

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：做上司的“意中人”：负担还是赋能？——追随原型-特质匹配的双刃效应

作者：彭坚，王震

第一轮

审稿人 1 意见：

意见 1. 论文提到“本研究从社交网络中招募研究被试”，建议进行更详细的介绍，让读者了解具体是如何操作的？是怎么做到在两周内招募到 204 对上下级的？如何保证招募到的人真的是上下级关系？

回应：感谢专家的意见。本次研究在当前最热门的社交网络——微信(We Chat)——上开展。在招募被试之前，我们首先做了前期准备工作，成立了招募行动的宣传小组。为了保证研究的进度，我们将招募期限控制在二周以内。在第一周内，宣传小组成员每隔一天在微信朋友圈发布研究招募广告，并鼓励朋友转发。为了跟踪报名情况，我们于第一周末统计了自愿报名的上下级配对人数，并决定在第二周调整招募战略。在第二周内，我们在遵循自愿原则的基础上，采取了“主动邀请”的策略，即宣传小组成员向微信通讯录中的朋友们发出研究邀请。在这两种方式的协同运作下，本研究的被试数量才得以保证。在正式施测前，我们对报名者的基本信息进行登记，凡满足以下三点要求的被试才能被正式纳入研究对象范畴：第一，生理年龄必须为 18 周岁以上；第二，必须具有正式的全职工作身份，并能够提供有效的工作单位和部门信息，无业游民排除在外；第三，必须上司愿意一同参加本次研究。

为了保证招募的配对样本是真实的上下级关系，我们采取了以下两方面的措施：第一，我们对被试进行了测前培训，以说明书的形式 (1)向被试传达了研究的重要性，(2)申明了研究中的道德伦理议题，要求被试招募真实上司，否则不予以纳入研究对象。第二，我们要求上下级分别提供一些基本工作信息，如所在地、工作单位、所在部门以及平日工作内容。基于这些基本信息，我们将核对上下级提供信息是否一致。通过信息核对的上下级才被正式邀请参与本次研究。通过以上层层步骤，我们在时间点 1 共招募到 204 对上下级参与本次研究。

目前，一些发表于国内外权威期刊的研究也采取了这种由被试来招募上司共同参与研究的方式，如李锐和田晓明(2012), Matta, Scott, Koopman 和 Conlon (2015), Mawritz, Greenbaum, Butts 和 Graham (in press), Riggs 和 Porter (2017)。综上，为了增加本研究的可信度，在修改稿中，我们在“3 程序与方法”部分进行了内容补充。

意见 2. 问卷的发放形式，论文提到“我们将问卷的网络地址推送给被试”是如何推送的，短信、电子邮件，还是微信？建议对研究程序进行更详细的介绍，以确保研究的可信性。

回应：感谢专家的建议。本文对研究程序进行了补充介绍。特此澄清：在本次研究招募中，我们设定了两名联络员。所有自愿参与研究的被试通过添加联络员的微信号进行正式报名。通过微信，联络员了解并登记被试们的工作单位及基本信息。问卷调查地址亦通过微信分别推送给被试及其上司。

意见 3. 论文用情绪枯竭、情感承诺与满意度作为测量工作幸福感的指标，建议作者补充介绍其理论依据。

回应：感谢专家的建议。文章对此议题进行了补充解释：

关于工作幸福感的衡量, 本文依据 Koopman, Lanaj 和 Scott(2016)的建议, 聚焦在情绪枯竭、情感承诺和工作满意度。**从校标效度来看**, 这三个指标不仅是以往追随原型研究中的重要校标, 而且被大量研究证实为工作要求—资源的影响后果(Baeriswyl, Krause, & Schwaninger, 2016; Jong & Ford, 2016; Yeh, 2015)。**从内涵来看**, 这三个指标较为契合工作幸福感的内涵特征。Diener (1984) 认为, 幸福感是个体的一种主观情感评价。在工作场所, 这种情感评价很大程度上体现在情绪枯竭(Vanhala & Tuomi, 2006)、情感承诺(Heffernan & Dundon, 2016)和工作满意度(Zheng, Zhu, Zhao, & Zhang, 2015; 冯冬冬, 陆昌勤, 萧爱铃, 2008)三个方面。**情绪枯竭**是指个体情绪资源的过度消耗, 表现为疲惫不堪、精力丧失等持续性情绪紧张状态(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001)。鉴于情绪资源直接关系到个体能否在工作中感受幸福与快乐, Halbesleben 和 Wheeler (2011)建议将情绪枯竭作为工作幸福感的一个重要构成内容。**情感承诺**是指个体对组织的依恋、认同和卷入程度(Meyer, Allen, & Smith, 1993)。由于情感承诺表征了个体对组织的一种情感倾向, 也被不少学者认为应当纳入工作幸福感的测量范畴(Kehoe & Wright, 2013)。**工作满意度**是指个体对工作特点进行认知评估后而产生的积极工作态度(Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1983)。目前, 工作满意度是最常使用的工作幸福感测量指标(Ilies, Schwind, & Heller, 2007), Zheng 等(2015)开发的工作幸福感量表也主要是测量员工对工作的基本满意度。总起来讲, 这三个指标在以往研究中经受住了内部一致性信度、内容效度和校标关联效度的检验(e.g., Koopman, Lanaj, & Scott, 2016), 是衡量工作幸福的理想指标。

意见 4. 作者选择“工作负担”与“自我效能”作为中介变量? 理论依据是什么? 尤其是自我效能, 为什么没有选择其他变量, 比如, LMX, 对上级的信任、心理授权等, 请作者补充。

回应: 感谢专家的意见。在本研究中, 为了揭示“追随原型—特质匹配”影响工作幸福感的中介机制, 我们选择了工作要求—资源模型(Job demand-resource model; JD-R)作为理论框架。其中, 工作要求通常包括: 工作负担、时间压力、客户接触、物理环境和工作轮换等(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)。在这些因素中, 本文选择工作负担主要是出于以下两点原因: 第一, 相比其他几种工作要求因素, 工作负担与追随原型—特质匹配的理论联系最为紧密。在工作互动中, 领导往往会授予下属某种角色任命, 并依据下属的角色扮演情况来决定是否继续任命; 倘若下属的角色扮演能够满足领导的角色期望, 领导会继续授予其新的任务, 乃至委以重任(Graen & Scandura, 1987)。由此可见, 面对“称心如意”的下属, 领导最直接的反应是授予其更多的任务, 以减轻领导的工作压力。以往研究也指出, 契合原型的下属会被领导授予更多任务, 陷入工作负担的处境(彭坚等, 2016b; Wang & Peng, 2016)。本文选择工作负担这个变量, 在一定程度上响应了以往研究的号召。第二, 在众多工作要求因素中, 工作负担被视为预测工作幸福感(尤其是情绪枯竭)的最佳指标(Baeriswyl, Krause, & Schwaninger, 2016)。一些元分析也显示, 工作负担与工作幸福感具有较为普遍的相关关系(Lee & Ashforth, 1996; Alarcon, 2011; Bowling, Alarcon, Bragg, & Hartman, 2015)。综合以上两点, 本文选择了工作负担作为中介变量。

