

和谐心理学发微

中庸视角下的上下级共生之道

王轶楠◎著

中国社会科学出版社



Social Psychology of Harmonious Interpersonal Relationship

和谐心理学发微

中庸视角下的上下级共生之道

王轶楠◎著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

和谐心理学发微:中庸视觉下的上下级共生之道/王轶楠著.
北京: 中国社会科学出版社, 2009. 10

ISBN 978-7-5004-7876-8

I. 和… II. 王… III. 人间交往—社会心理学 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 092884 号

责任编辑 刘素梅 王光兴
责任校对 武家利 刘学
封面设计 格子工作室
技术编辑 王炳图

出版发行 **中国社会科学出版社**
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720
电 话 010-84029450 (邮购)
网 址 <http://www.csspw.cn>
经 销 新华书店
印 刷 北京君升印刷有限公司 装 订 广增装订厂
版 次 2009 年 10 月第 1 版 印 次 2009 年 10 月第 1 次印刷
开 本 710×960 1/16
印 张 14.75 插 页 2
字 数 228 千字
定 价 33.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

一个特定的个人，在与其周围人们的协作中，充分地彰显自身，是其最大限度发挥创造力的基础。当创造力不足时，有可能会出现以下两种情况：或者是由于强使环境变为固定的概念，而使环境在服务于自我时变得贫乏；或者是由于完全让环境塑造自己，而不贡献自己的独特性，因而在自我服务于环境时变得贫乏。为了能够被充分地整合，人们必须对正在存在的秩序亲身地、创造性地作出贡献，以培养与其环境的最密切的血肉联系。

安乐哲 (Roger T. Ames)^①

^① 安乐哲：《自我的圆成：中西互镜下的古典儒学与道家》，河北人民出版社2006年版，第141页。

自序

几乎所有研究中国文化的学者都认为，关注人际和谐是中国人行为的显著特点之一。“和谐”的反面是“冲突”，西方学者在后者方面的研究比较多，研究“冲突”与讲究“和谐”看似在探讨同一个问题的两个方面，其实却南辕北辙，原因在于，中、西方人对“冲突”一词的理解大相径庭。对于中国人来说，人际冲突是一件十分避讳的事情，当人与人之间的分歧已经演变为公开的冲突时，便已表明两个人间的关系出现了严重的裂痕，想要修复恐怕为时已晚。所以，中国人最在乎的是如何建立以及维系和谐的人际关系，而并非避免人际冲突的发生。

对于置身于正式组织中的中国人来说，如何与上级处好关系是一个经常困扰他们的话题，当自己的想法与上级的要求之间产生分歧时，下级更是会感到无所适从。听命于上级的代价是委屈了自己，而自我伸张又势必影响乃至损害两人间的关系。理想的做法当然是两者兼顾——让自我的要求在组织规则与人际关系的限制之中得到无过无不及的实现与满足，这就是中国人的“中庸之道”。本书通过对多名受访者的深入访谈发现，为了与上级和谐共生，下级必须学会富有创造性地工作，做到“忍”、“冲”适度（“忍而冲”，“忍而不懦，冲而不强”，“或忍或冲”以及“不忍不冲”），而衡量“适度”的标准则在情绪。正所谓“喜怒哀乐之未发谓之中，发而中节谓之和”，当喜则喜，当怒而怒，一一都合着当然的节度，无所乖戾，才叫做“和”。

