

《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：重新配置你的注意力：职场正念的人际影响及作用机制

作者：刘霞 卫武

第一轮

编委意见：

本文是关于职场正念的回顾，内容详实，工作量饱满，但按照《心理科学进展》近年来对来稿的期待，综述作为一项研究，也是要有研究问题的，并且研究问题越聚焦越好。在本文之前，已经有了中英文的综述，本文认为这些综述主要存在 2 方面的问题，1 是人际功能没受到关注，2 是概念的多维化。这 2 个问题确实是以往综述没有涵盖到的，因此聚焦于这 2 个问题的综述是有价值的。但本文的内容设计远远超过了这 2 个问题，而是落入了教科书式的面面俱到写法。本文应当考虑围绕所识别出的那 2 个问题展开，缩窄研究范畴，细化研究问题。此外，在 set hook 的时候不要因为以往的综述没有包含这 2 个问题，本文包含就自然是价值了。以往综述没包含不是这些综述本身的问题，而是当时没有这类研究。因此，本文不能简单对这 2 个问题进行回顾，而是阐释对人际功能的关注和多维构念如何改变了(和/或应该如何改变)学术界和实践界对正念的认识和应用。

回应：感谢审稿人的意见。如您所说，围绕所识别的具体问题开展内容设计并阐释问题对文献的走向是非常必要的。我们确实识别了当前正念文献中的两个核心问题：人际关系功能和正念概念发展趋势，并意识到对核心问题的分析可以帮助读者理解现有职场正念的研究进度及研究趋势的转变，从而益于识别未来的研究价值。结合您的意见，我们对文章做出了重大修改（红色字体为修改部分），具体如下：

首先，我们根据 Cronin 和 George (2023)对整合回顾方法的建议，采用重新定向(Redirect)的路径来丰富职场正念研究的新见解，即将问题聚焦到职场正念的人际关系结果的作用机制方面(对应此版本第 3 部分)。这一思路摒弃了原有的全面性的机制梳理(如，之前的版本将职场正念的作用机制划分为对自我调节、资源、动机、认知、情感和社会-关系视角)。在修改版本中，我们深入挖掘正念与人际关系过程的联系，认为实现更好的关联(connection)是职场正念与人际关系文献背后的桥梁，为此，我们将职场正念作用于人际关系结果的机制划分为显性关联机制和隐性关联机制。显性关联机制代表易于显现的、更为直接的机制，可以分为知识关联和情感关联，其中知识关联是指在关系过程中能够根据其中的人、信息或想法等更好的完成相互依赖工作，如促进合作、知识共享等协调活动；情感关联是指正念如何调节自身人际情绪体验以改善人际关系互动，例如削弱敌意、歧视等，增加感恩、积极情绪、共情等，从而实现积极的人际关系结果。隐性关联机制指促成显性关联机制更好发挥作用的不易呈现或间接性的机制，分为资源关联机制和交换关联机制。这两类机制阐述了知识关联机制和情感关联机制发生的共同特征，其中，资源关联机制可以分为资源积累(获

取或吸收)和抑制资源流失(抵御或撤销)两条路径，而**交换关联机制**则是从互动模式视角(自我正念带入职场关系，领导/成员正念带入职场关系，自我/配偶正念溢出至家庭关系)协同资源关联来更好的理解两种显性关联机制。总之，此次修改的内容设计避免了教科书式的写作思路，而是增加了更多自己的思考与发现，以呈现当前职场正念对人际关系结果的作用过程。

其次，我们发现的另一个与人际关系相关的问题：**正念概念的发展问题**(对应此版本第2部分)。在学者们关注正念人际结果的同期(2020年前后)，学者们也逐渐意识到需要更好的将正念与组织发展相关联，因此，学者们也开始发展职场背景下的正念定义。同样基于重新定向的综合回顾路径(Cronin & George, 2023)，我们超越以往对正念的特质说、状态说、技能说等的特性划分，重新识别了当前在职场背景下的概念发展趋势，将职场正念的发展分为结果观和过程观。其中，**结果观**是指关注正念是什么，会带来什么结果，这一视角重点关注如何操作化正念。在梳理文献中，**我们发现结果观目前存在两条相反的发展路径：合并路线和分化路线**，其中**合并路线**是指借用以往的定义及维度内容发展职场正念的多维量表，**分化路线**是指将正念划分为具体的子维度并分别定义和操作化。两条截然不同的路线，代表了学者们对当前对正念概念多维性和测量工具之间不匹配问题的回应，这为后续学者思考如何采用正念概念及量表提供了具体思路。**过程观**是正念定义发展的新趋势，关注个体如何在组织中展示或运用正念，即讨论正在进行的正念可以逐渐形成什么样的结果。我们通过讨论元认知视角的主张和情境化概念的发展提供了当前过程观的概念发展现状。这一部分的修改，我们**摒弃了原有版本对正念进入职场划分阶段的介绍**(佛教、临床心理学、广泛心理学及职场正念阶段)，**而是从更加系统性的角度阐述了概念发展的思路，并启发读者如何选取合适的研究工具，或推进合理的情境化概念发展**。此外，由于正念概念的发展问题和人际关系结果机制两个核心问题均涉及到职场环境及人际互动的关注，我们在内容设计方面，按照更加连贯的阅读思路，优先在第二部分呈现概念发展问题，而后在第三部分讨论了人际关系结果的作用机制。