本文选择自我效能作为另一个中介机制, 主要是鉴于以下两方面的原因: 第一, 追随原型—特质匹配本质上是一种以识别与分类为主的认知加工过程, 这个认知过程会相应地激活领导和下属的认知反应(Epitropaki et al., 2013)。具体而言, 在追随原型—特质匹配情况下, 下属会因为实现领导的要求而展现出工作信心(孔茗, 钱小军, 2016), 对自己的工作能力形成一种胜任感知。与此同时, 领导会对下属形成积极的认知评价, 赏识、鼓励和赞扬下属, 并对下属的未来表现充满信心(彭坚, 2016b), 这能够进一步强化下属对自己能力的积极评估。概言之, 追随原型—特质匹配的加工后果很可能是启动了下属对自己能力的认知评估机制, 增强了自我效能。第二, 自我效能是一种非常重要的个人资源, 它不仅被列为心理资本、心

理授权、核心自我评价等心理资源的核心成分(e.g., Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; 李超平, 李晓轩, 时勘, 陈雪峰, 2006), 而且能够有效地帮助个体应对工作中的困难与挑战, 保障个体获得积极心理体验。

关于中介变量(工作负担和自我效能)的选择缘由, 在本次修改中, 本文补充在引言部分。但想征求下专家意见, 这段内容放引言部分更合适, 还是在“2 理论与假设”部分新增一个版块去介绍中介变量的选择? 恳请专家指导。

关于意见“为什么没有选择其他变量, 比如, LMX, 对上级的信任、心理授权等”。我们非常认同专家的意见, 并在文章不足与展望的部分, 指明未来研究可以考察上述变量的中介机制。“在JD-R模型中, 工作要求—资源包括较多类型(Demerouti et al., 2001), 而本研究仅从中选取了较具代表性的变量——工作负担和自我效能——来进行考察, 忽略了其他一些潜在的中介因素。据此, 建议未来研究可拓展本研究的模型, 探索其他一些工作要求、资源因素能否同样发挥中介作用, 如探究“时间压力、客户接触、工作轮换”等工作要求和“职场关系、相互信任和心理授权”等资源因素能否表征“追随原型—特质匹配”与工作幸福感之间的内部机制。”

关于 LMX, 本研究主要将其作为控制变量。因为追随原型—特质匹配与 LMX 的关系已经得到以往研究的探讨, 且论证已经比较成熟, 所以本研究认为 LMX 更适合作为控制变量, 来检验本研究提出的新机制(工作负担和自我效能)是否具有增益效度(Incremental Validity)。关于心理授权, 本研究并未采用这个高阶构念, 而是选取了其中的自我效能进行考察。心理授权是个体的综合心理体验, 包括意义、自我决定、自我效能和影响力四个维度(综述参见: 凌俐, 陆昌勤, 2007), 而不同的维度很可能发挥着不同的中介作用。例如, 意义更多地取决于工作特征与内部动机, 而追随原型—特质匹配要影响工作意义, 可能需要经由内部动机或工作设计, 因此, 两者具有较远的理论联系。为此, 本文主要选取了与追随原型—特质匹配联系最为紧密、且得到理论观点支撑的维度——自我效能。具体论证在前文已进行了阐述。关于信任, 其实可能也是一把双刃剑, 信任到底是一种资源还是一种压力, 目前还存在分歧, 比如 Baer 等(2015)研究发现, 被信任会让人导致情绪枯竭, 反而成为了一种压力源。基于此, 本研究并未选取信任作为一种资源。总起来看, 专家的意见非常中肯, 本研究在未来展望部分鼓励后续研究能够对此议题做进一步的探索与检验。

意见 5:“采用李超平和时堪(2003)修订的 MBI-GS”应为“时勘”, 请更正。

回应: 感谢专家的提醒。在修改稿中, 我们已更正为“时勘”。在此, 深表歉意。

参考文献:

- 冯冬冬, 陆昌勤, 萧爱铃. (2008). 工作不安全感与幸福感、绩效的关系: 自我效能感的作用. *心理学报*, 40(4), 448-455.
- 凌俐, 陆昌勤. (2007). 心理授权研究的现状. *心理科学进展*, 15(4), 652-658.
- 李锐, 田晓明. (2014). 主管权威领导与下属前瞻行为: 一个被中介的调节模型构建与检验. *心理学报*, 46(11), 1719-1733.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562.
- Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., & Long, D. M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1637-1657.
- Baeriswyl, S., Krause, A., & Schwaninger, A. (2016). Emotional exhaustion and job satisfaction in airport security officers – work-family conflict as mediator in the job demands-resources model. *Frontiers in Psychology*, 7, 663.
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, 29(2), 95-113.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. R. (1983). *Assessing the attitudes and perceptions of organizational members*. In

- S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures and practices* (pp. 71–138). New York: John Wiley & Sons.
- Diener, E. 1984. Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542–575.
- Ilie, R., Schwind, K. M., & Heller, D. (2007). Employee well-being: a multilevel model linking work and non-work domains. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3), 326–341.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2011). I owe you one: Coworker reciprocity as a moderator of the day-level exhaustion–performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 608–626.
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (hpws) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211–231.
- Jong, J., & Ford, M. T. (2016). The lagged effects of job demands and resources on organizational commitment in federal government agencies: A multi-level analysis. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 26(3), 475–492.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high performance HR practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 366–391.
- Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414–435.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does seeing “eye to eye” affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686–1708.
- Mawritz, M., Greenbaum, R., Butts, M. M., & Graham, K. A. (in press). I just can't control myself: A self-regulation perspective on the abuse of deviant employees. *Academy of Management Journal*. <http://amj.aom.org/content/early/2016/08/01/amj.2014.0409.short>.
- Meyer, J., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Riggs, B. S., & Porter, C. O. (2017). Are there advantages to seeing leadership the same? A test of the mediating effects of LMX on the relationship between ILT congruence and employees' development. *The Leadership Quarterly*, 28(2), 285–299.
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Review*, 17(3), 241–255.
- Yeh, H. J. (2015). Job demands, job resources, and job satisfaction in East Asia. *Social Indicators Research*, 121(1), 47–60.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644.
-

审稿人 2

经研读本文后认为，作者选取追随原型—特质匹配这一问题，对其作用的机制进行研究，具有重要的理论意义和实践启示。但是，文章也存在很多问题，需要作者在修改过程中加以重视，具体如下：