作者从心理学的角度出发，将“和谐上下级关系”定义为一种上、下

级双方均满意的人际互动状态。换句话说，“愉快”是人际关系和谐的典型心理特征（如快乐、兴奋、感激等）。由于分歧会引发愤怒，进而导致冲突，所以，“愤怒”（兼有厌恶和蔑视的意味）被认为是人际关系不和谐时的显著心理特征，无论是愉快还是愤怒，都属于社交评价性情绪范畴。而为了维系一种令人满意的上下级关系，下级需要对内心的愤怒加以调节，除了强压怒火以外，还有一种以“升华”为特点的情绪调节策略——“情绪修养”，即通过增强自我对于诸如“恐惧”、“内疚”、“羞愧”、“尴尬”和“移情”等社会控制性情绪的体验来自然地调控负性的社交评价性情绪。这种试图通过自我修养与自我监督的方式，力争把自己培养成为合乎外内之道的理想人物的方法，也就是儒家推崇的“中庸之道”。中庸不是平庸，不是厚黑学，不是和稀泥，不是不彻底主义，不是阳奉阴违，也不是表面功夫。它一方面希望人们通过自我修养来克制愤怒，另一方面也告诫人们要坚守道德与原则的底线，择善固执，忍无可忍，无须再忍。讲究和谐，并不意味着想方设法同每一个人融洽关系，而是寄希望于“仰不愧于天，低不忤于地”，最终过上一种自由自在、逍遥放心的生活。

诚然，本书深受传统儒家思想的影响，但也并未脱离主流社会心理学思潮的樊篱，这里的结果可以在符号互动理论中找到解释。符号互动论认为，每个人都有自我，它是社会的产物，一个人通过与各种各样的人在各种情境下打交道的过程获得对自我的感觉。人们在互动中会尽可能寻求并保持某种特定的身份，当身份得到证实时，产生积极的情绪（如快乐、愉悦等），相反，便会产生消极的情绪（如愤怒、厌恶等）。同时，人们会尽可能维持积极的情绪体验，避免消极的情绪体验。如此一来，个体所扮演角色的自我展示与情感反应间的联系便成为社会力量之于个体产生影响的中心。当人们唤醒内心的积极情感以保持行为的一致性，或者消极的情感以实现策略性调节时，在肯定个体身份名义下的自我控制便具有了社会控制的作用。可见，儒家思想与符号互动论在对“自我”的看法上存在着许多惊人的相似之处，如果说前者是最为原始、朴素、实用与直觉性的人际互动理论，那么，后者便是科学概念建造的针对人类社会生活的精致化逻辑分析，两者对比结合，势必让“自我”成为沟通中、西方社会心理学理论的核心概念之一。

本书是作者在中国社会科学院社会学所两年博士后工作的成果。借本书出版之际，向所有指导与帮助过我的老师表示衷心的感谢！其中，尤其要感谢中国社会科学院社会学所的杨宜音研究员、折晓叶研究员，以及北京大学社会学系的张静教授，是她们中肯且富有建设性的意见让本书日臻完善。此外，还要感谢我的博士生导师杨中芳教授，她不但把我领进社会心理学本土研究之门，而且本书的很多想法也是直接受惠于她的教诲。最后，要感谢我的家人——先生、父母、公婆，他（她）们是典型的中国人，朴实而优秀，有时他（她）们是我灵感的源泉，更多时候，他（她）们是我前进的动力与幸福的理由。

作者

2008年10月17日于北京

导 读

本书试图从社会心理学的视角，采用扎根理论的方法，深入探讨“和谐”在当代中国上下级关系语境中的内涵与机制。

重视人际和谐一直被认为是中国文化最显著的特征之一。和谐并不是回避矛盾，抹杀差异。所以，有学者提出，和谐的本质特征是“和而不同”。心理学意义上的“和而不同”，是指人际关系中的互动双方即使在很多方面（如社会属性或主观想法）上存在差异，却依然对于两者间的关系表示满意，所以，维护人际关系和谐的关键在于处理好人与人之间的“相同”与“不同”。“相同”的方面可以满足个体的归属感需要，而“不同”则与满足独特性需要有关，因此，“和而不同”的心理学优越性体现在，它可以让人们在“归属”和“独特”两类最基本的心理需要上同时得到满足。