最后，我们依据对两个核心问题的阐述形成了相应的展望。**这部分我们关注三个方面的讨论：一是推进正念概念的澄清与发展；二是丰富正念关联机制及结果；三是扩展互动的范围、主体与形态**。由于正念的概念发展和人际关联机制处于起步状态，未来还存在诸多可发展的方面，可启发读者根据我们的梳理以推进职场正念在人际过程中的更广泛的理解，同时，现有文献中的人际互动模式较为单一，我们也希望未来的研究能够扩展互动的范围、主体与形态，形成更深入的过程性或动态性的研究成果。

第二轮

审稿人 1 意见：

该篇文章聚焦于职场中的正念，综述了正念的人际关系结果及其作用机制，具有一定的理论和实践价值。然而，该篇文章还存在一些问题。具体如下：

回应：感谢审稿专家的鼓励！您的建议对提升论文质量非常有帮助，根据您的意见，我们对稿件进行了认真的思考与修改(见**紫色字体**)，并根据相应的意见逐条回应如下。

意见 1: 文献方面的问题。建议作者进一步搜寻有关正念主题的近期实证文献、文献综述，例如 Choi 等人(2021)、谌梦桂等人(2018)和 Zhang 等人(2021)，从而更加全面地展示出目前已有的相关研究情况。

回应: 感谢审稿专家的宝贵建议！根据您的建议，我们进一步搜寻了近期的实证文献与综述文献，并根据行文需要进行相应的引用。考虑到我们的关注焦点在职场正念文献，我们在新的修改版中加入了部分实证文献，如Dust等(2022)等，以及两篇重要的职场正念的综述文献，即Reb等(2020)和审稿人提到的Choi等(2022)(考虑到文章聚焦于职场领域暂未将另外两篇列入)，以确保文章对最新研究动向的把握。

意见 2: 贡献不足。如上，正是因为最近几年仍然有已发表的正念综述性文章，该篇文章的贡献很可能被削弱。例如，关于正念的概念、测量、研究结论均被综述性文章所回顾和总结。作者需要进一步解释清楚该篇综述性文章的实质贡献。

回应: 感谢审稿专家的宝贵意见！虽然近几年确实有过几篇组织情境下的正念综述，但我们关注的实质是当前职场正念的发展趋势，包括两个方面：概念发展趋势和人际功能的趋势。以下将详细阐述与之前综述的区别及创新之处。

首先，我们向您澄清之前的综述共识。在文献方面，之前的研究大多聚焦在正念如何使个人受益的视角，如认知、情绪和行为等(如郑晓明，倪丹，2018；张静等，2017；Good et al., 2016；Shahbaz & Parker, 2022；Sutcliffe et al., 2016)。在实践方面，当前的实践也大多聚焦在个体的心理健康，例如谷歌开设“搜寻内在的自己”(Search Inside Yourself)课程，苹果和华为均将正念训练纳入健康app，滴滴、阿里等名企定期举办正念练习会等，以此改善员工的心理状态。因此，无论是理论还是实践，目前职场正念的焦点均是关注自我认知，即“个体正念如何使自我保持更好的工作状态”，反应了目前学者们对职场正念的知识共识(诸彦含等，2020)。

其次，我们进一步解释为什么关注其人际功能。近期的工作显示，职场正念并不只是关注自我的，也可以嵌入至人际过程产生人际影响。**第一**，从概念内涵来看，正念不仅是关于自我内部(如认知、身体感觉)的意识，也可以产生对外部环境(如环境、社会互动)的意识(Brown et al., 2007)，这暗示了职场正念应该存在人际效应；**第二**，近期Kudesia (2019)和Reina等(2022, 2023)发表在Academy of Management Review、Organization Science、Personnel Psychology等国际顶尖管理学期刊的工作开拓了正念的过程视角，他们对职场正念的概念展开了新的解读。Kudesia (2019)认为职场正念是对情境的联合反应，是调整信息加工模式的元认知过程，可以在组织中分散风险、发展相互关联并放大收益。紧接着，Reina等(2022, 2023)相继发展了正念灌输(Mindful Infusion，将正念灌输至互动过程)和正念相联(Mindful Relating，正念注意力和去中心化维度可以相联形成不同的正念形态)的情境化概念及理论，展示了正念在互动中如何实现更加积极的互动及关系。这三项研究引领了正念概念的新发展趋势，且均是关于人际过程及互动的，这表明职场正念的概念发展出现了区别于以往结果导向(关注操作化职场正念可以带来什么结果)的新路径。**第三**，以量化操作为主要研究方法的职场正念也相继出现对人际过程及结果的关注。例如，Hafenbrack等(2020)发现正念可以培