回应：非常感谢专家给本文提出的详细意见，作者在一一回应这些意见之前，首先对一些容易混淆的概念做出澄清。本文关注的是“领导的追随原型”与“下属的追随特质”之间的匹配情形，而非“领导—下属的追随原型一致性”。这两种视角目前都是内隐追随理论研究中的主流。前者属于一种“互补性匹配”(要求—能力匹配)，即下属的能力达到领导的要求，其理论依据主要是认知原型的识别功能(recognition process)，如下图 1 所示。后者属于一种“相似性匹配”，即双方具有相似的认知结构，达成角色共识，其理论依据主要是相似吸引，如下图 2

所示。彭坚和王霄(2016)发表于心理学报的《与上司心有灵犀会让你的工作更出色吗? 追随原型一致性、工作投入与工作绩效》一文属于“一致性匹配”的视角,而本文属于互补性匹配的视角。



图1 追随原型—特质匹配的情形

图2 追随原型一致的情形

意见 1.首先,文章存在重大问题是混用了“追随原型—特质匹配”与领导积极内隐原型。内隐追随理论本身是认为领导有认知、识别的能力,符合积极内隐原型的是理想型下属。而“追随原型—特质匹配”是基于领导和下属在内隐原型上的一致性。当领导-下属的追随原型相似时,双方在追随原型的释意和导向作用下,能够使各自的行为表现符合对方的期望,从而提升下属的幸福感和关系绩效。两者的概念核心并不一致。

回应:感谢专家的提醒。诚如专家所言,本文在论证“追随原型—特质匹配”的效应时,直接引用了内隐领导(尤其是追随原型)的研究观点,从而导致混用的现象。正如专家所指出,两者的概念核心并不一致。

内隐追随中的追随原型维度,说明了个体(在本文中为领导)对下属所持有一种积极预期,如希望下属在工作上表现勤勉,在状态上充满热忱,在品德上是位好公民。由此可见,追随原型体现了领导“看好”下属。正如孔茗和钱小军(2016)指出,“看好”并不一定能“干好”。这说明领导的追随原型并非单独发挥作用,而是需要考虑下属的真实特质/能力情况。这既是管理情境中的真实写照,亦表明了追随原型的识别功能:追随原型—特质的匹配过程。追随原型—特质匹配主要说明了:下属的真实特质已经达到领导心目中的标准。这种匹配情形下的下属能够满足领导的心意或料想,是领导的“意中人”。

“追随原型—特质匹配”并非是领导和下属在原型上的一致性。追随原型—特质匹配是一种“互补性匹配”(要求—能力匹配),而追随原型一致性属于一种“相似性匹配”。

鉴于专家的意见,本文在引言部分,首先回顾了追随原型的概念和研究现状,然后论述了追随原型—特质匹配研究的兴起与现状。在理论与假设部分,本文主要论证追随原型—特质匹配。

意见 2.“追随原型—特质匹配”与“领导意中人”是否是等价的概念?文章在实际推导时,更多是基于“领导意中人”在进行推导。但是“追随原型—特质匹配”概念核心是一致性。按照彭坚和王霄(2016)对追随原型一致性研究,追随原型—特质匹配带来的是双方对角色形成一致的认识。基于此,下属“成为领导的附庸,丧失了自主性与主动性”,这样的推导显得有些牵强。

回应:感谢专家的意见。“追随原型—特质匹配”是一个学术概念,而“意中人”是一个通俗用语。之所以采用“意中人”这个词语,主要目的是:一方面,希望增强文章的生动性,以便更多的读者能够理解,提升文章的可读性。另一方面,以往研究(孔茗,钱小军;2015;彭坚等,

2016b)中,使用了“意中人”这个词语来表征“下属的追随特质契合领导的追随原型”。鉴于专家的意见,修改稿做出了以下几点修改和澄清:第一,在文章中以批注的形式,对“意中人”进行了解释,并申明文中提及的“意中人”是指“能够让领导称心如意的下属”,特指“与领导心目中追随原型相匹配的下属”。第二,在假设推导部分,修改稿中主要基于“追随原型—特质匹配”这个概念及其相关观点、研究证据进行论述,尽量避免了“意中人”的说辞。

被领导者“看好”的员工其行为也一定好吗?
——内隐追随对员工行为的影响

孔茗 钱小军
(清华大学经济管理学院,北京 100849)

事必躬亲还是权力共享?
——内隐追随理论视角下领导者授权行为研究

彭坚¹ 冉雅璇¹ 康勇军² 韩雪亮³
¹暨南大学管理学院,广州,501632 ²广东财经大学教育学院,广州,510320
³河南财经政法大学工商管理学院,郑州,450000

基于以上论述,本研究以中国 19 家大中型企业为研究背景,结合内隐追随这一研究议题,力图回答以下几个问题:(1)领导者对员工积极的假设对员工的行为有什么影响?(2)如果符合领导者积极的内隐追随而成为领导者的“意中人”(Mr. Right)能够帮助员工实现高产出(Superman),那么其作用机制和过程如何?(3)探讨员工行为就不得不探讨员工与领导之间的关系(交换质量),那么,领导者积极的内隐追随对员工行为的影响与领导—成员交换之间是什么关系?综上所述,本研究主要考察“领导者积极的内隐追随—员工行为”的关系。研究框架如图 1 所示。

首先,本文发现 PFP—PFT 的匹配程度与领导者的授权行为呈正相关。Lord 和 Maher (2002)曾指出,人们在对目标个体做出评价时,主要基于认知原型与目标个体的匹配情况。在组织情境中,领导者同样依赖原型匹配模式来对追随者进行评估与分类(Sy, 2010)。在匹配情形下,追随者的 PFT 能够激活领导者的 PFP,给领导者留下良好的印象,并成为领导者的“意中人”(孔茗,钱小军,2015)。“意中人”作为领导者所信任、喜爱的对象,凭借其在领导者心目中的地位,能够得到更多的授权。这一结果既呼应了以往研究所证实的领导者认知因素对领导者授权行为的形塑作用(刘文兴等,2012;杨英等,2010;张文慧,王辉,2009;Hakimi

“成为领导的附庸,丧失了自主性与主动性”这句话源自于孔茗和钱小军(2016)的文章《看好一定能干好吗》。具体阐述见下图。在修改稿中,我们对这一表述做了稍微调整。

“Mr. Right”→“附庸”

有这样一类员工,他们非常符合领导者的期望:不仅是特质和能力,还有态度和行为。可以说他们是领导者心目中最理想的“Mr. Right”人选。领导者在遇到这类员工的时候会有一种相见恨晚的感觉,恨不得马上把他们招致麾下、据为己有。这样的员工也因此很快地成了领导者的“圈内人”。特别是在中国企业内,组织政治的氛围比较浓厚,因此,被领导者“看好”而成为“圈内人”的概率更高。但是,这类员工的发展却可能不尽如人意,他们的心里只有自己的领导者和领导者交办的事情,其他人和事都是无关紧要的。纵观历史,这样的心腹不胜枚举,秦桧、和坤都是这样的人,在他们的概念

