

## 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：满招损，谦受益：团队沟通视角下谦卑型领导行为对团队创造力的影响

作者：刘圣明，陈力凡，王思迈

---

### 第一轮

**审稿人 1 意见：**本文研究了谦卑型领导行为对团队创造力的影响，探讨了团队沟通在其间的中介作用以及团队认知多样性的调节作用。该研究具有一定的理论和实践意义。但是，该研究还存在一些问题值得商榷。具体如下。

**回应：**非常感谢您抽出宝贵的时间给予我们有建设性的修改意见，为我们文章的修改指明了方向！以下将针对您提出的修改意见做出详细的修改说明。

**意见 1：**作者一直在强调很少有研究同时考虑横向沟通和纵向沟通，并把同时考虑这两种沟通过程作为本文的主要理论贡献之一。但作者并没有解释清楚为什么要同时考虑这两种沟通过程？另外，从统计上说，如果同时将深度沟通和反馈沟通放入回归模型，检验它们对团队创造力的影响，结果如何？此外，作者在使用这两个构念时，有时用深度/反馈沟通，有时又用深度/反馈交流，希望尽量能够统一构念的名称。

**回应：**感谢您的建议！我们回顾了沟通领域的相关文献并对同时考虑这两种沟通过程的原因进行了说明，对原文也进行了较大的修改。

第一，本文探讨的是谦卑型领导行为与团队创造力之间的关系，并尝试从团队沟通的角度提出其作用机制。之所以选择团队沟通的角度，首先是因为以往研究显示团队沟通是影响团队创造行为的关键，组织内良好的沟通有助于实现目标一致、集思广益和信息增值，从而提高团队创造力（e.g., Zhou, 2003; Gajendran & Joshi, 2012; Stobbeleir, Ashford, & Buyens, 2011）。其次，正如 Barge（1994）所指出的，领导者是团队行为和团队绩效的中介者，他们基于团队沟通过程（enacted through communication）对团队产生影响，一定程度上领导者发挥作用的过程也是进行团队沟通的过程（Penley & Hawkins, 1985）。因此团队沟通过程可以作为连接谦卑领导行为和团队创造力的桥梁，这也符合“投入-过程-输出”（Input-Process-Output, I-P-O）模型的框架（McGrath, 1964。研究团队沟通过程这一中介路径，能更好地理解领导行为对团队创造力的影响机制。此外，目前很少有探讨谦卑型领导行为对团队创造力影响的研究，已有文献关于谦卑型领导行为带来组织积极结果的作用机制也主要从动机的角度（如下属自尊）、行为的角度（如下属谦虚行为）以及认知的角度（如下属心理安全感、转换性思考）（e.g., Owens & Hekman, 2012; Chiu, Owens, & Tesluk, 2016; Sousa & Dierendonck, 2017; Wang, Zhang, & Jia, 2016; Rego, Owens, Kai, Bluhm, Cunha,

& Silard, 2017; 雷星晖、单志文、苏涛永、杨元飞, 2015), 本文提出了沟通的影响路径, 对于理解谦卑型领导行为在组织中的作用机制提供了新的思路。

第二, 纵向沟通和横向沟通是团队沟通过程的基本构成, 只考虑其中一种难以全面地反映组织中发生的沟通过程。沟通指的是沟通双方(个体或者群体)通过语言或者非语言的形式进行团队信息交流的过程(Houmanfar, Rodrigues, & Smith, 2009; Roberts & O'Reilly, 1974)。早期关于团队沟通的研究关注具体的沟通特征, 包括沟通的形式(如口头沟通还是书面沟, Davis, 1968)、沟通的渠道(如面对面沟通还是电子信息沟通, Fulk, 1993; Weisband, Schneider, & Connolly, 1995)、沟通的内容(如沟通的长度长度, Wiens, Jackson, Manaugh, & Matarazzo, 1969)、沟通的对象(O'leary & Goldman, 1969)等内容, 之后的研究开始转向团队沟通过程的研究, 并且关注如何才能提高组织内的沟通质量。与以往关注领导者自身的沟通方式、沟通内容和渠道的研究不同, 本研究关注的是团队内部成员之间的互动过程, 团队的基本组成是团队领导和团队成员, 由此从沟通对象的选择上看, 沟通的过程既包括团队领导和团队成员之间的纵向地沟通, 也包括团队成员之间横向地沟通。目前针对团队沟通过程的研究缺乏清晰的分类和界定, 有些文献将团队沟通等同于团队成员之间的沟通, 但是经典的文献已经指出, 团队是领导者和员工共同构成的整体, 除了团队成员之间的交流之外还包括团队领导与团队成员之间的沟通(Baker, 1954; Klare, 1954), 团队领导和团队成员之间的沟通也是领导者行为发挥作用的重要过程。现有文献认为应当更全面的考察领导在组织中发挥的作用(Snyder & Morris, 1984; Neves & Eisenberger, 2012), 纵向沟通和横向沟通能够全面的反映团队中可能发生的沟通行为, 同时将这两种沟通行为纳入模型框架能够全面的反映团队沟通对团队创造力的影响, 同时也能帮助我们更加深入的理解团队领导行为通过何种沟通方式对团队创造力产生影响。

第三, 纵向沟通和反馈沟通是相互独立的过程, 受到谦卑型领导行为的影响机制也不同。已有关于这两方面的研究是分开进行的, 其受到领导特征的影响机制也不尽相同。一方面, 领导和团队成员之间的纵向交流主要受到领导者交流意愿的影响, 自恋的、权力距离倾向高、威权型的领导不希望和地位不如自己的员工有过多的沟通(e.g. Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009; Cole, Carter, & Zhang, 2013; Schaubroeck, Shen, & Chong, 2017), 而注重和下属关系、服务型的和关心下属的领导则愿意和员工有更多的交流(Kusuma, 1967; Rezaei, Morad, Shafiei, & Sabet, 2012; Shea & Howell, 1999; Kacmar, Witt, Zivnuska, & Gully, 2003), 对于谦卑型领导者来说, 他们本身就有自我超越的动机, 并且希望向他人学习以不断完善自己, 其谦和、包容的态度和寻求反馈的动机有利于领导和下属间纵向沟通的产生(Owens & Hekman, 2012)。同样的, 从下属的角度看, 谦卑型领导对下属的表扬会让下属变得更为自信(Rego et al., 2017), 下属对领导谦卑态度的学习也会增加他们和领导的沟通意愿。另一方面, 团队成员之间的横向沟通受到团队成员之间交流意愿的影响, 团队成员的组成、团队成员之间的关系、团队氛围(González-Romá & Hernández, 2014; Gajendran & Joshi, 2012; Wang & Deng, 2005)会对团队成员之间的横向沟通产生影响; 学者也指出领导者促进团队成员之间沟通过程是发挥领导作用的重要途径(Simsarian, 2002), 我们认为谦卑型领导会

通过社会学习的机制让下属学会领导谦虚好学的特征，从而使得团队成员也能够反思自己的缺点和关注他人的优点，由此更有动机向他人学习，同时谦卑型领导的包容性也有助于团队行程自由的沟通氛围，最终都促进了团队成员之间横向的沟通。

第四，纵向沟通和横向沟通是影响团队创造力的重要因素，其对团队创造力也有不同的影响机制。纵向沟通和横向沟通相互独立地影响着团队的创造力。领导和团队成员之间的纵向沟通是影响团队表现的重要因素（Snyder & Morris, 1984; Baum, Locke, & Kirkpatrick, 1998）。团队中的领导扮演着“指导者”和“辅导者”的角色（Locke & Latham, 2002），他们为组织设定目标、把握着组织的前进方向，通过与团队领导的沟通团队成员能够更好地理解团队目标，并对工作项目的内容和方向与领导达成一致，由此避免目标不清晰对团队创造力带来的负面影响（Durham, Knight, & Locke, 1997; Hoegl & Parboteeah, 2003）。此外，团队领导通过与团队成员的沟通能够为团队成员提供更多的有用信息（Smith-Jentsch, Salas, & Brannick, 2001; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2002），帮助成员意识到工作中的优势和不足，由此为团队成员提供更多的反思经验，从而为创造力的提高提供基础。团队成员之间的横向沟通代表着团队成员之间的相互交流和讨论，团队成员就工作项目进行深入讨论和交流有助于知识的传递和信息的分享（Keller, 2001; Vries, Hooff, & Ridder, 2006），在沟通的过程中不同观点的交流也容易碰撞出创新性的火花（Hülshager, Anderson, & Salgado, 2009），成员间的高质量沟通也一直被认为是团队创造力的重要来源。

综上所述，团队沟通过程是影响团队创造力的重要因素，同时它也受到团队领导行为的影响，因此我们将团队沟通过程作为连接谦卑领导行为和团队创造力的中介机制。团队纵向沟通和反馈沟通是团队沟通过程中相互独立的组成部分，它们受到谦卑型领导行为的影响不同，同时它们对团队创造力的影响机制也不同。因此通过以上分析我们同时考虑两种沟通过程，能够更全面的反映团队中所发生的沟通过程，从而更合理地建立起基于沟通视角的谦卑型领导行为对团队创造力影响的理论模型。

从数据结果来看，验证性因子分析显示团队深度沟通和反馈沟通是两个独立的概念，将其合并成一个概念会使得测量模型的整体拟合水平下降。具体如正文图1所示，我们比较了四因子模型（谦卑型领导行为、团队认知多样性、反馈沟通、深度沟通），三因子模型1（谦卑型领导行为、团队认知多样性、反馈沟通+深度沟通），三因子模型2（谦卑型领导行为+团队认知多样性、反馈沟通、深度沟通），二因子模型（谦卑型领导行为+团队认知多样性、反馈沟通+深度沟通），以及单因子模型（谦卑型领导行为+团队认知多样性+反馈沟通+深度沟通）。结果显示三因子模型1比四因子模型拟合结果变差，应当把深度沟通和反馈沟通视为两个独立概念更有说服力。

其次，根据您的建议，我们使用Mplus 7.0 构建了整体双路径的结构方程模型，同时考虑到深度沟通和反馈沟通对团队创造力的影响。模型检验结果正文所示。我们遵循Cole和Maxwell（2003）的方法检验了深度沟通和反馈沟通的中介作用，结果显示谦卑型领导行为通过深度沟通影响团队创造力的间接效应为0.16（95% CI: 0.04, 0.34），通过反馈沟通影响团队创造力的间接效应为0.13（95% CI: 0.03, 0.28），其置信区间均不包括0。由此也支持了我们的双路径假设，即谦卑型领导

行为能够通过深度沟通和反馈沟通对团队创造力产生影响。

**意见2:** 在进行假设推理时, 存在推理不清楚的问题。例如, 对于为什么“谦卑型领导行为关注他人的优点和贡献, 当这一信息传递给团队成员时, 团队成员也能够关注到团队中其他成员的优点”, 解释得不清楚。这一信息是如何传递给团队成员的? 团队成员又是如何解读的? 如何受到影响的? 再如, 为什么“谦卑型领导行为能够坦然承认自身的不足、虚心接受他人的观点”, 就“有助于团队形成安全的团队氛围”呢? 再例如, 文中指出“谦卑型领导由于期望得到来自下属的反馈, 这种期望会传达出相应的信息由此形成团队的期望, 团队成员为了满足领导的期望也会投入到寻求反馈的行为中去, 由此提高了团队成员主动寻求反馈沟通的行为”, 为什么领导“期望得到来自下属的反馈”, 而团队成员的反应是“投入到寻求反馈的行为中去”呢?

**回应:** 非常感谢您的宝贵意见! 我们在修改稿中, 增强论述的逻辑性, 使得推导更加清晰。特别针对您提出的几点做如下说明:

“谦卑型领导行为关注他人的优点和贡献, 当这一信息传递给团队成员时, 团队成员也能够关注到团队中其他成员的优点”

根据社会学习理论, 领导通常是团队成员的榜样, 团队成员会学习和模仿领导的行为 (Grusec, 1992; Khan & Cangemi, 1978)。谦卑型领导在员工的交流和交往中对于员工的贡献表示肯定, 对员工的优点也会进行表扬 (Owens & Hekman, 2012), 团队成员日常工作中能够观察到领导的行为, 当他们观察到领导者总是肯定他人贡献、表扬他人优点时, 团队成员会学习领导的这种行为, 因此员工自身在与团队成员交往的过程中也会更多的关注他人的优点和贡献。此外, 根据社会信息传递理论 (Salancik & Pfeffer, 1978), 由于领导者拥有正式权力, 对员工拥有惩罚或者奖励的权力, 员工会认为领导者的行为反映了领导者的期望, 由此员工倾向于做符合这种期望的行为, 谦卑型领导者欣赏他人优点和贡献的行为也向团队成员表达出这种期望, 团队成员也会将领导的行为视为一种信号, 为了满足领导的期望而从事谦卑型领导行为。

“谦卑型领导行为能够坦然承认自身的不足、虚心接受他人的观点”, 就“有助于团队形成安全的团队氛围”呢?