为了深入探究“和谐”人际关系的心理学机制，本书选择正式组织中的上下级关系作为切入点，因为“上下”是最基本的人际关系形态之一。此外，在正式组织中，虽然并非每个人都有自己的下级，却往往都有上级，然而，“向上管理”方面的心理学研究却是凤毛麟角。因此，出于发展理论与实际需要的双重考虑，本书将着力点放置在“下级”身上。

为了建构理论，本书采用扎根的方法。扎根理论研究被认为是质性研究方法中最科学的一种。在扎根理论的研究里，抽样的对象是能显示出与理论性相关的概念的事件及事例。主要的资料搜集技术为访谈或参与观察。在搜集到资料以后，扎根理论研究主张首先针对其进行分析或编码，

进而将资料分解、概念化，然后再以一个崭新的方式把概念重新组合，最终，理论会从庞杂的资料中建立起来。

根据扎根理论的研究范式，本书对 10 位具有三年以上工作经验、来自不同领域的人员进行了问题—聚焦的深度定性访谈，并采用相应的编码技术针对数据进行分析。研究结果发现，中国人普遍认为，与自己的上级之间保持和谐的人际关系十分重要。此外，因为组织的良好运作需要上下级间的分工配合，所以，两者间的差异并非是不和谐的因素，而是互相启发与补充的重要来源。简而言之，和谐上下级关系的本质特征是“和而不同”，塑造和谐上下级关系的关键是在目标一致的基础上，处理好上级与下级间的差异与分歧。

另外，本书主张采用“控制—自主”这个心理维度针对组织类型与领导风格加以划分。其意在说明，无论是上级还是下属都拥有掌控的需要，上级对下级的控制表现为“显性控制”，而下级对上级的控制则属于“隐性控制”，同时，在两者的控制感之间存在此消彼长的关系，即来自上级的控制多一分，下级的自主领域便少一分。为了在满足自我控制感的同时，不破坏自己与上级之间的关系，下级就需要学会富有创造性地工作：在“不拆台”的情况下，对于个人控制感加以适度的争取。“不拆台”是一个本土性的概念，它的意思是要求下级在说话办事时为上级留有余地，给足“面子”。首先，从组织规范上讲，“不拆台”意味着下级服从上级的领导和指示；从心理上讲，“不拆台”意味着下级尊重上级的能力和为人。其次，对于和上级一样渴望掌控的下级来说，虽然其自我控制感无法通过直接“命令”的方式得到满足，但是可以通过树立自我在工作中的权威，争取更多可供自我支配的资源，以及增近上下级间的人际距离等间接方式来实现。

当下级的自我实现需要与上级的命令要求间产生矛盾时，为了维系上下级关系的和谐，下级尤其需要富有创造性地工作，比如避免当面与领导发生冲突，通过自我嘲讽的方式给领导提意见，有事没事多向领导请教，不只提意见，还要想办法，以及随机应变，等等，其中的关键在于“忍”、“冲”适度。“忍”是指个体在行动之前加以深思熟虑的倾向，“冲”的意思是指个体冲动或不加考虑地做事的倾向。两者的区别在于，前者试图控

制情绪，而后者却总是被情绪所掌控。

本书认为，衡量“忍（或冲）”适度与否的标准在于“行为”与“情境”间的契合程度。比如在实际操作中，个体可以根据情境的特征，灵活运用以下四种行动策略：“忍而冲”（指下级在“忍”的基调上做足“冲”的功夫）；“忍而不懦，冲而不强”（指下级在忍时，能够保持体面；在冲时，能够留有余地）；“或忍或冲”（指下级在与上级的合作中，能够做到该忍时忍，该冲时冲，亦即根据事情的性质、发展阶段和情境场合等因素灵活地选择是放弃还是坚持自己的想法）；以及“不忍不冲”（低水平的“不忍不冲”是以“推、拖、拉”为特征的做事方法，其意在让时间冲淡问题，而并非积极寻找解决方案；高水平的“不忍不冲”是指在当事人的心目中已经没有所谓的“忍”或“冲”的概念，从而做到率性而为）。