里,自己的成功仅仅维系在这位“看好”自己的领导者身上——跟对人,事半功倍。渐渐地,他们成了领导者的“附庸”,只对这一个领导者负责。结果呢?也许您会说,秦桧权倾朝野、和坤富可敌国,好像发展得还不错,那是因为他们跟随的那个领导者发展得好,他们暂且能够分一杯羹。如果那个领导者发展得不好呢?结果可想而知。这种员工的发展维系在“看好”自己的领导者身上,完全把个人发展变成了领导者发展的附属品——也就是说,这种员工成为“Superman”的前提是那个把他当作“Mr. Right”的领导者本人是一位“Superman”。

意见 3. 文章在推导一致性到工作压力时,也混淆了“追随原型—特质匹配”与领导积极内隐原型的概念。例如:文中提到(P4),“领导的追随原型能够催生其对下属的高绩效期望,并借此来激发下属更优的绩效表现(Whiteley et al., 2012),但在追求绩效目标的过程中,下属需要提升努力意识,应对超负荷的工作,这在一定程度上对下属的心理幸福造成了潜在威胁(Jensen, Patel, & Messersmith, 2013)。”因此,作者需要好好思考追随原型一致性对工作幸福感如何产生负向影响。

回应:感谢专家的意见。在引言部分,我们对这段内容进行了修改,直接采用了追随原型—特质匹配的研究结论和观点来进行推导。修改如下:

彭坚等(2016b)基于食品行业的上下级配对数据,发现对于契合原型的下属,领导会对其进行授权,表达高绩效信心。然而,在追求绩效目标的过程中,下属需要提升努力意识,应对超负荷的工作,这在一定程度上对下属的心理幸福造成了潜在威胁(Jensen, Patel, & Messersmith, 2013)。正因如此,彭坚等(2016b)进一步指出,身为“意中人”的下属可能产生心理紧张和情绪枯竭,并建议未来研究对此进行检验。

意见 4.文章参考的文献(彭坚、王霄, 2016)中使用的概念是“追随原型一致性”,而作者使用的概念是“追随原型—特质匹配”。这个概念是否是作者新提的?有何依据?特质一词有一定的误导性。因为这里的特质本身也是下属心中的追随原型。

回应:感谢专家的建议。作者在此澄清:追随原型和追随特质是两个不同的概念。“追随原型一致性”和“追随原型—特质匹配”也并非同一个概念,前者是指上下级具有相似的追随原型,形成了相似性匹配;后者是指下级的追随特质符合上司的追随原型,是一种互补性匹配(要求-能力匹配)。关于追随原型和追随特质的区分,彭坚和王霄(2015)发表于心理科学的综述做出过澄清。

追随力认知图式:概念解析与整合模型*

彭坚 王霄**

(暨南大学管理学院,广州,510632)

摘要 追随力认知图式是一种历经社会化,以抽象表征形式储存于个体记忆中的关于追随力的认知结构,亦称为追随原型。领导者的追随原型通常在领导—追随互动中被激活,并与部属实际追随力进行匹配。匹配失败的追随原型将被重新归类或定义,匹配成功的追随原型将通过领导者的态度和行为影响追随者的职业幸福感、角色内绩效和角色外行为。人格、市场行情、组织结构和文化能预测追随原型。未来可加强多水平效应、匹配效应和生物基础的探讨。

关键词 追随力认知图式 追随原型 内隐追随理论 追随力

2.2 追随力认知图式与实际追随力的区分

目前,追随力研究主要包括实际追随力和追随力认知图式。实际追随力属于组织实践中的概念,指追随者在追随过程中表现出的真实的、客观的、能被直接观察的特质与行为。追随力认知图式属于认知层面的概念,指个体对追随者应具备的特质与行为的看法,是隐藏于个体大脑之中的认知结构,具有主观特性,不能被直接观察,需要借助一些间接或直接的测量方法才能得以揭示。

追随力认知图式与实际追随力两者相互影响:

第一,追随力认知图式与实际追随力存在一个激活—匹配的加工过程。领导者的追随原型通常在领导—追随互动中被激活,激活后的追随原型不断与追随者的实际追随力进行匹配。匹配失败的追随原型将被重新归类或定义,匹配成功的追随原型将强化领

而追随力认知图式则更多地关注领导者对追随者个体属性(追随力)的期望,而这些属性与绩效结果未必有较高相关性。XY理论认为,持X理论的领导者认为员工天性懒惰,不能自我引导和自我控制。持Y理论的领导者则认为员工一般都是勤奋的,能够自我控制并主动履行职责(McGregor, 1960)。追随力认知图式中领导者对追随者的信念与期望是多维度的,远超出XY理论的范围。

3 追随力认知图式的整合模型

本文立足于国外实证与理论成果,提出一个领导者的追随力认知图式整合模型(见图1),该模型包括追随力认知图式的前因变量、结果变量和中介变量。

追随原型本质上是一种存在于大脑之中的认知结构,属于内隐追随理论中的积极维度,表征了个体对下属持有的一种积极预期(Sy, 2010)。

追随特质属于实际追随力的范畴(Actual followership),本质上是一种心理特征,是下属在追随过程中表现出来的真实的、客观的、能被直接观察的积极心理品质(彭坚,冉雅璇,康勇军,韩雪亮, 2016b),主要表现在:卓越的工作能力,积极的情感特质和高尚的道德特质。追随特质并非本文提及的新概念,以下是一些涉及追随特质的论文:

[1] 彭坚, 王霄, 冉雅璇, 韩雪亮. (2016a). 积极追随特质一定能提升工作产出吗? 仁慈领导的激活作用. *南开管理评论*, 19(4), 135-146.

[2] 彭坚, 冉雅璇, 康永军, 韩雪亮.(2016b). 事必躬亲还是权力共享? 内隐追随理论视角下的领导授权行为研究. *心理科学*, 39(5), 1197-1203.

[3] Wang, X., & Peng, J. (2016). The effect of implicit-explicit followership congruence on benevolent leadership: Evidence from Chinese family firms. *Frontiers in Psychology*, 7, 812.