安全的团队氛围反映的是团队成员对于人际关系风险安全性的共享信念 (Edmondson, 2004)。谦卑型领导能够承认自己的不足并且虚心接受他人的观点 (Owens & Heckman, 2012), 这种领导行为展示出对不同意见的包容性。关于团队成员心理安全氛围和沉默行为的研究指出, 领导的包容性帮助团队减少地位差异带来的阻碍, 从而有助于形成团队的安全氛围 (Nembhard & Edmondson, 2006)。具体而言, 对于谦卑型领导, 一方面他们能够正确客观的看待自己, 不认为自己总是正确的, 另一方面谦虚的领导能够虚心接受他人的观点和意见, 不会打击与自己意见相悖的员工。因此, 员工能够不必担心由于反驳领导或与领导观点上存有异议而带来的威胁, 而这种威胁感或者风险感是影响安全心理氛围的重要因素 (Detert & Edmondson, 2005; Edmondson, 2003)。雷星晖 (2015) 等人也发现谦卑型领导行为有助于形成员工个体的心理安全感。安全的

心理氛围有助于团队学习行为和反思行为（Edmondson, 1999; Carmeli & Gittel, 2009），从而有助于团队创造力的提高。

“谦卑型领导由于期望得到来自下属的反馈，这种期望会传达出相应的信息由此形成团队的期望，团队成员为了满足领导的期望也会投入到寻求反馈的行为中去，由此提高了团队成员主动寻求反馈沟通的行为”，为什么领导“期望得到来自下属的反馈”，而团队成员的反应是“投入到寻求反馈的行为中去”呢？

感谢您的宝贵意见！我们基于社会学习理论重新撰写了该部分的论述。根据谦卑型领导行为的内涵，谦卑的领导者对于自己有着深入且客观的自我认知，能够看到自己的不足和缺点，并且他们具有自我超越的追求（Morris, Brotheridge, & Urbanski, 2005），因此谦卑型领导表现出想下属寻求反馈和与下属交流的行为，以此来广泛听取他人的意见，帮助自己提升（Detert & Burris, 2007）。这种行为也会通过社会学习的过程传递给团队成员，受到领导的引导团队成员也能够注意到自己的不完美，团队成员会学习领导的行为向他人寻求反馈，由此也会和自己的领导不断沟通，寻找自己的做的正确以及不足的地方，帮助自己不断进步和提高。

**意见3：**作者强调谦卑型领导是“一种‘自下而上’的领导方式”，同时又指出谦卑型领导“以垂滴效应的方式影响下属”。但是，垂滴效应是一种“自上而下”的影响，如何解释其间的不一致？

**回应：**您指出的问题非常关键，确实我们之前文中的解释清楚容易让人产生混淆。在修改稿中，我们进行了改正和澄清。首先，我们使用“自下而上”这个词想表达的意思是谦卑型领导行为发挥作用是通过把焦点放到员工身上，给与员工鼓励和支持，由此帮助员工成长和进步，从而发挥员工的潜能，这与以往的关注领导者自身的能力和魅力的领导行为研究有所不同。其次，我们非常同意您的观点，“垂滴效应”用在此处确实不合适，我们不再采用这个词。我们在文中的想表达的意思是，领导者谦卑的特征会被下属所观察和学习，从而促进团队沟通的过程，这与Owens和Hekman（2016）的文章中探讨的谦卑型领导行为发挥的作用相一致，即谦卑型领导者会提升团队成员谦卑水平以及促进团队成员的工作动机，因此这种影响也正是这谦卑型领导行为发挥“自下而上”作用的关键。

**意见4：**文中指出“反馈沟通涉及领导和团队成员双方，它既包括团队领导提供反馈的行为，也包括团队成员寻求反馈的行为”。那么，尤其是对于谦卑型领导来说，是否存在团队领导寻求反馈、团队成员提供反馈的情况呢？这会对团队有什么影响？作者是否在研究中考虑了这种情况呢？此外，是否存在下属寻求反馈，但领导不提供反馈的情况？会产生什么影响？

**回应：**您提到的问题拓宽了我们的思路，也加深了我们对谦卑型领导行为产生的沟通效果的理解，并体现在修改稿中。

对于谦卑型领导来说，是存在您提到的“团队领导寻求反馈、团队成员提供反馈的情况”，因为谦卑型领导具有清晰的自我认知并且有自我超越的动机，为了不断的提升自己，谦卑型领导会向

团队成员寻求反馈，这与Owens和Hekman（2012）的研究一致，即谦卑型领导者会开放地听取各方意见并且会认真的记录下他人对自己的意见。我们认为当团队领导向下属寻求反馈时，团队成员会对团队领导提供相应的反馈。团队领导在团队中有着正式的权力（Rus, Knippenberg, & Wisse, 2012; Knippenberg & Hogg, 2005），团队成员也依靠团队领导开展工作，正式的权力往往促进团队成员的服从（Rahim, 1989），面对领导者的寻求反馈的请求团队成员将会倾向于满足领导者的诉求。这种“领导寻求反馈，团队成员提供反馈”的沟通形式我们认为是良性的并且有助于团队的，因为一方面，对于团队成员来说，领导向自己寻求反馈是种尊重自己感受的表现，这有助于团队成员自我效能感的提高（Pyszczynski, Greenberg, Solomon, Arndt, & Schimel, 2004），同时也能表达自己的意愿，有助于避免矛盾的产生（Lewin, 2005）。另一方面，对于领导而言，下属的反馈也有助于自己发现问题，适时地进行调整，改善自己的管理，最终有助于团队的进步。

对于您提到的“下属寻求反馈，但领导不提供反馈的情况”，我们认为这种情况发生在谦卑型领导身上的可能性比较小。因为下属寻求反馈发生在下属希望听取领导对于自己工作进展、自身表现等方面的评价的时候（Ashfor, Blatt, & Vandewalle, 2003），通过领导的反馈下属希望明白自己的状态是否正确，并针对不足之处进行相应的调整。谦卑型领导者对于下属而言是一个好的倾听者（Owens & Hekman, 2014），同时也是个好“导师”，Owens和Hekman（2012）发现这样的领导不仅会给员工提供反馈，还会帮助员工共同完成任务、为员工进行示范。

总之，谦卑型领导者和下属的反馈沟通是相互的，既包括领导者向下属寻求反馈，也包括下属向领导者寻求反馈，这是由谦卑型领导者开放的、主动地、不断学习新知识的特征所决定的（Qu et al., 2014）。由此谦卑型领导者会和员工共同完成工作，并这一过程中不断的和员工互动和交流，相互的进行沟通和反馈。通过这种纵向的反馈沟通，团队成员能够从领导那里获得更多的信息，与领导沟通的过程中也会产生新的想法，最终有助于团队创造力的提高。

**意见5：**作者在用词时需要注意适当性，因为这会直接影响到理论推理的信服力。例如作者指出“领导具备更资深的阅历和更全面的视野”。而现实情况是，领导并不一定“具备更资深的阅历和更全面的视野”。建议作者在进行这部分的推理时，深入思考领导提供反馈为什么能够促进团队创新。

**回应：**感谢您的意见和建议，我们对于用词做了修改。关于领导者提供反馈为什么能提供创新，我们认为由以下几个方面的原因。第一，反馈沟通有助于团队成员形成一致的目标，由于团队成员反馈沟通的对象都是领导者，这有助于团队成员获得信息的稳定和统一，由此有助于形成团队方向和目标的一致，而共同的方向和目标能够避免团队混乱，帮助提高团队创造力（Clercq, Rahman, & Belausteguigoitia, 2015; Kim, Gong, Lee, & Zhou, 2013）。第二，团队成员和团队领导之间的反馈沟通有助于团队成员发现自己的不足之处和待改进的地方（Long et al., 2015），通过反馈结果进行的改进也为高质量想法的提出提供了支持，从而有助于团队创造力的提高。第三，通过向下属寻求反馈，领导者能够了解到下属所欠缺的地方（Ammons, 1956; Jordan & Audia, 2012），由此提供相应的资源和支持来帮助下属克服困难，这种领导支持也有助于团队创造力的提高。

(Zhou, 2003)，同时领导也能够根据下属提供的反馈了解目前工作的状况和存在的不足，以此采取措施来调整管理方式和团队方向。已有研究也表明反馈沟通与团队绩效 (Deshon et al., 2004)、创造力过程 (Zhou & George, 2001; Zhou, 2003)、知识分享 (Miller & Karakowsky, 2005)、团队学习 (Goodman, Wood, & Hendrickx, 2004; Edmondson, 1999) 等过程相关，因此领导团队间的反馈沟通有助于团队创造力的提高。基于此，我们认为团队成员和团队领导之间的反馈沟通 (纵向沟通) 有助于团队创新能力的提高，相应的我们也对原文进行了补充和修改。

**意见6:** 作者在阐述谦卑型领导行为的影响时，使用了社会信息处理理论，有一定合理性，但有些笼统。建议作者考虑社会学习理论。

**回应:** 感谢您的宝贵意见，我们根据您的意见采用社会学习理论阐述了谦卑型领导行为的影响。社会学习理论指出 (Bandura, 1986)，除了个人的经历会影响行为，对他人的学习和模仿也是个人行为的重要影响因素，其中团队中具有高地位和赏罚权力的领导自然成为团队成员的学习榜样 (Mischel, 1973; Latham & Saari, 1979)。因此团队成员会学习谦卑型领导的行为，团队成员也会由此意识到自身不足、欣赏他人优点、对他人意见成开放性态度并且努力提高自己，进而团队成员向他人学习和向领导学习，这种学习的动机也是驱动与他人沟通的关键，最终帮助团队横向沟通和纵向沟通提升。

**意见7:** 文中多处重要文献缺失，例如Geronti (2015)、Burke et al. (2006)、Zhou (2003)、Schipzand 和 Martins (2010)等等。

**回应:** 非常抱歉！我们重新认真检查了全文，补充了所有缺失的文献。

**意见8:** 文中指出，“使用Zhou (2003)开发的3条目量表进行测量”，但附录中并未列出这三个题目 (列的是团队创造力的题目)。作者使用的3个题目是否与文中对反馈沟通的定义一致？

**回应:** 真是非常抱歉！我们粘贴量表的时候出现了错误。选择Zhou (2003)的量表来测量领导者和团队成员反馈沟通，一是因为作者认为领导对于团队成员的发展性反馈沟通是一种高质量、有助于员工发展的沟通方式，符合我们的研究概念；第二个原因是这个量表与创造力相关，符合我们的研究情景。该量表由三道题目组成，分别是“我的领导经常给我们发展性的反馈”，“给我们反馈的时候，我的领导关注如何帮助我们学习和进步”和“我的领导对于如何提高我们的工作表现给与有用的信息”。

**意见9:** 文中指出，“采用Gibson和Vermeulen (2003)开发的4条目量表”测量“深度沟通”，而Gibson & Vermeulen (2003)只用了三个题目来测量沟通，文中的第四个题目来自哪里？另外，文中给出的样题“团队成员之间有高质量的讨论”不是附录问卷中的任何一个题目。请问作者到底使用了哪些题目来测量的“深度沟通”？

**回应：**非常抱歉报告中出现了错误！文中使用的是Gibson和Vermeulen（2003）年关于深入沟通的测量，量表包括3个条目，分别是“团队中有开放的沟通氛围”、“团队中的每个人都有表达自己想法的机会”和“团队成员之间有高质量的讨论”。

**意见10：**对于团队认知多样性，文中指出“使用Schipzand 和 Martins’s（2010）开发的4条目量表进行测量”，但从附录的问卷题目来看，作者使用的是Van der Vegt & Janssen(2003)的测量题目。请问作者到底使用了哪些题目来测量“团队认知多样性”？