最后，作者将下级能够圆满化解有可能导致冲突的上下级间差异的能力概括为“和商”二字，并且分别从“认知分析”与“情绪调节”两个层面针对其内涵加以分析。

“认知分析能力”被细分为“差异敏感性”、“差异判断力”和“创造性解决能力”三种子能力；同时，在情绪层面上，提出针对和谐上下级关系的“愉快—愤怒—愉快”情绪自我调节模型。在该模型中，无论是正面情绪（如快乐），还是负面情绪（如愤怒、恐惧等），都被认为有可能促进上下级关系的和谐度，同时每一种情绪又在其中扮演着独特的角色。

愉快是和谐上下级关系最主要的情绪特征，涉及愉快的具体情绪有十多种，如感官之乐、快乐、满意、兴奋、宽慰、惊奇、狂喜、自豪、欣慰、崇敬、感激等，其中每一种在和谐上下级关系的塑造之中均扮演着重要角色，具有不同的社会职能。愉快的反面是愤怒，和谐上下级关系的情绪体验以及自我调节实质上便是一个“从愉快到愤怒再到愉快”的动态变化过程。上下级间的不同会让下级萌生愤怒的情绪，一方面，这是实现共赢的契机，另一方面，也有可能导致冲突，因此，出于良性互动的考虑，下级必须针对内心的愤怒加以调节。此时，四种具有反思性质的情绪（恐惧、内疚、羞愧和尴尬）的价值便凸显出来，因为它们有助于激发下级的自我控制。恐惧可以增强下级对上级的尊重；当个体感到内疚和羞愧时，他们会约束自己的非常规行为，进而做出利他的行为来减轻愤怒；此外，

尴尬一方面推动人们以尽善尽美的方式加以自我保护，同时又与移情一起激发个体的利他行为，通过分担他人的痛苦或分享他人的快乐而让人与人之间的联系更加紧密。总之，适度的快乐和愤怒体验对于维系和谐的上下级关系来说都是必不可少的。从愉快到愤怒来自个体自我实现的需要，从愤怒到快乐来自个体自我超越的实践。

同时，情绪对于建立和谐上下级关系的价值是可以帮助下级识别有效的行动方案。所谓“喜怒哀乐之未发谓之中”是告诫下级，只有在将自我的情绪维持在一个比较平和（中等程度的正面体验）状态时，才会做出英明的决策；而“发而中节谓之和”是警示下级，当喜而喜，当怒而怒，一都合着当然的节度，无所乖戾，才叫做“和”。

作者还从发展的角度，将下级处理与上级关系的能力划分为三个阶段：“一心一意”，“两者兼顾”以及“物我两忘”。“一心一意”指下级在与上级的交往中，总是将两者的利益、目标和观点等置于对立面之上，因此，在说话做事时只能简单地从一个方面（自我或上级）出发。“以自我为中心”，是指人们只会从自己的立场与观点去认识事物，而不能从客观的、他人的立场和观点去认识事物。一个以自我为中心的下级，在处理与上级关系的时候，将会更多地体验到诸如愤怒、厌恶和轻蔑之类的情绪，因为他总是认为自己的想法是正确的，并且由于难以做到换位思考，从而经常出现沟通方面的障碍。“以上级为中心”，是指下级因为凡事从上级的角度考虑，从而丧失自己的立场。时时处处以上级为中心的下级，将会更多采取以忍为主的行动策略，习惯于压抑自己内心的情绪和真实想法。他们这么做的消极结果是常常丧失掉自我的立场，从而得不到上级发自内心的赏识，甚至还会被众人耻笑作奴颜媚骨。“两者兼顾”，是指下级在行动做事时能够同时兼顾自己和上级的立场，既实现了自我的目的，同时也让领导满意，实现双赢。“物我两忘”是指在下级的心中已经没有所谓的上级或下级之分，不再担心自我价值实现与人际关系和谐与否这样的问题，从而率性而为，任凭自身的至诚本性发挥作用，产生影响。