关于追随原型和追随特质的测量, 也存在一定的差异, 且这种差异主要表现在指导语上。追随原型的测量是要求领导评价 9 个积极词汇在多大程度上符合其心目中**期望的下属特征**, 而追随特质的测量是要求下属评价 9 个积极词汇在多大程度上符合其**自身的实际情况**。目前, 这种测量方法被彭坚等(2016b)、Wang 和 Peng(2016)所采用。这种做法主要起源于 Epitropaki 和 Martin (2005)发表于 *Journal of Applied Psychology* 的文章。该文检验了下属心目中“领导原型”和领导“真实特质”之间的匹配程度如何影响上下级关系, 并通过操作指导语来分别测量领导原型和领导特质。

鉴于此, 作者在“**2 理论与假设**”部分阐述了追随原型和追随特质的区别与联系

“**2.1 追随原型与追随特质: 区别与联系**”。

内隐追随是一种通过长时间的认同和内化, 以抽象表征形式储存于个体记忆中的关于下属角色的认知结构。依据“角色特征”的内容效价(正性和负性), 内隐追随被划分为追随原型和反原型。其中, 追随原型表征了个体对下属的一种积极预期, 如期望下属在工作上表现勤勉, 在状态上充满热忱, 在品德上是位好公民(彭坚, 王霄, 2016)。

与认知层面的追随原型不同, 追随特质属于实际追随力 (*Actual followership*) 的范畴(原涛, 凌文轻, 2010), 是指下属在追随过程中表现出来的真实的、客观的、能被直接观察的心理品质(彭坚, 冉雅璇, 康永军, 韩雪亮, 2016b)。追随特质同样具有积极和消极两种属性。其中, 积极追随特质主要表现在: 卓越的工作能力, 积极的情感特质和高尚的道德特质(彭坚, 王霄, 冉雅璇, 韩雪亮, 2016a)。在实证研究方法, 以往研究同样从积极心理学视角, 发现积极追随特质有利于上下级交换关系的建立, 提高下属的任务绩效和情感承诺(彭坚, 2016a)。依据以往研究的做法, 本文聚焦在追随特质的积极属性。

在概念上, 追随原型与追随特质既相互区分, 又相互联系。具体而言, 追随原型具有识别功能。凭借该功能, 领导会将心目中的追随原型与下属的追随特质进行匹配, 以形成对下属的印象, 并基于这一印象来选择对待下属的方式(Sy, 2010)。近几年, 不少学者围绕追随原型的识别功能, 从积极心理学视角发现, “领导的追随原型”与“下属的追随特质”越匹配, 下属越能够满足领导的要求与标准, 这不仅有利于上下级之间信任和关系的发展(Van Gils, Van Quaquebeke, & Van Knippenberg, 2010), 还能够使领导采用更加仁慈、授权的方式来管理下属(Wang & Peng, 2016; 彭坚, 冉雅璇, 康永军, 韩雪亮, 2016a)。

意见 5.作者很多理论推导和论述是基于 Wang & Peng(2016)这篇文章, 在文中被引用了 6 次。但是并没有出现在参考文献中。

回应: 感谢专家的提醒。对于上述失误, 作者深表歉意。该文如下:

Wang, X., & Peng, J. (2016). The effect of implicit-explicit followership congruence on benevolent leadership: Evidence from Chinese family firms. *Frontiers in Psychology*, 7, 812.

意见 6.文章在表述时使用了很多非中性表达, 例如, “因而下属们往往用尽策略, 争相成为领导的“意中人”, 以便为个人发展谋得福利。然而, 要成为领导的“意中人”, 就应当了解领导心目中理想下属的标准, ”等等。“用尽策略”、“要成为……就应当”这样的表达有失偏颇。另外,

文章中有很多语句不通顺和格式问题，还请作者进一步修改。

回应：感谢专家的意见，修改稿中，作者对这句话做出了修改，修改如下：

在“人治主义”传统文化的濡染下，华人组织中的领导(Leader)往往具有较大裁量权，可以在很大程度上决定下属(Follower)的个人福祉与职业发展。正因如此，下属通常希望自己的工作表现能够让领导“称心如意”，尤其是成为领导的“意中人”，以期为个人发展赢得福利。然而，在成为领导的“意中人”之前，需要了解领导心目中理想下属的标准，即领导的内隐追随(Implicit Followership Theories)。”

鉴于专家指出的语句不通顺和格式问题，作者邀请了同行对论文语句进行修改。倘若还有晦涩难懂之处，劳烦专家继续批评，作者会不断努力完善。

关于格式问题，本文参照心理学报的稿件格式要求，将一级标题设置为小四号宋体，将二级标题设置为五号黑体。此外，对图表中标题和注释、以及参考文献的格式都进行了纠正。

最后，由衷地感谢审稿专家的认真指导。

参考文献：

孔茗，钱小军. (2016). 看好一定能干好吗？*领导科学*, (6), 36–38.

彭坚，王霄. (2016). 与上司心有灵犀会让你的工作更出色吗？追随原型一致性，工作投入与工作绩效. *心理学报*, 48(9), 1143–1150.

彭坚，冉雅璇，康永军，韩雪亮.(2016b). 事必躬亲还是权力共享？内隐追随理论视角下的领导授权行为研究. *心理科学*, 39(5), 1197–1203.

彭坚，王霄，冉雅璇，韩雪亮. (2016a). 积极追随特质一定能提升工作产出吗？仁慈领导的激活作用. *南开管理评论*, 19(4), 135–146.

Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699–1724.

Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 73–84.

Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., & Van Knippenberg, D. (2010). The X-factor: On the relevance of implicit leadership and followership theories for leader-member exchange agreement. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 19(3), 333–363.

Wang, X., & Peng, J. (2016). The effect of implicit-explicit followership congruence on benevolent leadership: Evidence from Chinese family firms. *Frontiers in Psychology*, 7, 812.

第二轮

审稿人 1

意见 1：作者较好地回复了审稿人提出的问题。但是，对于论文招募上下级的方法，本人持保留态度，不敢确认这样是否能招来真正的上下级，请编辑部或编委判断。

回应：感谢审稿人的肯定。我们能理解审稿人的疑问，也承认本研究的招募方法还有待进一步的完善和改进。我们也希望未来研究能够采用不同的招募方法、研究样本，以推进本研究。然而，我们认为，本研究中采用下属招募上司的方法，具有一定的必要性、可行性和准确性。

在必要性方面，本研究关注的是上下级之间一对一的匹配问题，倘若采用传统的企业调研，那么往往获得的是：基于团队/部门结构的嵌套数据，即一位领导对应多位下属。这种数据结构更适合探索领导-团队匹配问题，而与本文所探讨的上下级匹配问题并非十分契合。换句话说，本研究旨在招募领导-下属(1:1)配对样本。要获得这种一比一配对样本，目前研究者们通常采取下属招募上司的方法。因此，为了检验本研究的理论问题，采取下属招募上司

来形成 1 比 1 配对样本，是具有一定必要性的。

在可行性方面，本研究采取下属招募上司的做法，并非为首例。进一步说，这种招募方法目前被大量研究所采用，且不少发表于国际重要期刊(AMJ, JAP, JOB, JOM, LQ 和 PP 等)。基于此，我们检索了六本国际重要期刊在 2015-2017 年间发表的文献，对其研究方法进行了研读，共发现 26 篇文献采用了下属招募上司的做法。具体梳理见表 1。由此可见，本研究采用下属招募上司的做法，具有一定的理论依据。