**回应：**实在是非常抱歉！我们写的时候出现了错误，再次为我们的错误向您真挚的抱歉！一定认真检查，杜绝此类错误的发生！我们使用的是Van der Vegt & Janssen (2003)开发的测量量表，该量表也被Kim, Shin, Lee, Bian (2012)使用。量表包括四个题目，具体如下，“团队成员在思维方式方面有非常大的差异”，“团队成员在知识和技能方面有非常大的差异”，“团队成员在他们世界观价值观方面有非常大的差异”和“团队成员在他们是非判断准则方面有非常大的差异”。抱歉我们在文章描述中出现的错误。

**意见11：**从简单斜率检验的结果来看，当团队认知多样性低的时候，谦卑型领导对团队深度沟通的作用是负的，作者需要给出解释。

**回应：**非常感谢您的意见！我们重新用Mplus计算了整体的模型之后，绘图结果显示调节作用在高和低的情况下均是正向作用，主要说明如下。

为了检验团队认知多样性的调节作用，我们使用潜调节结构模型法（Latent Moderated Structural Equations, LMS）进行调节作用检验（Kelava et al, 2011; 徐世勇, 朱金强, 2017），正文图2中结果显示团队认知多样性分别调节了谦卑领导行为和深度沟通（ $\beta = 0.25, p < 0.05$ ）以及反馈沟通（ $\beta = 0.23, p < 0.05$ ）之间的正向关系。我们根据Preacher, Curran和Bauer（2006）的建议进一步将调节作用通过正文图3和图4表现出来，在团队认知多样性高（高于均值一个标准差）的情境中，谦卑型领导行为与深度沟通正向相关（ $\beta = 0.63, p < 0.01$ ），而在团队认知多样性低（低于均值一个标准差）的时候二者虽然正相关但是不显著（ $\beta = 0.15, ns$ ）。同样的，团队认知多样性对于谦卑型领导行为和反馈沟通之间关系的调节作用也有类似的结果，在团队认知多样性高（高于均值一个标准差）的情境中，谦卑型领导行为与深度沟通正向相关（ $\beta = 0.66, p < 0.01$ ），而在团队认知多样性低（低于均值一个标准差）的时候二者也是不显著（ $\beta = 0.19, p < ns$ ）。

**意见12：**作者需要注意学术表达的准确性，例如rwg，对于多题目的量表，正确表达是rwg(j)。

**回应：**真是非常感谢！我们参考了心理学报上已经发表的文章，重新检查了正文中的学术表达部分，力求规范合理。

参考文献



- Ambrose, M. L., Schminke, M., & Mayer, D. M. (2013). Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: a moderated mediation approach. *Journal of Applied Psychology, 98*(4), 678-89.
- Ammons, R. B. 1956. Effects of knowledge of performance: A survey and tentative theoretical formulation. *Journal of General Psychology, 54*: 279-299.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & Vandewalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: a review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management, 29*(6), 773-799.
- Baker, H. (1954). Communication in management. *Journal of Applied Psychology, 38*(2), 138-139.
- Bandura A. Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Approach [M]. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.
- Barge, J. K., 1994, Leadership: Communication Skills for Organizations and Groups, St. Martin's Press.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology, 83*(1), 43-54.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior, 30*(6), 709–729.
- Chiu, C. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: the role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology, 101*(12), 1705-1720.
- Clercq, D. D., Rahman, Z. M., & Belausteguigoitia, I. (2015). Task conflict and employee creativity: the critical roles of learning orientation and goal congruence. *Human Resource Management, 56*, 93-109
- Cole, D. A., & Maxwell, S. E. (2003). Testing mediational models with longitudinal data: questions and tips in the use of structural equation modeling. *Journal of Abnormal Psychology, 112*(4), 558-577.
- Cole, M. S., Carter, M. Z., & Zhang, Z. (2013). Leader-team congruence in power distance values and team effectiveness: the mediating role of procedural justice climate. *Journal of Applied Psychology, 98*(6), 962-73.
- Davis, K. (1968). Success of chain-of-command oral communication in a manufacturing management group. *Academy of Management Journal, 11*(4), 379-387.
- De Vries, R. E., Van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication research, 33*(2), 115-135.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open?. *Academy of Management Journal, 50*(4), 869-884.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2005). No exit, no voice: The bind of risky voice opportunities in organizations. *Harvard Business School Working Paper, 5–49*.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87* (4), 611-28.
- Durham, C. C., Knight, D., & Locke, E. A. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72*(2), 203-231.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in operating room: How team leaders promote learn interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies, 40*, 1419–1452.
- Edmondson, A. C. (2003). *Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams. International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. John Wiley & Sons Ltd.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science, 40*(1), 66-90.
- Fulk, J. (1993). Social construction of communication technology. *Academy of Management journal, 36*(5), 921-950.
- Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: the role of lmx, communication

- frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1252-1261.
- Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 202-239.
- González-Romá V., & Hernández, A. (2014). Climate uniformity: its influence on team communication quality, task conflict, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1042-1058.
- Goodman, J. S., Wood, R. E., & Hendrickx, M. (2004). Feedback specificity, exploration, and learning. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 248-262.
- Grusec, J. E. (1992). Social learning theory and developmental psychology: The legacies of Robert Sears and Albert Bandura. *Developmental Psychology*, 28, 776-786.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145.
- Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2003). Goal setting and team performance in innovative projects: On the moderating role of teamwork quality. *Small group research*, 34(1), 3-19.
- Houmanfar, R., Rodrigues, N. J., & Smith, G. S. (2009). Role of communication networks in behavioral systems analysis. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(3-4), 257-275.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145.
- Jordan, A. H., & Audia, P. G. 2012. Self-enhancement and learning from feedback. *Academy of Management Review*, 37: 211-231.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: a review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 764-772.
- Kelava, A., Werner, C. S., Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Zapf, D., Ma, Y., ... & West, S. G. (2011). Advanced nonlinear latent variable modeling: Distribution analytic LMS and QML estimators of interaction and quadratic effects. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 18(3), 465-491.
- Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of management journal*, 44(3), 547-555.
- Khan, K. H., & Cangemi, J. P. (1978). Social learning theory: The role of imitation and modeling in learning socially desirable behavior. *Education*, 100, 41-46.
- Kim, T. Y., Gong, Y., Lee, D. R., & Jing, Z. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56(3), 827-851.
- Kim, T. Y., Shin, S. J., Lee, J. Y., & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: a cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197-212.
- Klare, G. (1954). Review of communication in management. *Journal of Applied Psychology*, 38(2), 138-139.
- Knippenberg, D. V., & Hogg, M. A. (2005). Leadership and power: identity processes in groups and organizations. *Personnel Psychology*, 50(1), 50-51.
- Kusuma, M. (1967). Teamwork: the impact of team leader's behavior, conflict resolution and openness in communication to team members' satisfaction in hotel lor in solo. *Biochimica Et Biophysica Acta*, 144(144), 25-33.
- Latham, G. P., & Saari, L. M. (1979). Importance of supportive relationships in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 64(2), 151-156.
- Lei, X.H., Shan, Z.W., Su, T.Y., Yang, Y.F. (2015). Impacts of Humble Leadership Behavior on Employee Creativity. *Journal of Management Science*, 2015, (2), 115-125.
- [雷星晖, 单志汶, 苏涛永, 杨元飞. (2015). 谦卑型领导行为对员工创造力的影响研究. *管理科学*(2), 115-125.]

- Lewin, D. (2005). Unionism and employment conflict resolution: Rethinking collective voice and its consequences. *Journal of Labor Research*, 26(2), 209-239.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Long, W. L., Peng, K. Z., Wong, C. S., & Lau, D. C. (2015). Is more feedback seeking always better? leader-member exchange moderates the relationship between feedback-seeking behavior and performance. *Journal of Management*.1-23.
- McGrath, J. E., 1964, *Social Psychology: A Brief Introduction*, New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Miller, D. L., & Karakowsky, L. (2005). Gender influences as an impediment to knowledge sharing: when men and women fail to seek peer feedback. *Journal of Psychology*, 139(2), 101-18.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological review*, 80(4), 252.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human relations*, 58(10), 1323-1350.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nieminen, L. R. G., Smerek, R., Kotrba, L., & Denison, D. (2013). What does an executive coaching intervention add beyond facilitated multisource feedback? effects on leader self-ratings and perceived effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 24(2), 145-176.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34-72.
- O'leary, C. J., & Goldman, M. (1969). Comparison of several patterns of communication. *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 451.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: the counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1203.
- Pedro Neves, & Robert Eisenberger. (2012). Management communication and employee performance: the contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), 452-464.
- Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal*, 28(2), 309-326.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Pyszczynski, T., Greenberg, J., Solomon, S., Arndt, J., & Schimel, J. (2004). Why do people need self-esteem? a theoretical and empirical review. *Psychological Bulletin*, 130(3), 435-68.
- Rahim, M. A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: evidence from a national sample of managers. *Journal of Management Official Journal of the Southern Management Association*, 15(4), 545-556.
- Rego, A., Owens, B., Kai, C. Y., Bluhm, D., Cunha, M. P. E., & Silard, T., et al. (2017). Leader humility and team performance: exploring the mediating mechanisms of team psychological capital and task allocation effectiveness. *Journal of Management*. In press.
- Rezaei, M., Salehi, S., Shafiei, M., & Sabet, S. (2012). Servant leadership and organizational trust: the mediating effect of the leader trust and organizational communication. *Emerging Markets Journal*, 1(1), 736-747.

- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 321-326.
- Rus, D., Knippenberg, D. V., & Wisse, B. (2012). Leader power and self-serving behavior: the moderating role of accountability. *Leadership Quarterly*, 23(1), 13-26.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). Uncertainty, secrecy, and the choice of similar others. *Social Psychology*, 41(3), 246-255.
- Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203.
- Schaubroeck, J., Carmeli, A., Bhatia, S., & Paz, E. (2016). Enabling team learning when members are prone to contentious communication: : the role of team leader coaching. *Human Relations*, 69(8), p ágs. 1709-1727.
- Shea, C. M., & Howell, J. M. (1999). Charismatic leadership and task feedback: a laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance. *Leadership Quarterly*, 10(3), 375-396.
- Simsarian Webber, S. (2002). Leadership and trust facilitating cross-functional team success. *Journal of Management Development*, 21(3), 201-214.
- Smith-Jentsch, K. A., Salas, E., & Brannick, M. T. (2001). To transfer or not to transfer? Investigating the combined effects of trainee characteristics, team leader support, and team climate. *Journal of applied psychology*, 86(2), 279.
- Snyder, R. A., & Morris, J. H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 461-465.
- Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 13-25.
- Stobbeleir, K. E. M. D., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: the role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729-751.
- Wang, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2016). Understanding how leader humility enhances employee creativity: the roles of perspective taking and cognitive reappraisal. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 5-31
- Wang, Y., Deng, J., Ren, R. (2009). Empowering leadership, team communication and team performance. *Management World*, 4, 119-127.
- [王永丽, 邓静怡, 任荣伟. (2009). 授权型领导、团队沟通对团队绩效的影响. *管理世界*(4), 119-127. ]
- Wang, Z., & Deng, J. (2005). The effect of virtual team communication modes on trust and performance. *Psychological Science*.
- Weisband, S. P., Schneider, S. K., & Connolly, T. (1995). Computer-mediated communication and social information: Status salience and status differences. *Academy of management journal*, 38(4), 1124-1151.
- Wiens, A. N., Jackson, R. H., Managuh, T. S., & Matarazzo, J. D. (1969). Communication length as an index of communicator attitude: A replication. *Journal of Applied Psychology*, 53(4), 264.
- [徐世勇, 朱金强. (2017). 道德领导与亲社会违规行为:双中介模型. *心理学报*, 49(1), 106-115.]
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2002). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413-22.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.

Zimmermann, P., Wit, A., & Gill, R. (2008). The relative importance of leadership behaviours in virtual and face-to-face communication settings. *Leadership*, 4(3), 321-337.

