-directed knowledge hiding behavior[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2020, 24(7): 1653-1680.
- [55]Wright S L. Loneliness in the workplace[D]. Doctoral Dissertation, UK: University of Canterbury, 2005.
- [56]Wright S L. Is it lonely at the top? An empirical study of managers' and nonmanagers' loneliness in organizations[J]. *The Journal of Psychology*, 2012, 146(1-2): 47-60.

## A Research on the Priming Mechanism of Workplace Loneliness from the Perspective of LMX Social Comparison

Xu Yangyang<sup>1,2</sup>, Lin Xinqi<sup>1</sup>

(1. School of Labor and Human Resource Management, Renmin University of China, Beijing 100872, China;

2. School of Economics and Management, Yan'an University, Yan'an 716000, China)

**Summary:** In organizations, leaders and subordinates often have different qualities of LMX, which is more common and salient, especially in Chinese collectivist and relationship-oriented culture. Employees with high LMX are easy to get more resources and support, while those with low LMX tend

to get the opposite. At the same time, employees will compare their LMX to that of their colleagues and thus form a perception of relative LMX (called LMXSC), which tends to have a greater impact on employees' psychology and behavior than absolute LMX quality. Given this understanding, this paper attempts to reveal the process and mechanism of the impact of LMXSC on employees' workplace loneliness. Combined with the social comparison theory and the relative deprivation theory, we propose a research model of LMXSC, competitive climate, relative deprivation and workplace loneliness, and construct the hypothesis based on the model.

We collected data in two time points. Through the analysis of 689 valid samples, it is found that LMXSC has a significant negative effect on workplace loneliness directly; at the same time, LMXSC induces workplace loneliness indirectly by influencing individuals' relative deprivation. When the competitive climate of departments or teams is higher, LMXSC will have a stronger impact on workplace loneliness through relative deprivation.

This paper has three theoretical contributions: Firstly, we introduce a new theoretical perspective on the study of the trigger mechanism of workplace loneliness. From the perspective of social comparison, we confirm that not only the absolute quality of social relations (LMX) affects individual workplace loneliness, but also relative social relationship quality (LMXSC) is an important inducement to workplace loneliness. Secondly, this paper reveals a new mechanism of workplace loneliness inducing process. From the perspective of relative deprivation, it reveals the process mechanism of LMXSC on workplace loneliness. Thirdly, the boundary conditions for the impact of LMXSC on employees' negative feelings are extended. In a highly competitive climate, LMXSC will have a stronger inhibitory effect on workplace loneliness.

These findings remind organizational leaders that while optimizing the allocation of relationship resources, they should be aware of the possible adverse effects of LMXSC, and actively take measures to improve employee relations within the organization. Firstly, leaders in a team or department should try to treat subordinates in a fairer way, to leave employees with the impression that all team members have similar relationships with the leader. This measure can reduce the experience of relative disadvantages after comparing among coworkers. Secondly, on the premise of not hurting other employees, leaders should try their best to meet the emotional and relational needs of the most important core employees in the organization, to prevent these employees from feeling lonely in the workplace to the greatest extent. Thirdly, leaders should take various measures to build an environment of friendship, mutual support and win-win cooperation.

**Key words:** LMX; LMXSC; relative deprivation; workplace loneliness; competitive climate

(责任编辑:王舒宁)