在准确性方面，本研究采取了一系列的措施去尽可能地保证样本的真实性。第一，本研究强调了自愿性原则，而非强迫被试的上司一定要参与本研究。这种方法可以排除大量对研究不感兴趣或不情愿参与研究的上司，从而降低了假冒上司的可能性。第二，在本研究中，下属仅仅是作为一个牵线人，帮忙询问上司是否愿意参加研究，并将自愿参加研究的上司的联系方式提供给我们，再由我们通过微信联络上司，核对上司基本信息。整个问卷调研过程，也是我们独立地将问卷地址发送给上司，从而很大程度上降低了下属造假的可能性。综上，本研究是独立地对下属和上司进行施测，下属在这个过程中仅仅是起着牵线的作用，并没有主导整个研究过程；相反，研究者掌控、监督着整个研究，以尽最大可能地保证研究数据的真实性。本研究的最终数据也支持了理论假设，这说明本研究的数据能够反映出上下级匹配的基本现象与规律。

最后，感谢审稿人的质疑，让我们受益匪浅。在今后研究过程中，我们会更加注意这个问题，对于配对数据会更加严格地把关。在修改稿的 P28、P35，我们做了一些补充。

表 1 2015 年-2017 年 26 篇国际重要刊物上采用“下属招募上司”方法的文献

作者	采用下属招募上司的方法	期刊
Matta et al. (2015).	Focal employees then recruited their immediate supervisor to serve as an additional data source.	AMJ
Wo et al. (2015).	This employee contacted his or her immediate supervisor to complete the supervisor survey. Supervisors and subordinates both completed surveys online.	AMJ
Zapata et al. (2016).	We required participants to have an immediate supervisor who was willing to complete an online survey.	AMJ
Vogel et al. (2016).	To qualify for our study, participants had to be at least 18 years old, work full time (at least 35 hours per week), and provide the name, email address, and mailing address for a supervisor who could complete one survey on their behalf.	AMJ
Kluemper et al. (2015).	The acquaintances were asked to personally contact a job incumbent they knew well to verify that the incumbent was willing to participate in the study and to ask the incumbent to personally contact his or her direct supervisor.	JAP
Parke et al. (2015).	Finally, in this same phase, participants solicited at least one supervisor (a total of 264 supervisors) to complete a questionnaire regarding their creativity.	JAP
McCarthy et al. (2016).	The website contained the study questionnaires and asked participants to provide contact information for their supervisor and one coworker.	JAP
Yam et al. (2016).	Participation was restricted to those who (a) worked full time in customer service or sales, (b) worked with a leader who interacts with customers on a daily basis, and (c) agreed to invite their leaders to participate in the study.	JAP
Malik et al. (2015).	The participants provided the e-mail addresses of their supervisors in the questionnaire. Two weeks after the survey data collection, e-mails were sent to the supervisors.	JOB
Momm et al. (2015).	Potential participants were asked if they liked to participate in an online study on emotional abilities and if they were prepared to ask their supervisor and a peer to provide a job-related assessment of them.	JOB
Zhong et al. (2016).	Each MBA student was asked to distribute a survey packet to his or her HR manager, one supervisor, and five immediate subordinates of that supervisor.	JOB
Frazier et al. (2016).	The instructions included in the survey asked respondents to refer to their current direct supervisor while filling out the scale items about trustworthiness and trust.	JOB
Eissa & Lester. (2017).	After the focal employees completed their survey, they were asked to invite their immediate supervisor to complete the supervisory survey.	JOB

Chiaburu et al. (2015).	Subordinates voluntarily completed a questionnaire and provided their direct supervisors' names and contact information.	JOM
Van Dijke et al. (2015).	The focal employees also invited their supervisor to respond to some items, of whom 103 participated.	JOM
Aryee et al. (2017).	Respondents were then asked to indicate the names of their supervisors to whom separate questionnaires were sent requesting them to provide their demographic details and rate the performance (voice behavior) of their subordinate.	JOM
Greenbaum et al. (2017).	Focal employees then recruited their supervisors to fill out a supervisor survey.	JOM
Wihler et al. (2017).	Participants were asked to visit the website, complete the questionnaire, and forward the second e-mail to their supervisor, which included a password and link to the online questionnaire for supervisors.	JOM
Wu & Parker. (2017).	The Study Response administrators sent out recruitment e-mails with a link to an online survey for employees only. Supervisors were invited by employees via Study Response's linking system.	JOM
Marstand et al. (2017).	Of the 316 employees who completed the questionnaire in the second wave, 212 gave the research team permission to collect data from their immediate manager. If employees gave this permission, an e-mail was sent to their immediate manager with an invitation to complete a short questionnaire online.	LQ
Riggs & Porter. (2017).	In addition, students were also asked to provide contact information for their immediate supervisor at work. We independently contacted these supervisors, explained that their employee was enrolled in a leadership course, asked them to participate in a study	LQ
Zhang et al. (2015).	Participants completed the subordinate questionnaire during class and also provided their direct supervisor name, mailing address, and contact information.	LQ
Long et al. (2015).	A total of 1,077 employees clicked on our advertisements. Once they did so, they were shown the study description and eligibility requirements and were asked to provide the contact information for their supervisor, a star peer, and a project peer.	PP
Ingold et al. (2016).	Further, we only allowed for participation in the simulated selection process when participants permitted us to contact their supervisors via e-mail to collect job performance data.	PP
Marcus et al. (2017).	Students were asked to provide self-reports on performance and to obtain informant reports from their supervisors and up to four coworkers.	PP
Quade et al. (2017).	Focal employees then asked their supervisors to complete supervisor surveys.	PP

主要参考文献:

- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. (2017). Core self-evaluations and employee voice behavior: test of a dual-motivational pathway. *Journal of Management*, 43(3), 946-966.
- Chiaburu, D. S., Stoverink, A. C., Li, N., & Zhang, X. A. (2015). Extraverts engage in more interpersonal citizenship when motivated to impression manage: getting along to get ahead?. *Journal of Management*, 41(7), 2004-2031.
- Eissa, G., & Lester, S. W. (2017). Supervisor role overload and frustration as antecedents of abusive supervision: The moderating role of supervisor personality. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 307-326.
- Frazier, M. L., Tupper, C., & Fainshmidt, S. (2016). The path (s) to employee trust in direct supervisor in nascent and established relationships: A fuzzy set analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 1023-1043.
- Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M. J. (2017). Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management*, 43(2), 585-609.
- Ingold, P. V., Kleinmann, M., König, C. J., & Melchers, K. G. (2016). Transparency of Assessment Centers: Lower Criterion-related Validity but Greater Opportunity to Perform?. *Personnel Psychology*, 69(2), 467-497.
- Kluemper, D. H., McLarty, B. D., & Bing, M. N. (2015). Acquaintance ratings of the Big Five personality traits: Incremental validity beyond and interactive effects with self-reports in the prediction of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 237-248.
- Long, D. M., Baer, M. D., Colquitt, J. A., Outlaw, R., & Dhensa-Kahlon, R. K. (2015). What will the boss think? The impression management implications of supportive relationships with star and project peers. *Personnel Psychology*, 68(3), 463-498.
- Marcus, B., Weigelt, O., Hergert, J., Gurt, J., & Gelléri, P. (2017). The use of snowball sampling for multi source organizational research: Some cause for concern. *Personnel Psychology*, 70(3), 635-673.
- Marstand, A. F., Martin, R., & Epitropaki, O. (2017). Complementary person-supervisor fit: An investigation of supplies-values (SV) fit, leader-member exchange (LMX) and work outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 418-437.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does seeing "eye to eye" affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686-1708.
- Malik, M. A. R., Butt, A. N., & Choi, J. N. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 59-74.
- McCarthy, J. M., Trougakos, J. P., & Cheng, B. H. (2016). Are anxious workers less productive workers? It depends on the quality of social exchange. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 279-291.
- Momm, T., Blickle, G., Liu, Y., Wihler, A., Kholin, M., & Menges, J. I. (2015). It pays to have an eye for emotions: Emotion recognition ability indirectly predicts annual income. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 147-163.
- Parke, M. R., Seo, M. G., & Sherf, E. N. (2015). Regulating and facilitating: The role of emotional intelligence in maintaining and using positive affect for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 917-934.
- Quade, M. J., Greenbaum, R. L., & Petrenko, O. V. (2017). "I don't want to be near you, unless...": The interactive effect of unethical behavior and performance onto relationship conflict and workplace ostracism. *Personnel Psychology*, 70(3), 675-709.
- Riggs, B. S., & Porter, C. O. (2017). Are there advantages to seeing leadership the same? A test of the mediating effects of LMX on the relationship between ILT congruence and employees' development. *The Leadership Quarterly*, 28(2), 285-299.

- Van Dijke, M., De Cremer, D., Brebels, L., & Van Quaquebeke, N. (2015). Willing and able: Action-state orientation and the relation between procedural justice and employee cooperation. *Journal of Management*, 41(7), 1982-2003.
- Vogel, R. M., Rodell, J. B., & Lynch, J. W. (2016). Engaged and productive misfits: How job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1561-1584.
- Wihler, A., Blickle, G., Ellen III, B. P., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2017). Personal initiative and job performance evaluations: Role of political skill in opportunity recognition and capitalization. *Journal of Management*, 43(5), 1388-1420.
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049.
- Wo, D. X., Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2015). What drives trickle-down effects? A test of multiple mediation processes. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1848-1868.
- Yam, K. C., Fehr, R., Keng-Highberger, F. T., Klotz, A. C., & Reynolds, S. J. (2016). Out of control: A self-control perspective on the link between surface acting and abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 292-301.
- Zapata, C. P., Carton, A. M., & Liu, J. T. (2016). When Justice Promotes Injustice: Why Minority Leaders Experience Bias When They Adhere to Interpersonal Justice Rules. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1150-1173.
- Zhang, X. A., Li, N., & Harris, T. B. (2015). Putting non-work ties to work: The case of guanxi in supervisor-subordinate relationships. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 37-54.
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823-844.
-

审稿人 2

作者认真修改了评审提出的问题，文章有了较大的提升。经研读本文后，尚有几个问题供作者思考。具体如下：

意见 1.引言部分第一段。文章时而站在领导角度陈述，时而站在下属角度陈述，使文章的脉络略显混乱。可考虑进一步梳理。另外，建议作者再梳理一下引言部分的逻辑，着重突出“互补性视角”的理论贡献。

回复：感谢专家的耐心指出，非常抱歉我们的写作给您的阅读带来困扰。为此，在修改稿中，引言第一段统一从下属视角陈述，即主要以下属为主语。另外，也在引言第一段中突出了“互补性研究视角”的产生及其理论依据。但为了早点引出研究问题，我们对内容进行了精炼。

修改内容如下(或 P21)：

在“人治主义”色彩浓厚的华人组织中，下属(或称为追随者)能否获得职业发展，很大程度上取决于能否受到领导(Leader)青睐。正因如此，下属通常希望自己的工作表现能够契合领导的“心意”，以成为领导的“意中人”。然而，在成为领导的“意中人”之前，他们需要了解领导心目中理想下属的标准，即领导的内隐追随(Implicit Followership Theories)。内隐追随是个体历经社会化后，在大脑中形成的一套对下属的角色预期，包含追随原型(Prototype)和反原型(Anti-prototype)两种(Sy, 2010)。其中，追随原型表征了个体对下属的一种积极预期，如期望下属在工作上表现勤勉，在状态上充满热忱，在品德上是位好公民。追随原型具有识别功能，即一个与下属实际特质(下文称为追随特质)进行自动匹配的

过程, 其目的在于区分、识别出理想下属(Epitropaki, Sy, Martin, Tram-Quon, & Topakas, 2013)。基于该功能, 当下属的追随特质契合领导的追随原型时, 说明下属的实际表现满足了领导对其的角色要求, 继而实现了领导-下属之间的互补性匹配(Complementary Fit)。有鉴于此, 新近研究开始以互补性匹配为视角, 探究追随原型—特质匹配会否最大限度地激发下属的积极体验。结果发现, 在追随原型-特质契合的情况下, 下属将在领导心目中留下良好印象, 从而为自己赢得更多工作资源, 产生更多积极心理体验(Van Gils, Van Quaquebeke, & Van Knippenberg, 2010)。由此可见, 追随原型—特质匹配很可能是工作幸福感的一个重要源泉。然而, 现实总是如此吗? 换句话说, 越契合领导的理想标准, 下属真的就越感到幸福吗?

意见 2.文章引用了工作要求-资源理论模型, 并使用自我效能度量工作资源。已发表的权威文章是否使用过类似的度量方法? 如有, 请增加引用。如果没有, 请进一步提出合法性解释。自我效能作为一种自我对工作胜任力的认知, 并不能等同于工作资源。作者可以考虑从“赋能机制”这个角度进一步增强论证。

回复:感谢专家指出这个问题。本文认为有两种方案来解决审稿专家的疑问。第一种方案是: 保留原来的观点, 继续以 JD-R 模型为基础, 选取自我效能来解释追随原型—特质匹配对工作幸福感的积极影响, 并以脚注的形式去澄清自我效能与 JD-R 模型的可兼容性。第二种方案是: 放弃 JD-R 模型这个视角, 直接从“负担”和“赋能”两个机制论述追随原型—特质匹配对工作幸福感的双刃剑效应。以下我们将一一论述这两种方案。