**审稿人 2 意见：**这是一个较为完整的研究报告，研究分两个时间点收集了数据，探讨了谦卑型领导与团队创造力之间的关系。然而，目前还存在一些不足。下面意见供作者参考。

**回应：**非常感谢您抽出宝贵的时间给予我们有建设性的修改意见！非常有助于我们对文章的修改！下面针对您提出的意见进行说明，并在文章相应的部分体现出来。我们将您的评论以黑体加下划线的形式呈现，之后是我们的回应说明。

**意见 1：**作者在文中提到“无论是魅力式领导还是变革式领导都容易让下属产生敬畏（Senge, 1990; Takala, 2004; Beaven, 1989），从而影响了团队成员与领导之间的自由交流，因此需要一种关注下属的、自下而上的领导方式。”作者并由此提出了谦卑型领导，我的疑问是除了谦卑型领导是关注下属的、自下而上的领导方式，就没有别的领导方式符合了这些特点了么？同时，能够兼顾横向与纵向沟通的领导方式也不只有谦卑型领导吧？作者在这里的论述可能还需要更加充分。

**回应：**我们承认，除了谦卑型领导之外确实还有其他的领导行为是关注下属的、自下而上的领导方式，例如服务型领导（Greenleaf & Spears, 2002）、第五级领导力（Collins, 2001）、参与式领导（Kim, 2002）以及共享型领导（Vallaster, 2003; Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006），这些领导方式都涉及到关注下属的发展和进步，Owens和Hekman（2012）提出谦卑型领导行为的概念时也对谦卑型领导行为和以上几种领导力进行了对比，他们认为谦卑的品质是这些领导行为共同的特征，由此对谦卑型领导行为的研究尤为重要。我们认为对谦卑型领导行为的研究具有一定的普遍性，也能为我们理解其他自上而下的领导方式提供借鉴。此外，随着组织环境变得愈加动态和不可预测，仅仅依靠一位领导难以适应环境变化的要求，这要求管理学界关注更加谦卑的领导方式（Morris, Brotheridge, & Urbanski, 2005; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004; Rego, et al., 2017）。

我们回顾了沟通领域和领导力领域的相关文献，确实有研究探讨领导力和团队沟通之间的关系，以往研究较多的关注领导者自身的沟通能力以及具体的沟通内容产生的影响，对领导行为如何影响团队沟通的过程关的研究较少。例如，Hambley, Neill和Kline（2007）研究了变革型领导对团队沟通媒介（面对面沟通，视频会议，文本交流）及团队凝聚力的影响，Men（2014）研究了魅力型领导会影响组织内部的沟通渠道（如面对面沟通），Penley和Hawkin（1985）以及Jablin（1979）探讨了领导者对下属展示的关怀有利于促进和员工的沟通，Sims和Manz（1980）关注领导者的沟通内容和与沟通者的关系对沟通质量的影响，Watson（1982）研究了领导者在与下属的沟通过程中地位的平等性问题。其中有些文献探讨了领导力对团队过程的影响，如国内学者检验了辱虐式管理（吴隆增等，2013）、变革式领导（程国梁，2012）、真诚型领导（罗瑾琮，赵佳，张洋，2013）对团队沟通过程的影响，但是这些领导行为多为“自上而下”的领导方式，同时也缺乏对团队沟通过程的区分和深入探讨，并且关注较为具体的沟通内容和沟通方式。另一方面，团队

沟通领域和团队创造力的研究中很多是探讨团队组成特征（如成员组成、团队多样性）对团队沟通和团队创造力的影响（e.g., Pearsall, Ellis, & Evans, 2008; Hoever, van Knippenberg, van Ginkel, & Barkema, 2012; Shin, Kim, Lee, & Bian, 2012; Perry-Smith & Shalley, 2014），或是直接检验团队沟通对团队创造力的影响（Vires, Hoof, & Ridder, 2006; Chen & Kaufmann, 2008; Wang, Huang, & Yang, 2012; Leenders, van Engelen, & Kratzer, 2003; 杨付、张丽华, 2012），而研究领导力通过团队沟通过程对团队创造力的研究较为缺乏，Diliello和Houghton（2006）以及Zhang, Tsui, Wang (2011)等人也提出未来研究应当检验领导力通过何种团队过程（如团队沟通、团队授权）对团队创造力的影响。

总体而言，我们的研究认为谦卑型领导这种“自下而上”的领导方式同样是影响团队沟通过程的重要因素，同时通过形成良好的团队沟通过程有利于团队创造力的提高，这也符合“投入-过程-输出”（Input-Process-Output, I-P-O）模型的框架（McGrath, 1964）。此外，我们也进一步的细化了团队沟通过程，这也是之前研究中没有探讨到的。由此我们将沟通领域的文章和领导力领域的文章相结合，为谦卑型领导发挥作用的机制及团队沟通的形成做出了一定贡献。

**意见2：**作者提到“我们认为谦卑型领导行为通过信息传递（Information Processing）的过程，一方面为团队成员树立榜样，有助于团队形成良好的沟通氛围，激发团队内部沟通的动机。另一方面，谦卑型领导会以身作则、与团队成员共同完成工作，这一过程会直接给团队成员更多的反馈和指导。”作者提出以上推论是否有文献支持？如果有请引用并说明，如果没有这样提出可能有些突兀，难以令人信服，请论证的更清晰些。

**回应：**感谢您的宝贵意见！结合另一位审稿专家的意见，我们在修改稿中采用社会学习理论替代社会信息传递理论，在引言部分的具体修改如下：

我们认为谦卑型领导行为能够同时促进团队横向沟通和纵向沟通的过程。一方面谦卑型领导的包容性有助于形成自由的沟通氛围（Rego et al., 2017），同时根据社会学习理论（Bandura, 1998; Grusec, 1992），团队成员能够学习谦卑型领导关注他人的优点、承认自己的不足的行为，这有助于提升和其他成员沟通的动机，良好的沟通氛围和相互交流的动机都有助于团队成员之间横向沟通的发展（Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1992）。另一方面，谦卑型领导会以身作则、与团队成员共同工作并且不断寻求员工的反馈（Owens & Hekman, 2012），这一过程能够创造领导与团队成员间更多的沟通机会。

**意见3：**文章中提到“团队成员差异化的认知方式虽然为团队创新提供了多样的资源，但是成员之间不同的认知方式也容易导致冲突的产生，我们认为谦卑型领导行为在这种环境中能够减小隔阂、促进交流从而发挥更加积极的效果。”作者的论据和结论并无文献引证，缺乏说服力，与上一问题一致缺乏文献理论支撑，请补充完善，论证有理有据。

**回应：**感谢您的宝贵意见！我们对原文进行了修改，补充了相应的文献，整体论证思路如下：

首先，团队认知多样性问题日益普遍、并且是管理者面临的重要问题。团队多样性包括可以观察到的表层多样性（如年龄、性别、种族）以及难以观察到的深层多样性（如价值观、认知方式）（Jackson, May & Whitney, 1995; Milliken & Martins, 1996; Phillips, Northcraft & Neale, 2006; Tyran & Gibson, 2008）。早期文章多是关注表层多样性的研究，后来研究指出即使是表层多样性相似的团队，其团队成员在深层次多样性上仍有差异，并且深层多样性对于团队工作有着更为直接的影响（Mohammed, 2004; Phillips, Northcraft, & Neale, 2006）。随着经济全球化的发展、互联网技术的广泛应用，员工越来越容易接触到风格迥异的观念和消息，这也表现为团队成员间以及新老员工间在价值观、认知方式等深层观念上存在差异，由此团队成员在深层次的多样性的差异日益显著，如何管理好差异化的团队既是学界也是业界关注的焦点。本研究中关注的团队认知多样性代表着团队成员在技能、知识、价值观和认知方式上差异较大（Van der Vegt & Janssen, 2003），Hoever, Knippenberg, Ginkel和Barkema（2012）、Shin, Kim, Lee和Bian（2012）提出认知多样性与团队创新相关，由此该变量的选择也符合我们关于谦卑型领导行为对团队创造力影响的研究情境。此外虽然学者在团队多样性管理领域提出了一些解决措施，但是他们大多关注任务或者团队成员的特征（Hoever et al., 2010），而关于团队领导的领导行为与团队多样性的交互作用的研究相对缺乏（Horwitz & Horwitz, 2007; Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003），Acar（2010）指出将多样性领域的研究和领导力领域的研究相结合是重要的研究方向。

其次，以往研究指出工作团队的多样性是把双刃剑（Milliken & Martins 1996）。Williams和O'Reilly(1998)总结出两类理论视角去看待团队差异性。第一，从信息决策制定和信息差异性（Information Diversity and Decision Making）的角度看，团队成员的差异性有助于团队制定决策时有更多的思路和想法，是一种价值增值的过程。遵循这一观点Kearney和Gebert（2009）研究发现团队多样性有助于丰富任务相关的团队信息，Shin和Zhou（2007）发现教育背景的多样性有助于提高团队创造力，许多研究也发现团队多样性有助于增加任务相关的交流和讨论（例如，Jehn, Northcraft, & Neale 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999; Simons, Pelled, & Smith, 1999）、带来更高质量的团队表现（McLeod, Liker, & Lobel, 1992; Watson, Kumar, & Michaelson, 1993）以及更多的创新行为（Ancona & Caldwell, 1992; Bantel & Jackson, 2010）。第二，从社会认同理论和分类理论（Identified Social Categorization and Social Identification Theory）及相似性吸引理论（Similarity Attraction Framework）的角度看，多样的团队成员之间容易产生情感上的冲突从而较难形成共同的认同感（Greer, Jehn, & Mannix, 2008; Hobman, Bordia, & Gallois 2003; Jehn et al. 1999; Pelled et al. 1999），Harrison, Price, Gavin 和Florey（1998）指出团队多样性不利于团队整合的形成。

最后，谦卑型领导行为能够有效管理认知多样化的团队。根据谦卑型领导行为的定义（Owens & Hekman, 2012），谦卑型领导能够认同和欣赏他人的优点、承认自己的缺点、同时不断的学习和进步。一方面，谦卑型领导行为能够促进团队成员间的深度沟通。社会学习理论（Grusec, 1992; Khan & Cangemi, 1978）认为，团队领导一般是团队成员的榜样，团队成员会观察并且模仿领导的思维方式和行为（Bandura, 1977; Huettermann, Doering, & Boerner, 2014; Shamir, House, & Arthur,

1993), 因此团队成员会观察到谦卑型领导的行为。认知多样性高的团队中, 团队成员在技能、知识、价值观、思维方式方面的差异较大, 在谦卑型领导的管理下, 面对和自己不同的成员, 团队成员能够看到自己的不足、欣赏差异化成员身上的优点和贡献, Hoever, van Knippenberg, Van Ginkel和Barkema (2012)也指出团队成员之间的相互理解有利于减少社会分类带来的矛盾和隔阂、促进团队成员的相互合作和沟通交流, 从而提高团队创造力。另一方面, 谦卑领导下行为也能促进领导和团队成员之间的反馈沟通。谦卑型领导乐于同员工交流并向团队成员提供反馈, 谦卑型领导也希望和员工共同工作, 和员工成长为员工共同学习, 由此为员工提供学习的榜样 (Owens & Hekman, 2012)。这一行为增加了双方日常共同工作交流和接触的机会, 为团队成员寻求反馈的行为搭建了平台。

特别感谢您的宝贵意见, 我们进行了认真的文献回顾和修改, 力求使得论述更为充分有力。

**意见4:** 文中“团队成员和领导间反馈沟通的中介作用”阐述部分, 提到“首先, 对于谦卑型领导, 他们本身就乐于同员工交流, 并向团队成员提供反馈, 因为通过反馈他们能够指明员工的优点、感谢他们的贡献, 谦卑型领导也期望从下属身上获得更多的反馈以满足自我提升的需求。”“最后, 谦卑型领导由于期望得到来自下属的反馈, 这种期望会传达出相应的信息由此形成团队的期望, 团队成员为了满足领导的期望也会投入到寻求反馈的行为中去, 由此提高了团队成员主动寻求反馈沟通的行为。”这一论述是否有文献引证, 作为论述的证据有文献支持才能令人信服, 请补充, 论证有理有据。