总而言之，作者认为，与上级建立和谐关系的关键在于秉承“中庸之道”，即让自我的要求在客观环境的约束之下拥有无过无不及的表达和实现。而掌握中庸之道的核心在于社会控制性情绪的培养和发展，个体只有

在情绪上成为一个充分发展的人，才有可能真正做到率性而为，而不是任性而为；才能真正体会他人的感受与想法，从而切实做到推己及人；才能将外在的“礼”内化为个人内心的真正需要。

本书的价值在于，采用社会心理学的语言，从下级的角度，深入分析了和谐上下级关系的价值与本质，从目的（既照顾自己面子，又维护领导面子）、行动（忍、冲适度）和情绪调节（快乐—愤怒—快乐）多个维度，从能力（认知加工与情绪调节）和发展（自我中心—无我）多个层面重新阐释了和谐（亦即“和而不同”）上下级关系的心理学内涵和机制。

目 录

自序	(1)
导读	(1)
第1章 理论综述与问题提出	(1)
一 “和而不同”史考	(2)
二 从社会心理学的角度分析人际关系中的 “和而不同”	(5)
三 “和而不同”优越性的心理学原理分析	(26)
四 中庸思想对于“和而不同”研究的启发	(29)
五 研究问题	(41)
第2章 研究方法 with 构思	(50)
一 研究方法	(50)
二 研究技术路线与研究程序设计	(56)
第3章 质性资料分析结果:新概念与新命题	(66)
一 和谐上下级关系的定义与本质特征	(66)
二 如何与上级建立“和谐的”人际关系?	(71)
三 和商:为了和谐而富有创造性地工作	(121)

第4章 总结与讨论	(167)
一 研究结果的总结.....	(167)
二 研究结果的讨论.....	(172)
三 对未来研究的建议.....	(202)
四 给上级的建议.....	(214)
附录 I 研究项目介绍	(216)
附录 II 访谈提纲及简短问卷	(218)

第 1 章

理论综述与问题提出

长久以来，强调社会和谐性及人际关系的合理安排一直被认为是中国文化最显著的特性之一（Abbott，1970）。^① 其实，和谐作为一种古老的思想资源，早在两千多年前春秋时期的历史典籍中就有记载，“如乐之和，无所不谐”^②，“施之金石，则音韵和谐”^③。今日视之，“和谐”既是执政党管理社会民生、协调国际关系的理论武器，也是普通民众在纷繁复杂的社会生活中安身立命的智慧源泉。

冯友兰在《中国哲学简史》中讲道：“一个组织得很好的社会，是一个和谐的统一，在其中，各种才能、各种职业的人都有适当的位置，发挥适当的作用，人人都同样地感到满意，彼此没有冲突。”^④ 费孝通提倡“各美其美，美人之美，美美与共，天下大同”^⑤。可见，和谐并不回避矛盾、抹杀差异，“万物并育而不相害，道并行而不相悖”^⑥ 是对“和谐”精神的完美阐释。

从定义上讲，“和谐”是对两个或多个不同的客体之间相互作用状态

① 黄光国：《儒家关系主义——文化反思与典范重建》，北京大学出版社 2006 年版，第 3 页。

② 《左传·襄公十一年》。

③ 《晋书·挚虞传》。

④ 冯友兰：《中国哲学简史》，赵复三译，天津社会科学院出版社 2005 年版。

⑤ 费孝通：《“美美与共”和人类文明》（上），《群言》2005 年第 1 期，第 17—20 页。

⑥ 《中庸》。

的描述，因此，“不同”是“和谐”的前提，更有学者主张，和谐的本质特征便在于“和而不同”。^①然而，强调“和而不同”却并不意味着排斥“相同”，因为“和”被认为是一个高于“同”与“不同”的概念，“同”是和谐的基础，追求“和谐”就需要在“同”的基础上处理好两者（或多个者）间的“不同”。其实，有关“同”与“和”之间辩证关系的思考，在中国古已有之。