方案一:解释“自我效能”这个指标与 JD-R 模型的兼容性。采用“自我效能”作为工作资源的衡量指标, 本文做出以下解释: 首先, 从工作资源的定义来看, Demerouti 等(2001)将工作资源定义为“个体在工作中享有的生理、心理、社交或组织方面的资源”。从该定义来看, 工作资源并非仅仅局限于工作特征或组织特征, 还囊括了个体享有的、与工作相关的心理资源。而本文选择的自我效能主要是个体对自己能否完成工作任务的心理程度, 属于工作相关的心理资源。其次, 从 JD-R 模型的发展来看, 早期的 JD-R 模型主要采用工作特征和主管特征来衡量工作资源, 包括工作奖励、工作控制、工作安全、参与决策和主管支持等。然而, 近几年, 学者们开始呼吁将个人资源整合进 JD-R 模型之中(Schaufeli & Taris, 2014)。Xanthopoulou, Bakker, Demerouti 和 Schaufeli (2009)发现, 工作资源和个人资源可共同地预测工作投入。Schaufeli 和 Taris (2014)在 JD-R 模型的文献综述中, 列举了众多衡量资源的指标, 其中一项是自我效能。综上, 从广义的 JD-R 模型来看, 自我效能作为一种与工作相关的心理资源, 属于工作资源的范畴。

方案二:基于资源保存理论的两个资源变化过程(资源损耗和资源增益), 直接论述“负担”和“赋能”机制。如此的话, 引言从第三段开始, 调整为:

资源保存理论(Conservation of Resource Theory; COR; Hobfoll, 1989)为整合追随原型—特质匹配的积极面和阴暗面提供了一个有力的解释框架。该理论的核心观点是: 个体天生具有动机去获取、维系和保护那些他们珍视的资源, 如物质资源、心理资源、条件资源和能源资源等(Hobfoll, 1989)。基于该动机, 个体享有的资源往往会产生两种不同的变化过程: 资源损耗过程(Resource Consumption)和资源增益过程(Resource Generation)(Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014)。资源损耗发生在个体资源受到威胁的情形下, 并会给个体的工作幸福感造成负面影响; 资源增益则出现于个体享有充足资源的情况下, 且能够提升个体的工作幸福感。鉴于领导—下属的角色互动(角色授予和期望满足)在一定程度上决定着下属消耗资源还是获得资源(Jiang, Law, & Sun, 2014), 本文认为追随原型—特质匹配会通过资源损耗和资源增益两条路径对下属的工作幸福感产生双刃剑影响。

针对资源损耗路径,本文选择了工作负担(Workload)这个中介变量,以表征“远离幸福的负担之路”。在工作互动中,领导往往会依据下属的角色扮演情况来决定是否继续分配任务。倘若下属的角色扮演能够满足领导的角色期望,领导会继续授予其新的任务,乃至委以重任(Graen & Scandura, 1987)。由此可见,面对“称心如意”的下属,领导最直接的反应是授予其更多的任务;这些不断增加的工作任务则会让下属陷入工作负担的处境(Wang & Peng, 2016),不断消耗下属的心理资源,最终危及下属的工作幸福感 (Alarcon, 2011; Baeriswyl, Krause, & Schwaninger, 2016; Bowling, Alarcon, Bragg, & Hartman, 2015; Lee & Ashforth, 1996)。针对工作资源路径,本文选择自我效能(Self-efficacy)这个中介变量,以表征“迈向幸福的赋能之路”。追随原型—特质匹配本质上是一种以识别与分类为主的认知加工过程,这个认知过程会相应地激活领导和下属的认知反应(Epitropaki et al., 2013)。具体而言,在追随原型—特质匹配情况下,下属会因为成功满足领导的要求而展现出工作信心(孔茗, 钱小军, 2016),对自己的工作能力形成一种胜任感知。同时,领导会对下属形成积极的认知评价,赏识、鼓励和赞扬下属,并对下属的未来表现充满信心(彭坚, 2016b),这能够进一步强化下属对自己能力的积极评估,强化了自我效能。自我效能作为一种非常重要的认知资源,能够有效地帮助个体应对工作中的困难与挑战,使个体在工作中感到幸福。综上,本文主要目的在于探讨“意中人”的代价与收益,具体为:追随原型—特质匹配能否通过工作负担和自我效能两个不同的中介机制来影响工作幸福感。

在正文中,作者保留了方案一的做法(见 P23)。倘若审稿专家仍觉得方案一不妥,还请审稿专家继续指点,告知我们是否选择方案二或者其他方案,有劳您了。在此,感谢您对本文的悉心指导。

意见 3.讨论部分,第 26 页,“总体而言,追随原型—特质匹配对工作幸福感的最终影响取决于工作负担和自我效能之间的平衡。当领导赋予意中人的自我效能高于工作负担时,‘做上司的意中人’就可能在工作中收获幸福感。然而,当其引发的工作负担高于自我效能时,就可能导致资源损耗,继而降低工作幸福感。”就文章的数据结果来讲,并没有涉及到工作负担与自我效能的比较。如此说明,是否妥当?

回复:感谢专家的建议,使我们重新反思了写作上的不足。本句话想表达的意思是,追随原型—特质匹配对工作幸福感的最终影响,取决于负担机制主导还是赋能机制主导,而非是比较工作负担与自我效能的中介效应。在管理情境中,当“意中人”源源不断地收到工作任务时,则意味着负担机制主导,此时容易损害工作幸福感;相反,当下属更加珍视“意中人”这个身份,将其视为一种成功经验时,则意味着赋能机制主导,此时容易提升工作幸福感。修改后的内容如下(或见 P34):

总起来看,本研究将追随原型—特质匹配的积极面与阴暗面加以整合,从两个功效相反的核心作用机制揭示了追随原型—特质匹配对工作幸福感的影响,对内隐追随和工作幸福感研究领域具有一定贡献。具体来看,追随原型—特质匹配能够通过负担机制影响三种工作幸福感,而赋能机制只能提升一种工作幸福感。由此可见,当上司的意中人可能更容易给下属造成一种心理负担。这应验了一句俗语“太沉重的爱是一种负担”,并间接解释了为何心腹难当。然而,追随原型—特质匹配对工作幸福感的最终影响取决于:负担和赋能两种机制谁占主导,即下属面临的是更多负担还是更多赋能。当追随原型—特质匹配时,如果意中人只是被领导视为承担大量工作的最佳人选,那么,这种“意中人”的身份只会加剧心理负担,诱发个体的资源流失并降低工作幸福感;倘若意中人能够将这种身份视为一种成功经验,且得到领导的言语鼓励和情绪支持时,则会强化赋能机制,获得资源补给并提升工作幸福感。概言之,“意中人”要想获得工作幸福感,还需处理好工作负担,并提

升自我效能。

主要参考文献:

- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). *A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health*. In G. F. Bauer & O. Hammig (Eds). Bridging occupational, organizational and public health (pp. 43-68). Springer Netherlands.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.

第三轮

编委意见:

两位评审人都认为，作者很好地解答了所提出的问题，也均建议接受发表。本人也建议接受发表。

回应：感谢编委的肯定。