**回应:** 我们重新梳理了逻辑, 基于已有文献的角度加强了理论推理。主要修改思路如下:

反馈沟通是指团队成员和领导之间分享信息、交流和评价的纵向沟通过程 (Andrew & Kacmar, 2001)。反馈沟通涉及领导和团队成员双方, 高质量的反馈更是离不开双方的密切互动。已有研究也表明反馈沟通与团队绩效 (Smither, London, Reilly, 2010)、创造力过程 (George & Zhou, 2001; Zhou, 1998)、知识分享 (Miller & Karakowsky, 2005)、团队学习 (Goodman, Wood, & Hendrickx, 2004) 等过程相关。我们认为领导和团队成员间的反馈沟通同样是影响团队创造力的重要沟通过程。第一, 由于领导者是反馈沟通的稳定参与者, 这有助于团队成员获得信息的稳定和统一, 有助于形成目标、观点和方向的一致, 由此避免了混乱和矛盾的产生 (Merriman, Clariana, & Bernardi, 2012), 研究证明一致的团队目标能够带来团队创造力的提高 (Clercq, Rahman, & Belausteguigoitia, 2015)。第二, 团队成员和团队领导之间的反馈沟通有助于团队成员发现自己的不足之处和待改进的地方 (Long et al., 2015), 通过反馈结果进行的改进也为高质量想法的提出提供了支持, 从而有助于团队创造力的提高。第三, 通过向团队成员寻求反馈, 领导者能够了解到下属所欠缺的地方 (Jordan & Audia, 2012), 并供相应的资源和支持来帮助下属克服困难, 领导支持也是提高团队创造力的重要因素 (Zhou, 2003)。同时领导也能够根据下属提供的反馈了解目前工作的状况和存在的不足, 从而采取措施来调整管理方式和团队方向。因此领导团队间的反馈沟通有助于团队创造力的提高。



谦卑型领导行为有助于形成团队成员和领导间的反馈沟通。首先，Owens和Hekman（2012）通过访谈研究发现，谦卑型领导乐于同员工交流并向团队成员提供反馈，因为通过反馈沟通他们能够指明员工的优点、感谢他们的贡献。其次，谦卑型领导非常重要的特征是能够走下“神坛”和员工共同工作、共同进步，为员工树立了学习的榜样（Rego et al., 2017），这一行为也为下属向领导寻求反馈创造了良好条件，增加了双方日常共同工作交流和接触的机会，为双方的反馈沟通的搭建了平台。最后，谦卑型领导也会向下属寻求反馈（Owens & Hekman, 2012），面对领导者的寻求反馈的请求团队成员将会倾向于满足领导者的诉求（Rus, Knippenberg, & Wisse, 2012），因为这种提供反馈的行为既有助于帮助团队领导改进工作与领导建立良好的关系，也有助于团队成员表达自己的意见提升自我效能感（Anseel, Beatty, Shen, Lievens, & Sackett, 2015），最终促进了双方的纵向沟通。

**意见5：**文中“认知多样性的调节作用”论述部分的第二段“本研究认为谦卑型领导行为在团队认知多样性高的情境中更能够发挥作用，具体将通过促进认知多样团队中的沟通过程提高团队的创造力。……”和第三段“团队认知多样性也会影响谦卑型领导行为通过反馈沟通的中介路径。当团队认知多样性低的时候，团队成员认知方式相似，遇到和分析的问题也更为相同。……”这两段整段的论述没有一处文献支持和引用，认知多样性的调节作用，作为研究模型的重要部分，这部分论述却缺乏文献根据，难以令人信服，请作者有理有据的论证和推理。

**回应：**非常感谢您的宝贵意见！我们仔细梳理了谦卑型领导行为、团队多样性、团队过程领域的研究，对原文论述进行了重新撰写，修改后的内容如下：

首先，团队认知多样性调节了谦卑型领导行为通过深度沟通对团队创造力产生影响。当团队认知多样性高的时候，团队成员之间在知识、技能和认识方式上差异大（Van der Vegt & Janssen, 2003），Shin等人（2012）指出此时团队成员对于同一问题往往有着不同的观点和见解，而团队成员通过向谦卑型领导学习，能够关注他人优点、承认自身不足并且对他人的观点成开放性的态度（Owens & Hekman, 2012），因此即使面对和自己观点不同的成员，团队成员也能够看到自己的局限性并且欣赏其他成员认知差异化带来的优点，从而减少了社会分类造成的差异化矛盾问题（Greer et al, 2008）。Hoever, van Knippenberg, van Ginkel和Barkema (2012)也指出团队成员之间的相互理解有利于减少成员之间的矛盾和隔阂、促进团队成员的相互合作和沟通交流，从而提高团队创造力。另一方面，差异化的团队组成也使得个人的优势更容易被识别（Park & Kim, 2015），这种情境中谦卑型领导行为中强调关注他人优点和想向他人学习的特征更为明显，在认知多样化的团队中能更加显著地加促进团队成员之间的深度沟通，团队成员也能够更好的利用团队认知多样性带来的信息增值和决策多样化的优势（Shin & Zhou, 2007），最终带来团队创造力的提升。相反，当团队认知多样性低的时候，团队成员的认识方式和能力技巧等方面非常相似，团队内容易形成统一的意见（Polzer, Milton, & Swann, 2002），反而不利于团队成员从不同观点探讨问题，深入交流也相应的难以产生，由此会减弱谦卑型领导对促进深度沟通，也会进一步减弱其对团队

的创造力的正向影响。

其次，团队认知多样性也会影响谦卑型领导行为通过反馈沟通对团队创造力产生的影响。当团队认知多样性低的时候，团队成员认知方式相似，遇到和分析的问题也更为相同（Mello & Rentsch, 2015）。因此，领导对个别问题提供反馈即可解决多数成员遇到的问题，谦卑型领导对团队反馈沟通的影响相对减弱。相反，当团队认知多样性高的时候，团队成员会从不同的角度看待问题，处理工作问题容易产生多种角度和见解（Mello & Delise, 2015），团队成员也期望在自身观点和他人观点之间确定最优解决方案（Wang et al, 2016）。在这种情境中谦卑型领导能够对差异化成员的不同观点持开放性和积极听取的态度（Rego et al., 2017），并且注意到团队成员不同观点上的优点，因此谦卑型领导能够有宽广的视野，从而为员工提供更多的指导和帮助。此外，谦卑型领导能够耐心的听取员工的意见和反馈（Liu, 2016），给与员工表达自己观点的安全感，并且传达给员工对差异性观点的包容性，因此团队成员会更加积极地寻求反馈（Nembhard & Edmondson, 2006），最终促进了团队整体知识的获得和提升，有利于团队创造力的提高。

**意见6：**文中样本与过程部分中，“最终去掉未能填完两次问卷以及填答内容缺失的问卷”，删除问卷的标准是什么？问卷缺失到什么程度删除？请作者清晰的告知读者。

**回应：**具体的删除问卷的标准说明如下，首先是删除了第一次填答但是第二次没有填答的样本（由于离职或者请长假造成的影响），其次是删除了问卷中在重要变量（谦卑型领导行为、团队多样性、团队深度沟通、反馈沟通、团队创造力）上缺失、漏答的问卷。类似的删除方法也被用于以往的研究中（雷星晖等，2015；杨付，张丽华，2012；陈帅，2016）。我们据此修改了原文部分，力求读者能够清晰的了解问卷删除的标准。

**意见7：**控制变量部分，“团队领导的性别（1=男，2=女）”，书写错误请仔细检查。

**回应：**真是非常抱歉出现这个错误！我们认真检查了全篇文章，确保改正所有的错误。

**意见8：**验证性因素分析部分，请作者参见心理学报已发表文章，将每个模型的拟合指数用表格规范的报告，这样更加直观。

**回应：**我们参考已经发表在心理学报上的文章，重新修改了该部分内容，按照规范的格式汇报了验证性因子分析的结果。具体内容如下：

由于谦卑型领导行为、团队认知多样性、反馈沟通和深度沟通均是相同团队成员评价的，我们通过验证性分析（CFA）检验测量之间的区分度。我们比较了四因子模型（谦卑型领导行为、团队认知多样性、反馈沟通、深度沟通），三因子模型1（谦卑型领导行为、团队认知多样性、反馈沟通+深度沟通），三因子模型2（谦卑型领导行为+团队认知多样性、反馈沟通、深度沟通），二因子模型（谦卑型领导行为+团队认知多样性、反馈沟通+深度沟通），以及单因子模型（谦卑型领导行为+团队认知多样性+反馈沟通+深度沟通）。结果显示如正文图1所示，四因子模型具有最理

想的拟合拟合优度 ( $\chi^2 = 428.16$ ,  $p < 0.001$ , GFI = 0.93, TLI = 0.94, RMSEA = 0.08), 优于其他备选模型, 证明了我们研究变量的区分效度。

**参考文献:**

段锦云, 施嘉逸, 凌斌. (2017). 高承诺组织与员工建言: 双过程模型检验. *心理学报*, 49(4), 539-553.

徐世勇, 朱金强. (2017). 道德领导与亲社会违规行为: 双中介模型. *心理学报*, 49(1), 106-115.

**意见9:** 数据聚合分析部分, 请作者添加团队数据聚合标准参照的文献, 增加文章的规范性。

**回应:** 我们参考已发表的文章重新修改了该部分论述, 修改如下:

本研究分析层次是在团队层面, 模型中谦卑型领导行为、团队认知多样性、反馈沟通和深度沟通是由个体层面的测量聚合到团队层面的, 因此需要检验是否适合聚合。我们分别计算了ICC1, ICC2和量表条目的平均 $r_{wg}(j)$ 。结果显示: 谦卑型领导行为 (ICC1 = 0.22, ICC2 = 0.56,  $r_{wg}(j) = 0.94$ ), 团队认知多样性 (ICC1 = 0.38, ICC2 = 0.74,  $r_{wg}(j) = 0.85$ ), 反馈沟通 (ICC1 = 0.35, ICC2 = 0.71,  $r_{wg}(j) = 0.92$ ), 深度沟通 (ICC1 = 0.27, ICC2 = 0.63,  $r_{wg}(j) = 0.92$ )。根据以往研究, ICC(1)和 ICC(2)分别需要高于0.05和0.50 (James, 1982),  $r_{wg}(j)$ 需要高于0.70 (James, Demaree, & Wolf, 1984), 因此以上变量符合聚集的标准 (段锦云, 施嘉逸, 凌斌, 2017), 适合在团队层面进行分析。

**意见10:** 分析策略部分, 请提供SPSS软件的版本, 请参见心理学报已发表文章撰写更规范些。

**回应:** 我们后来使用了Mplus 7 重新进行了计算, 已在文中进行说明。

**意见11:** 研究结果部分, 可以细分描述统计部分、中介检验部分、调节效应部分, 请参见心理学报已发表文章撰写, 表格呈现方式也同样可以参见已发表文献进行规范化, 层次回归表格中F值也未报告, 请补充, 回归系数是标准化前的还是标准化后的, 也请作者标明。具体的结果报告规范格式可以参考心理学报上已发表文章。

**回应:** 非常感谢您的宝贵意见! 我们重新参考了《心理学报》上已经发表的检验双中介模型的文章 (段锦云, 施嘉逸, 凌斌, 2017; 徐世勇, 朱金强, 2017), 根据以上文章, 我们使用Mplus 7构建了整体的结构方程模型, 同时考虑到双路径的影响方式, 重新撰写了研究方法部分, 具体内容如文中修改所示。

段锦云, 施嘉逸, 凌斌. (2017). 高承诺组织与员工建言: 双过程模型检验. *心理学报*, 49(4), 539-553.

徐世勇, 朱金强. (2017). 道德领导与亲社会违规行为: 双中介模型. *心理学报*, 49(1), 106-115.