一 “和而不同”史考

“和而不同”语出自《论语·子路第十三》，原文是：“君子和而不同，小人同而不和。”

朱熹与钱穆等人认为，“和而不同”与“同而不和”的根源在于“君子尚义，而小人尚利”。^②正所谓“和者无乖戾之心。同者有阿比之意。君子尚义，故有不同。小人尚利，故不能和。或说：和如无味调和成食，五声调和成乐，声味不同，而能相调和。同如以水济水，以火济火，所嗜如同，则必相争。”^③

张居正则从“公”与“私”的角度来看待这个问题，他认为“和”与“同”的区别是，“和，是以道相济，而心无乖戾。同，是以私相徇，而务为雷同”。而君子与小人的关键不同在于“君子、小人，心术不同，故相处人亦异”。君子贵在克己奉公——“君子之心公，其与人也，同寅协恭，而绝无乖戾之心。既不挟势以相倾，亦不争利以相害，何其和也。然虽与人和，而不与人同。事当持正，则执朝廷之法，而不可屈挠，理有未当，则守圣贤之道，而不肯迁就。固胃肠不问是非而雷同无别也”。然而，小人却总想着徇私舞弊——“小人之心私，其与人也，曲意徇物，而每怀阿

① 汤一介：《“和而不同”原则的价值资源》，见《和而不同》，辽宁人民出版社2001年版，第66—73页；黎红雷：《儒家的和谐哲学及其在当代中国的运用》，《现代哲学》2006年第3期，第52—55页。

② 朱熹：《论语集注》。

③ 钱穆：《论语新解》，三联书店2002年版，第346页。

比之意。屈法以合己之党，背道以顺人之情，何其同也。然外若相同，而内实不和。势之所在，则挟势以相倾；利之所在，则争利以相害。固未尝一德一心，而和衷相与也”。所以说，“公则为和，私则为同，此君子、小人之攸分”^①。

最为接近现代人理解观念的当属李泽厚，他认为，“和而不同”与“君子群而不党”、“周而不化”等同义，即强调只有保持个体的特殊性和独立性才有社会和人际的和谐，要求君子在坚守自己道德原则的前提下与别人团结相处。^②

事实上，据学者考证，“和”与“同”间的辩证性关系最早并不是由孔子提出来的。因为在《国语》和《左传》中就有史伯与晏子议论“和”、“同”的记载，史伯在《国语·郑语》中说：

夫和实生物，同则不继。以他平他谓之和，故能风长而物归之。若以同裨同，尽乃弃矣。故先王以土与金木水火杂以成百物。是以和五味以调口，铜四肢以卫体，和六律以聪耳，正七体以役心，平八索以成人，建九纪以立纯德，合十数以训百体……于是乎先王聘后于异姓，求财于有方，择臣取谏工，而讲以多物。务和同也。声一无听，物一无文，味一无果，物一无讲。

这里的“他”与“不同”同义，在不同中寻找相同相近的事物或道理，也就是寻求“和”的过程。史伯和晏子从哲学和自然规律上来讲“和”与“同”，孔子则将其引申到社会领域，儒家哲学认识到社会生活、文化形式、物质的多样性，单一的事物和原料不能构成丰富美好的事物或文化形式，因而主张“以和对多”、“和众声”，并在调和中达到平和均衡。强使意见统一会造成文化生活的贫乏和事物的单调。“同”不仅是重复，关键是“同则不继”，不能延续生长。儒家思想家后来把和谐看成是自然

^① 陈生玺：《张居正讲评〈论语〉》，上海辞书出版社2007年版，第210—211页。

^② 李泽厚：《论语今读》，三联书店2004年版，第369—370页。