**意见12:** 结果部分。“辩证领导行为分别对深度沟通 (B=.40,  $p < .01$ ) 和反馈沟通 (B=.43,  $p < .01$ ) 的回顾系数显著”, 谦卑型领导笔误成了“辩证领导行为”, 回归系数笔误成了“回顾系数”, 请仔细核对行文。

**回应:** 真是非常抱歉! 我们修改了文章中存在的错误。

意见13：结果部分。中介作用检验中，“我们使用Hayes开发的PROCESS（Model 4）程序分别检验这两个中介作用，结果如图3所示。从图3中我们看出，深度交流的中介作用也显著（95% bootstrapped CI=[.01, .27]），不包括0”这里面的“如图3所示”、“从图3中”根据文章的意思因该是表3吧？请仔细核对行文，避免书写错误。

回应：非常感谢！我们重新使用Mplus 7 通过结构方程模型重新计算了中介作用，修改了该表述的错误。

意见14：第五部分为讨论与研究展望，作者对研究的讨论，还比较欠缺，请补充完善。同时本研究的主要贡献也并未突出。

回应：我们重新修改了讨论部分，将研究贡献重新进行了整理，着重突出了文章的理论和实践贡献，具体内容请见正文部分。此外我们将针对理论和实践贡献做简要总结：

理论贡献方面。首先，目前根据我们的检索尚未有文章在团队层面探讨谦卑型领导行为和团队创造力的关系，本文建立了谦卑型领导领域和团队创造力领域的研究桥梁。对于谦卑型领导领域，我们检验了谦卑型领导的有效性，提出基于团队沟通机制的谦卑型领导行为对团队创造力的影响模型，回应了Rego等人（2017）对检验谦卑型领导行为有效性研究的呼吁。对于团队创造力领域的研究，以往研究多事认为“自上而下”的领导方式能够提升团队创造力，而我们的研究指出“自下而上”的领导方式同样也能促进团队创造力的提升，因此对研究团队创造力的产生提供了新的思路。

其次，本文丰富了团队沟通领域的研究。我们同时将团队横向沟通和纵向沟通进行考虑，这是之前研究团队沟通领域的文章所没有涉及的（Kratzer, et al, 2004; Stobbeleir, Ashford, & Buyens, 2011），通过对这两种沟通过程的检验我们更为全面的反映出团队领导行为发挥作用的机制和团队沟通过程的全貌，为之后团队沟通领域的研究提供了借鉴。

最后，本文对团队认知多样性领域的研究做出了贡献。随着多样性领域研究的关注点从表层多样性向深层多样性转变，团队认知多样性管理成为了学界探讨的重点，其“双刃剑”的特征一直是组织管理领域探讨的问题（Hoever et al., 2012），本文为解决团队认知多样性问题提供了指导，我们提出谦卑型领导行为能够发挥团队认知多样性的优点并且避免其不利之处，为团队认知多样性领域的研究做出了贡献。

实践贡献方面。首先，我们提出企业管理者可以实践的对于管理者而言，可以学习谦卑型的领导行为，并将其应用到实践管理中去，具体而言可以尝试及时关注下属优点和贡献、敢于承认自身不足、为下属树立学习榜样，以此能够促进团队创造力的提升，从而帮助企业更好的应对风险和挑战。

其次，本研究也指出，团队沟通过程是影响团队创造力的重要因素，对于管理者而言可以思考如何提升团队成员之间的深度沟通以及领导和团队成员间的反馈沟通，这两种沟通方式都应当

引起管理者的重视。

最后，我们的研究也给多样性团队管理提供了启示，随着当代社会新老员工的交替，互联网和信息化技术带来的多种思想的冲击，组织内员工的认知方式也日益出现差异化，面对这种情况，领导者可以采取谦卑型的领导行为，发挥出认知多样化的团队所具有的多样化优势，减少差异化的团队带来的冲突和分裂。

#### 参考文献

- Acar, F.P. (2010). Analyzing the effects of diversity perceptions and shared leadership on emotional conflict: a dynamic approach. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1733-1753.
- Ammons, R. B. 1956. Effects of knowledge of performance: A survey and tentative theoretical formulation. *Journal of General Psychology*, 54, 279-299.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: external activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Confirmation and extension of the sources of feedback scale in service-based organizations. *Journal of Business Communication*, 38(38), 206-226.
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? a meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318-348.
- Bandura A. Social Foundations of Thought and Action:A Social Cognitive Approach [M]. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (2010). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107-124.
- Chen, M. H., & Kaufmann, G. (2008). Employee creativity and R&D: A critical review. *Creativity and Innovation Management*, 17(1), 71-76.
- Chen, S. (2016). Team faultline and its effect on team performance: the effect of transactional memory system. *Acta Psychologica Sinica*, 84-94.
- [陈帅. (2016). 团队断裂带对团队绩效的影响: 团队交互记忆系统的作用. *心理学报*, 48(1), 84-94.]
- Chiu, C. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: the role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1705-1720.
- Clercq, D. D., Rahman, Z. M., & Belausteguigoitia, I. (2015). Task conflict and employee creativity: the critical roles of learning orientation and goal congruence. *Human Resource Management*.56, 93-109.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. Random House.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(14), 1111-1132.
- De Vries, R. E., Van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115-135.
- Deshon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1035-1056.
- DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, *17*(3), 217-231.
- Fiore, S. M., Greer, L. L., Jehn, K. A., Mannix, E. A., Smithjentsch, K. A., & Cannonbowers, J. A., et al. (2008). Interdisciplinarity as teamwork. *Small Group Research*, *39*(3), 251-277.
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 513-524.
- Goodman, J. S., Wood, R. E., & Hendrickx, M. (2004). Feedback specificity, exploration, and learning. *Journal of Applied Psychology*, *89*(2), 248-262.
- Greenleaf, R. K., & Spears, L. C. (Eds). (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, *39*(3), 278-302.
- Grusec, J. E. (1992). Social learning theory and developmental psychology: The legacies of Robert Sears and Albert Bandura. *Developmental Psychology*, *28*, 776-786.
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *103*(1), 1-20.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, *41*(1), 96-107.
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2003). Consequences of feeling dissimilar from others in a work team. *Journal of Business & Psychology*, *17*(3), 301-325.
- Hoever, I. J., Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, *97*(5), 982-996.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: a meta-analytic review of team demography. *Journal of Management Official Journal of the Southern Management Association*, *33*(6), 987-1015.
- Huettermann, H., Doering, S., & Boerner, S. (2014). Leadership and team identification: exploring the followers' perspective. *Leadership Quarterly*, *25*(3), 413-432.
- Jablin, F.M. 1979. Superior-subordinate communication: the state of the art. *Psychological Bulletin*, *86*:1201-1222.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, *29*(6), 801-830.
- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. *Team Effectiveness and Decision Making in Organization*. 7-261.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, *67*(2), 219-229.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, *69*(1), 85-98.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, *44*(4), 741-763.
- Jeung, C. W., & Yoon, H. J. (2016). Leader humility and psychological empowerment: investigating contingencies. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(7), 1122-1136.
- Jordan, A. H., & Audia, P. G. 2012. Self-enhancement and learning from feedback. *Academy of Management Review*, *37*, 211-231.
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: the importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, *52*(3), 581-598.
- Kerfoot, K. (1998). The strategic use of humility. *Nursing Economic*, *16*(4), 238-239.

- Khan, K. H., & Cangemi, J. P. (1978). Social learning theory: The role of imitation and modeling in learning socially desirable behavior. *Education, 100*, 41–46.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review, 62*(2), 231-241.
- Kim, T. Y., Gong, Y., Lee, D. R., & Jing, Z. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal, 56*(3), 827-851.
- Knippenberg, D. V., & Hogg, M. A. (2005). Leadership and power: identity processes in groups and organizations. *Personnel Psychology, 50*(1), 50-51.
- Leenders, R. T., Van Engelen, J. M. L., & Kratzer, J. (2003). Virtuality, communication, and new product team creativity: A social network perspective. *Journal of Engineering and Technology Management, 20*, 69–92.
- Lei, X.H., Shan, Z.W., Su, T.Y., Yang, Y.F. (2015). Impacts of Humble Leadership Behavior on Employee Creativity. *Journal of Management Science, (2)*,115-125.
- [雷星晖, 单志汶, 苏涛永, 杨元飞. (2015). 谦卑型领导行为对员工创造力的影响研究. *管理科学*(2), 115-125.]
- Lewin, D. (2005). Unionism and employment conflict resolution: Rethinking collective voice and its consequences. *Journal of Labor Research, 26*(2), 209-239.
- Li, G., Liu, H., Shang, Y., & Xi, Y. (2014). Leader feedback and knowledge sharing: a regulatory focus theory perspective. *Journal of Management & Organization, 20*(6), 749-763.
- Liu, C.Y. (2016) Does Humble Leadership Behavior Promote Employees' Voice Behavior?—A Dual Mediating Model. *Open Journal of Business and Management, 4*, 731-740
- Long, W. L., Peng, K. Z., Wong, C. S., & Lau, D. C. (2015). Is more feedback seeking always better? leader-member exchange moderates the relationship between feedback-seeking behavior and performance. *Journal of Management, 1-23*.
- Luo, J., Zhao, J., & Zhang, Y. (2013). Authentic leadership and its effect on team creativity in knowledge team. *Science Improvement and Reaction, 30*(8), 152-156.
- [罗瑾琰, 赵佳, 张洋. (2013). 知识团队真实型领导对团队创造力的影响及作用机理研究. *科技进步与对策, 30*(8), 152-156.]
- McGrath, J. E., 1964, *Social Psychology: A Brief Introduction*, New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Mcleod, P. L., Liker, J. K., & Lobel, S. A. (1992). Process feedback in task groups: an application of goal setting. *Journal of Applied Behavioral Science A Publication of the Ntl Institute, 28*(1), 15-41.
- Mello, A. L., & Delise, L. A. (2015). Cognitive diversity to team outcomes: the roles of cohesion and conflict management. *Small Group Research, 46*(2), 204-226.
- Mello, A. L., & Rentsch, J. R. (2015). Cognitive diversity in teams: a multidisciplinary review. *Small Group Research, 46*(6), 623-658.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly, 28*(2), 264-284.
- Merriman, K. K., Clariana, R. B., & Bernardi, R. J. (2012). Goal orientation and feedback congruence: effects on discretionary effort and achievement. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(11), 2776–2796.
- Miller, D. L., & Karakowsky, L. (2005). Gender influences as an impediment to knowledge sharing: when men and women fail to seek peer feedback. *Journal of Psychology, 139*(2), 101-118.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review, 21*(2), 402-433.
- Mohammed, S. (2004). Review of Building Team-Based Working: A Practical Guide to Organizational Transformation. *Personnel Psychology, 57*, 1048–1052.

- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human relations*, 58(10), 1323-1350.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nieminen, L. R. G., Smerek, R., Kotrba, L., & Denison, D. (2013). What does an executive coaching intervention add beyond facilitated multisource feedback? effects on leader self-ratings and perceived effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 24(2), 145-176.
- O'Reilly III, C. A., Williams, K. Y., & Barsade, S. (1998). Group demography and innovation: does diversity help?. *Research on Managing Groups & Teams*, 1, 183-207.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111.
- Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: the counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1203-1213.
- Park, J., & Kim, S. (2015). The differentiating effects of workforce aging on exploitative and exploratory innovation: the moderating role of workforce diversity. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(2), 481-503.
- Pearsall, M. J., Ellis, A., & Evans, J. M. (2008). Unlocking the effects of gender faultlines on team creativity: is activation the key?. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 225-234.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal*, 28(2), 309-326.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2014). A social composition view of team creativity: The role of member nationality-heterogeneous ties outside of the team. *Organization Science*, 25(5), 1434-1452.
- Phillips, K. W., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2006). Surface-level diversity and decision-making in groups: when does deep-level similarity help?. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 467-482.
- Polzer, J. T., Milton, L. P., & Swann, W. B. (2002). Capitalizing on diversity: interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 296-324.
- Rahim, M. A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: evidence from a national sample of managers. *Journal of Management Official Journal of the Southern Management Association*, 15(4), 545-556.
- Redding, W. C. 1968. Human communication behavior in complex organizations: Some fallacies revisited. In C.E. Larson & F.E.X. Dance (Eds.), *Perceptiveness on communication*. Milwaukee: Speech Communication Center, University of Wisconsin-Milwaukee.
- Rego, A., Owens, B., Kai, C. Y., Bluhm, D., Cunha, M. P. E., & Silard, T., et al. (2017). Leader humility and team performance: exploring the mediating mechanisms of team psychological capital and task allocation effectiveness. *Journal of Management*. In press.
- Rus, D., Knippenberg, D. V., & Wisse, B. (2012). Leader power and self-serving behavior: the moderating role of accountability. *Leadership Quarterly*, 23(1), 13-26.
- Schilpzand, M. C., & Martins, L. L. (2010). Cognitive diversity and team performance: the roles of team mental models and information processing. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, (1), 1-6.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.



- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1709-1721.
- Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y., & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal, 55*(1), 197-212.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal, 42*(6), 662-673.
- Sims, H.P., & Manz, C. C. 1980. Categories of observed leader communication behaviors. Proceedings of the Southwest Division of the Academy of Management, San Antonio, Texas.
- Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2010). Does performance improve following multisource feedback? a theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology, 58*(1), 33-66.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management, 39*(3), 684-708.
- Tyran, K. L., & Gibson, C. B. (2008). Is what you see, what you get?the relationship among surface and deep-level heterogeneity characteristics, group efficacy, and team reputation. *Group & Organization Management, 33*(1), 46-76.
- Vallaster, C. (2003). Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership. *Leadership Quarterly, 17*(1), 105-108.
- Van der Vegt, G.S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management, 29*(5), 729-751.
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues:: humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*(4), 393-408.
- Wang, M. H., Huang, C. F., & Yang, T. Y. (2012). The effect of project environment on the relationship between knowledge sharing and team creativity in the software development context. *International Journal of Business and Information, 7*(1), 59-80.
- Wang, X. H., Kim, T. Y., & Lee, D. R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research, 69*(9), 3231-3239.
- Watson, K. M. (1982). An analysis of communication patterns: A method for discriminating leader and subordinate roles. *Academy of Management Journal, 25*(1), 107-120.
- Wu, L., Liu, J., Liang, S., & Wu, W. (2013). Abusive supervision and team performance: the mediating effect of team communication and team efficacy. *Management Review, 25*(8), 151-159.
- [吴隆增, 刘军, 梁淑美, 吴维库. (2013). 辱虐管理与团队绩效:团队沟通与集体效能的中介效应. *管理评论, 25*(8), 151-159.]
- Yang, F. & Zhang, L. (2012). Team communication, work unsafety and team innovation behavior: the moderating effect of creative efficacy. *Acta Psychologica Sinica, 44*(10), 1383-1401.
- [杨付, 张丽华. (2012). 团队沟通、工作不安全氛围对创新行为的影响:创造力自我效能感的调节作用. *心理学报, 44*(10), 1383-1401.]
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, D. X. (2011). Leadership behaviors and group creativity in chinese organizations: the role of group processes. *Leadership Quarterly, 22*(5), 851-862.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 413-422.

## 第二轮

**审稿人 1 意见：**作者较好地回答了上次评审提出的问题并对文章进行了比较恰当的修改。但是，该研究仍然存在一些问题。具体如下。

**回应：**衷心感谢您之前提出的宝贵意见，帮助本文有了很大提高！我们也非常珍惜此次审稿机会，将尽最大努力将文章修改完善。我们对原文的论述、逻辑、用词、学术表达以及参考文献进行了整体性修改，主要修改内容以黄色标记显示。您的评论以黑体加下划线的形式呈现，随后是详细的修改说明。

**意见 1：**文中提出“无论是魅力式领导还是变革式领导都容易让下属产生敬畏（Sankowsky, 1995; Dumas & Dan, 1998），从而影响了团队成员与领导之间的自由交流，因此需要一种关注下属的、自下而上的领导方式来促进双方间的交流。”请问魅力型领导和变革型领导对团队成员与领导之间的自由交流有何影响呢？是否有研究发现魅力型领导或变革型领导不利于或有利于团队成员与领导之间的自由交流呢？请列出相关文献。

**回应：**非常感谢您提出这个问题，让我们对这个问题有了更加精准的理解！我们原本的意思是领导和团队成员间固有的权力差异可能会成为双方自由交流的障碍。此外，以往研究显示，魅力型领导可能会阻碍团队领导和下属之间的自由交流，如 Dumas 和 Dan（1998）认为魅力型领导会给员工工作带来压力，并且会削弱员工自身的自我感知，使得员工听命于领导而缺乏自我主见；Sankowsky（1995）提出魅力型领导，特别是具有自恋型倾向的魅力型领导，会滥用权力，他们会单方面的给员工提供指示并且给与批评性的反馈，而员工会服从这种领导的指挥并且盲目地相信领导的判断。领导者魅力是变革型领导的重要组成部分，Kark, Shamir, & Chen（2003）也指出，变革型领导在给与员工授权的同时会增加其依赖性。

但是，我们重新回顾了相关文献后发现本句中引用变革型领导行为确实不够严谨。尽管 Hambley, Neill, & Kline（2007）发现变革型领导行为并不会影响团队成员的交流方式，但是多数研究显示变革型领导行为对团队内部沟通具有正向作用（例如，Özaralli, 2003; Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Colbert, Kristof-Brown, Bradley, & Barrick, 2008; Birasnav, Rangnekar, & Dalpati, 2011），另外，Bass（1990）认为变革型领导需要积极与下属分享愿景，Berson 和 Avolio（2004）指出变革型领导者具备有效的表达能力，Men（2014）发现变革型领导更倾向于采取面对面沟通的沟通形式并且有助于成员间对称性的内部沟通，Zohar 和 Gazit（2008）从社会网络的角度发现变革型领导会增加团队内的沟通数量。

总体而言，目前研究显示变革型领导能够通过愿景激励、智力促进等行为提高团队的沟通过程。虽然这种沟通更偏向于领导者作为沟通发起者和信息传输者的主动沟通、较少谈到对员工向上沟通的影响，但是我们在此处引用变革型领导确实不够严谨，据此我们重新修改了该部分内容（参见正文第 2 页）。

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625-646.
- Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2011). Transformational leadership and human capital benefits: The role of knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 106-126.
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51(1), 81-96.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012).
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1-20.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 335-344.
- Smith, M. J., Arthur, C. A., Hardy, J., Callow, N., & Williams, D. (2013). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(2), 249-257.
- Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: a social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744-757.

**意见 2:** 文中提出“目前对领导行为通过何种团队过程对团队创造力产生影响尚不清楚，其作用机制仍值得研究（Boies et al., 2015; Zhang & Bartol, 2010）”。实际上，Boies 等（2015）就考察了领导行为影响团队创造力的机制；另外，近几年的其他几个研究也考察了领导行为影响团队创造力的机制。作者需要做更全面的文献回顾。

**回应:** 非常感谢您指出该点问题！很抱歉之前没有进行更为全面的文献回顾，该处论述确实不合适，我们目前重新做回顾了 2010 年以来国内外主流期刊关于领导行为和团队创造力领域的研究，并且修改了原文中的相关论述。

从领导行为上看，变革型领导能通过团队认同感（Wang & Zhu, 2010）、集体效能感和知识分享行为（Zhang, Tsui, & Wang, 2011）、团队成员之间的沟通及团队信任（Boies, Fiset, & Gill, 2015）对团队创造力产生影响，差异化变革型领导也会通过影响团队交流网络密度和团队知识分享来促进团队创造力（蔡亚华, 贾良定, 尤树洋, 张祎, & 陈艳露）。真诚型领导能通过影响创新支持（Cerne, Jaklic, & Skerlavaj, 2013）、反馈寻求氛围（李燃, 王辉, 赵佳卉, 2016）促进团队创造力。道德型领导能通过团队学习（Li & Zhang, 2015）、领导-成员交换质量（彭正龙, 陈秀贵, 赵红丹, 2015）对团队创造力产生积极作用；Mo, Ling 和 Xie（2017）发现道德型领导和团队创造力

间有曲线关系。服务型领导会通过团队效能感（Yang, Liu, & Gu, 2017）、领导的集体性代表（Yoshida, Sendjaya, Hirst, & Cooper, 2014）对团队创造力产生积极影响。Madrid, Totterdell, Niven 和 Barros（2016）检验了领导的积极情感展示通过团队信息分享对团队创造力的作用；Zacher 和 Rosing（2015）从二元性的角度发现开放和闭合型领导同时在高水平时有利于促进团队创新；Carmeli 和 Paulus（2014）探讨了 CEO 概念促进型领导通过团队知识分享对高管团队创造力的影响；蒿坡, 龙立荣和贺伟（2014）研究了授权型领导通过领导力共享对团队创造力的影响；也有研究关注 CEO 领导行为对高管团队创造力的影响，如 CEO 战略型领导通过高管团队心理授权（陈璐, 杨百寅, & 井润田, 2015）、团队学习行为（陈璐, 柏帅皎, & 王月梅, 2016）对团队创造力的作用。

虽然近年来领导力和团队创造力的关系吸引了学者们的重点关注，但是仍然存在不足之处。首先，目前研究缺乏探讨谦卑型领导行为和团队创造力的研究，这对于丰富谦卑型领导行为这一新兴领域的研究具有重要意义。其次，目前关于领导行为对团队创造力影响机制的研究，主要集中在团队学习、领导成员关系质量、团队效能感和认同感的视角，而我们认为团队沟通过程是谦卑型领导对团队创造力发挥作用的重要机制，并且全面的检验了横向沟通和纵向沟通过程，这对于研究团队创造力的形成和领导行为发生作用的方式具有重要意义。

感谢您的宝贵意见，让我们对领导力和团队创造力领域的研究进行了进一步的梳理，原文中此处的论述确实不够严谨，我们对此进行了修改和完善（参见正文第 4 页）。

- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *Leadership Quarterly*, 26(6), 1080-1094.
- Carmeli, A., & Paulus, P. B. (2014). CEO ideational facilitation leadership and team creativity: the mediating role of knowledge sharing. *Journal of Creative Behavior*, 49(1), 53-75.
- Cerne, M., Jaklic, M., & Skerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
- Madrid, H. P., Totterdell, P., Niven, K., & Barros, E. (2016). Leader affective presence and innovation in teams. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 673-686.
- Li, M., & Zhang, P. (2015). Stimulating learning by empowering leadership: can we achieve cross-level creativity simultaneously?. *Leadership & Organization Development Journal*, 2015(8), 16833-16833.
- Madrid, H. P., Totterdell, P., Niven, K., & Barros, E. (2016). Leader affective presence and innovation in teams. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 673-686.
- Mo, S., Ling, C. D., & Xie, X. Y. (2017). The curvilinear relationship between ethical leadership and team creativity: the moderating role of team faultlines. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Wang, P., & Zhu, W. (2011). Mediating role of creative identity in the influence of transformational leadership on creativity: is there a multilevel effect?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 25-39.
- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: the roles of self-efficacy and power distance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 610-629.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? a multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.

Zhang, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, D. X. (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 851-862.

陈璐, 杨百寅, 井润田. (2015). 战略型领导与高管团队成员创造力:基于高科技企业的实证分析. *管理评论*, 27(3), 142-152.

陈璐, 柏帅皎, 王月梅. (2016). CEO 变革型领导与高管团队创造力: 一个被调节的中介模型. *南开管理评论*, 19(2), 63-74.

蔡亚华, 贾良定, 尤树洋, 张祎, 陈艳露. (2013). 差异化变革型领导对知识分享与团队创造力的影响:社会网络机制的解释. *心理学报*, 45(5), 585-598.

蒿坡, 龙立荣, 贺伟. (2014). 领导力共享、垂直领导力与团队创造力:双视角研究. *管理科学*(6), 53-64.

李燃, 王辉, 赵佳卉. (2016). 真诚型领导行为对团队创造力的影响. *管理科学*, 29(5), 71-82.

彭正龙, 陈秀桂, 赵红丹. (2015). 研发团队伦理型领导对团队创造力的影响. *科技进步与对策*(7), 140-144.

薛会娟. (2013). 授权型领导如何促进团队创造力?——以交互记忆系统为中介. *科技管理研究*(24), 144-147.

**意见 3:** 文中给出的 Cronbach's alpha 是基于个体层面的数据还是团队层面的数据? 请说明。

**回应:** 真是抱歉! 该处我们之前没有说明清楚。本文谦卑型领导行为、团队认知多样性、深度沟通和反馈沟通题目均是由员工填写, 其Cronbach's alpha是基于个体层面的数据计算而得。团队创造力是由领导填写, 其Cronbach's alpha是基于团队层面的数据计算而得。修改稿中已经作了说明(参见正文第8页)。

**意见 4:** 文中指出“图 1 反映了研究变量的均值、标准差、相关系数。从表 1 中我们看出谦卑型领导行为与深度沟通 ( $r = 0.51, p < .01$ )、反馈沟通 ( $r = 0.51, p < .01$ ) 以及团队创造力 ( $r = 0.30, p < .01$ ) 正相关。”这里的图 1 和表 1 都是指表 2 吧? 另, 表 2 中的相关系数到底是基于个体层面的数据还是团队层面的数据?

**回应:** 抱歉我们出现的笔误, 该句中提到的图 1 和表 1 均是指的表 2。表 2 中的相关系数是基于团队层面的数据进行计算得出的, 我们在文中进行了补充说明(参见正文第 10 页)。

**意见 5:** 根据作者使用的各个构念的测量量表的情况, 在结构方程模型中需要估计的全部潜变量包含的题目总数为  $9+3+3+4+3=22$  个, 而该研究的样本只包含 76 个团队。这如何保证参数估计的稳定性呢? 另外, 既然是使用结构方程模型进行假设检验, 为什么没有报告模型拟合结果? 还是说, 作者使用的并不是结构方程模型?

**回应:** 非常感谢您指出该问题! 我们没有使用结构方程模型, 而是使用的路径分析 (path analysis), 没有将变量的条目纳入计算, 而是将聚合后的团队层面变量构建路径模型进行分析。(参见正文第 9、10 页)。

**意见 6:** 作者从 4 家公司收集的数据, 在数据分析时为什么没有控制公司层的影响?

**回应:** 非常感谢您提出的宝贵意见。我们重新进行了数据分析, 控制了公司层次的影响, 所得结果与之前结果一致。我们也据此对文中数据处理和汇报部分进行了更新(参见正文第 9-12 页)。

**意见 7:** 文中提出“当团队认知多样性低的时候，团队成员的认识方式和能力技巧等方面非常相似，团队内容易形成统一的意见（Polzer, Milton, & Swann, 2002），反而不利于团队成员从不同观点探讨问题，深入交流也相应的难以产生”。按照作者的推理，团队认知多样性低的时候，深度沟通少，但是从相关表及图 2 来看，团队认知多样性低的时候，深度沟通更多。请解释。同样，团队认知多样性和反馈沟通之间的关系与作者的推理也存在矛盾，请解释。

**回应:** 非常感谢您指出该点。我们原文中该处论述确实不够严谨，而且之前推论结果如您所示和数据结果存在一定矛盾，我们重新撰写了该部分论述（参见正文第 6、7、13 页）。

对您提出的问题我们特别解释如下：首先，两个调节作用如图 2 和图 3 显示，无论在团队认知多样性高还是低的情境中，谦卑型领导行为均与深度沟通和反馈沟通成正相关，支持了谦卑型领导行为对团队沟通过程具有积极影响的假设。其次，图 2 和图 3 也显示，谦卑型领导行为在高团队认知多样性团队中的斜率要比低认知多样性团队中的斜率更大，说明谦卑型领导行为在高团队认知多样性的团队中更能发挥作用，也支持了我们的假设。最后，如您提到的，在相同谦卑型领导行为水平下，深度沟通和反馈沟通在低团队认知多样性团队中都比在高团队认知多样性团队中要高。我们认为这是由于团队认知多样性本身带来的影响，团队认知多样性是把“双刃剑”，虽然它能够为团队创新提供来源，但同时高团队认知多样性的情境中，团队成员之间较大的差异会促进社会分类现象的产生，使得成员之间产生隔阂（Li, Liang, & Yang, 2012），团队成员间会产生误解（Joshi & Roh, 2007），团队成员间的合作也会减少（Kurtzberg, 2005），从而不利于团队沟通氛围的产生。相反，低团队认知多样性时，团队成员更为一致，根据相似性吸引理论，团队成员间的关系也更为融洽（Greer, Jehn, & Mannix, 2008），团队成员之间容易形成良好的人际关系和沟通氛围，因此整体上在团队认知多样性高的团队中团队成员间的深度沟通会低于团队认知多样性低的团队。另外，对于团队成员和领导之间的反馈沟通，高团队认知多样性的情境中，成员的观点和看法差异很大，而领导的时间是有限的，因此难以面面俱到地解决所有人的问题，而在低团队认知多样性的情境中，领导的反馈能够帮助更多的成员解决其关心的问题，由此整体的反馈沟通水平会较高。我们在文章讨论部分补充了相关的论述。

**意见 8:** 文中存在多处文字表达不规范的地方，如“深度沟通行为是指团队内部成员成员之间能够开放地分享想法和观点”，“在团队中表现也为深度沟通的形式”，“并供相应的资源和支持来帮助下属克服困难”，“我们构建了构建了结构方程模型来进行假设检验”等等。

**回应:** 非常抱歉我们之前文字表达有很多不规范的地方，我们重新检查了全文，对存在的问题进行了修改，力求文章表达规范。

**审稿人2意见:** 文章经过两次修改，文章的逻辑和内容都有了很大的改进和完善，也更为符合学术

规范，还有几点意见如下：

**回应：**非常感谢您的肯定和宝贵意见！之前在您的指导下我们的文章有了很大改进，本次针对您提出的意见我们也认真地进行了思考，对原文的论述、逻辑、用词、学术表达以及参考文献进行了整体性修改，主要修改内容以黄色标记显示。您的评论将以黑体加下划线的形式呈现，随后是详细的修改说明。

**意见 1：**在引言中，作者有何依据说“深度沟通和反馈沟通能够分别代表横向沟通和纵向沟通的过程”？同时文章的模型图 1 也这样表示的，是否有文献支持说明，如果有请列出，若没有这样突兀提出的合理性需要斟酌，因为深度沟通也可能是上级和下属之间的深度沟通，不仅仅是横向沟通才有的。建议文章在引出用深度沟通来代表横向沟通的时候明晰一下可能会让读者更清晰。

**回应：**非常感谢您指出该点问题！您提出的问题非常有道理。虽然目前有研究分别探讨团队中纵向沟通和横向沟通过程（e.g., Wright & Pandy, 2009; Baker, 1954; Klare, 1954），但是缺乏同时考虑这两种沟通过程的研究，并且原文中该句说深度沟通和反馈沟通能够代表这两种沟通方式确实不严谨，以往文献中也没有直接如此论述的文章。我们回顾相关文章后发现，深度沟通和反馈沟通只是反映团队沟通过程的一种分类方式或者分类框架，研究中其具体的内容需要落实到具体的概念和测量上，所以本文使用成员之间的深度沟通和团队领导和团队成员之间的反馈沟在横向沟通和纵向沟通的框架内测量和探讨所提出的研究问题，这也与横向沟通和纵向沟通的内容相一致，这两个概念也被以往很多研究用于反映团队沟通过程（e.g., Gibson & Vermeulen, 2003; Kim, Magnusen, & Andrew, 2016 Andrew & Kacmar, 2001; Zhou, 1998）。我们非常同意您的意见，此处引入确实比较突兀，由此我们根据您的意见更改了原文该句，在引用深度沟通时进行了进一步的说明，强调是团队成员之间横向的深度沟通，力求使得文章更为清晰（参见正文第 2 页）。

**意见 2：**在论述深度沟通和反馈沟通的中介作用部分，建议将谦卑型领导与沟通的关系论述放前面，将沟通与创造力的部分放后面，这样逻辑上可能更好些。

**回应：**我们非常同意您的意见，如此修改确实能让文章逻辑更为清晰。据此，我们修改了文章中的相关部分，结构上首先论述了谦卑型领导行为与沟通的关系，之后论述了沟通与创造力的关系（参见正文第 5、6 页）。

**意见 3：**在中介效应分析部分， $\beta$  值报告的是标准化后的么？应该再行文中规范说明。

**回应：**非常感谢您指出该问题。我们  $\beta$  值报告的是未标准化的系数，我们在图 2 中进行了补充说明。

**意见 4：**在调节效应分析部分，“而在团队认知多样性低（低于均值一个标准差）的时候二者关系同意不显著”，“同意”两字应该是笔误吧，请仔细审阅全文。

**回应：**非常抱歉！我们重新修正了全文，修改了出现笔误的地方。

**意见 5:** 调节效应分析部分,“有条件的中介效应”是不是笔误?因为我看表 3 为“有调节的中介效应”这里最好统一规范,表 3 中的“条件间接效应”,应该是“间接效应”吧,是不是笔误?此外,有调节的中介效应分析部分的表格呈现,和表述方式还是稍欠规范(例如,表格下缺少注来说明),请多参考心理学报最近发表的文章,尤其请参考相似的有调节的中介模型的相关研究进行修改这一部分,并规范行文。

**回应:** 非常抱歉!原文中数据汇报等地方确实存在不够规范之处,感谢您指出我们的不足!我们参考了多篇心理学报上发表的文章,特别是有调节的中介模型的相关研究,对文章研究方法和结果汇报等部分进行了修改(参加正文第 9-12 页)。在结果汇报上主要采用了段锦云、施嘉逸和凌斌(2017)的汇报形式。主要参考文章如下:

段锦云,施嘉逸,凌斌.(2017).高承诺组织与员工建言:双过程模型检验. *心理学报*, 49(4), 539-553.

刘庆奇,牛更枫,范翠英,周宗奎.(2017).被动性社交网站使用与自尊和自我概念清晰性:有调节的中介模型. *心理学报*, 49(1), 60-71.

屠兴勇,张琪,王泽英,何欣.(2017).信任氛围、内部人身份认知与员工角色内绩效:中介的调节效应. *心理学报*, 49(1), 83-93.

徐世勇,朱金强.(2017).道德领导与亲社会违规行为:双中介模型. *心理学报*, 49(1), 106-115.

---

### 第三轮

**审稿人 1 意见:** 作者较好地回答了上次评审提出的问题并对文章进行了比较恰当的修改。但是,该研究仍然存在如下几个问题。

**回应:** 我们非常感谢您之前提出的宝贵意见,帮助我们文章的质量有了很大提高!我们也非常珍惜此次修改机会,将尽最大努力完成修改。您的评论将以黑体加下划线的形式呈现,随后是相应的回应。据此,我们也对原文进行了细致修改,主要的修改内容以标黄的形式在文中进行显示。

**意见1:** 请报告数据聚合后谦卑型领导行为、团队认知多样性、反馈沟通、深度沟通在团队层次的 Cronbach's Alpha。

**回应:** 感谢您的宝贵意见!我们计算并在文中汇报了以上变量在团队层次的 Cronbach's Alpha,具体结果为:谦卑型领导行为(Cronbach's Alpha = .96)、团队认知多样性(Cronbach's Alpha = .96)、反馈沟通(Cronbach's Alpha = .94)、深度沟通(Cronbach's Alpha = .91),结果显示以上测量变量均具有较好的信度。

**意见2:** 仍然存在多处文字表述不规范的问题。

**回应:** 真是非常抱歉!我们重新修正了全文,力求语句通顺、表达规范。



**意见3:** 英文摘要内容与中文内容存在不一致之处, 且存在多处语法错误。

**回应:** 非常感谢您指出该点重要问题! 非常抱歉, 确实是我们没有准确表达, 我们重新修改了英文摘要, 使之和文中内容一致, 并确保语句通畅、没有语法错误。

**意见4:** 文献引用有误, 如“Vegt, G. S. V. D., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729-751”。其中“Vegt, G. S. V. D.”, 正确写法是“Van der Vegt, G. S.”。正文中的引用也有误。

**回应:** 真是非常感谢您指出该问题! 我们对文章中的英文文献引用进行了检查, 并对不当之处进行了修改。

**意见5:** 在变量测量部分给出的“团队认知多样性”的测量题目与问卷中的表述不一致。

**回应:** 非常感谢您指出该点问题! 很抱歉之前不够严谨, 我们量表粘贴有误, 进行了重新修正。

---

### 编委复审

**意见:** 经过几次修改, 本文的质量达到了学报的要求。

---

### 主编终审

**意见:** 谦卑型领导行为是新兴的领导研究领域, 团队创造力一直深受学界关注, 该研究弥补了两者关系研究的空缺。领导者的“自上而下”与“自下而上”的影响力, 同样值得关注和探讨。该研究证实了谦卑型领导行为同样有助于团队创造力的提高, 为团队创造力领域的研究提供了新思路, 特别对于中国这一自古崇尚谦卑的文化具有更积极的价值。该研究对作用机制的探讨, 通过对沟通过程这一重要的团队创造力影响因素研究, 将团队中的横向沟通(深度沟通)和纵向沟通(反馈沟通)同时纳入到研究框架中, 为团队沟通领域的研究提供了更全面的视角。该研究具有一定的理论价值并为现实中的管理者提供了有效借鉴。鉴此, 建议发表。

**回应:** 衷心感谢评审专家和编委们的肯定和给与的宝贵意见, 我们的文章质量也在不断的提高, 以下是根据本次修改意见进行的说明。

**意见1:**请按照心理学论文的写法，将“引言”与“理论与研究假设”两部分合并为一个部分，这一部分可以叫“前言”，也可以叫“问题提出”。该部分不超过3500字。见投稿指南。

**回应:**真是抱歉之前相关部分的内容比较长，我们已经按照要求进行了精简，目前该部分的内容没有超过3500字。

**意见2:**请摒弃管理学论文的写法，弱化“实践价值”，注重理论创新。

**回应:**感谢您的宝贵建议！在目前修改版本中已经弱化了“实践价值”，将理论创新部分进行了强化。同时，我们也重新检查了全文，对文章进行进一步的提升。