养自我的积极情绪、同理心及换位思考，并激发在互动中对他人的同情回应；Sawyer等(2022)发现正念固有的脱钩过程被认为与培养感恩情绪特别相关，因为正念通过时刻关注当下可以更好的增加对个人收益的意识和对提供这种收益的对象所付出成本的认识，从而激发感恩、亲社会动机与亲社会行为。因此，职场正念的人际效果开始突显。进而，我们抓住职场正念人际效应的苗头，并结合Cronin和George (2023)的建议，采用重新定向(Redirect)的路径来丰富职场正念研究的人际见解(重新定向是指通过对某一主题的新思考与新见解来丰富当前的研究路径)，以此超越目前的认知导向的共识(如诸彦含等, 2020)，建立人际导向的职场正念研究路径。我们希望，在工作以越来越大程度上的协作、合作、跨界、跨空间及技术依赖为特征的背景下(Heaphy & Dutton, 2008; Schinoff & Byron, 2023)，职场正念的人际功能可以更好地为实现组织协调、决策与效能提升提供指导。

最后，综合上述两点的讨论，我们的研究思路为：(1)首先，阐述了职场正念的概念发展趋势，将其区分为结果导向和过程导向：结果导向方面，我们进一步区分了嵌入型借用和分化型借用两条路线，并认为当前文献正在逐步实现职场背景下概念与测量的统一；过程导向方面，我们论述了关注情境化正念互动的内在机理是职场正念理论发展的新方向。(2)其次，依据结果导向和过程导向职场正念的发展趋势，我们分别梳理了其对应的人际影响结果，并归纳为质量和功能两方面，进一步建立了概念发展趋势与人际影响间的关联，认为二者是相辅相成、相互交织的。(3)再次，我们揭示了职场正念可以通过四种关联机制产生人际影响，即知识关联、情感关联、资源关联和交换关联。其中，知识关联和情感关联是显性关联机制，资源关联和交换关联是隐性关联机制，显性关联机制受到隐性关联机制的辅助及促进。(4)最后，我们结合当前的研究结论提出了未来富有潜力的研究方向，包含数字化及AI技术对职场正念关联机制的影响、发展远程办公与职场正念的交叉知识、利用职场正念改善污名化现象并发展DEI倡议等。综合来看，我们深入探索了近期职场正念的发展趋势，并以人际效应为核心阐述职场正念的新知识与新研究路线，可为转变该领域的研究重心提供重要借鉴。

意见 3：概念不清。

首先，作者探讨了个体正念、团队正念等。虽然都是称为正念，这些概念的内涵是有区别的，不能一概而论。例如，可以参考团队正念的开篇之作(Yu & Zellmer-Bruhn, 2018)，其明确提出团队正念并不是个体正念的简单加总。但是，作者看似并未加以区分，而是仅仅聚焦于个体正念。

其次，作者在论述正念概念时提出了两种视角，分别是结果观和合并路线。这里，我不是非常认同作者将这些人的观点(如Bishop 等、Brown等)归为合并路线。因为他们的研究也是明确提出了正念是何种属性，比如技能等。作者目前采用的分类方式很可能导致一些误解。

回应：感谢审稿专家的意见！接下来我们分别回应两个问题：

首先，关于第一个问题。正如专家所说，个体正念和团队正念确实在内涵上存在区别，的确应该单独说明。我们同意您的看法，并且在我们的文章中，凡是涉及到团队正念的文献，我们确已在文中明确指出，例如正文P10：“在团队层面，团队正念被认为可以导向合作而降

低竞争,因为成员时刻注意任务动向、任务目标与团队需求从而引发更大的集体行动(Ni et al., 2022b)”以及P12.“此外,在团队层面,团队正念帮助成员稳定注意力,识别成员行为的差别,避免出现思维窄化归因偏差,防止将团队中的冲突升级为个人化导向,进而可以缓冲团队内的冲突并降低成员的社会破坏(Yu & Zellmer-Bruhn, 2018)”。然而,考虑到人际互动过程可能涉及到多个实体(Heaphy et al., 2018),如组织中的上下级、同事间及团队间,因而,正念所涉及的人际对象就不止集中在个体层面,可能涉及跨层级的影响(如,领导正念对员工的影响, Ni等(2022a)发现领导正念可以通过促进领导共情关心进而促进员工的共情关心及人际行为; Arendt等(2019)发现正念的领导可以被下属在沟通中识别,继而增加上下级的沟通满意度和对领导的满意度)、广泛同事间的影响(如, Rodríguez-Muñoz等(2021)认为同事正念可以促进员工在工作中的积极情绪与在家的放松感,从而进一步促进员工的组织公民行为)、以及团队层面的影响(如, Ni等(2022b)发现团队正念可以导向合作而降低竞争,因为成员时刻注意共同的任务动向、任务目标与团队需求从而引发更大的集体行动)。而无论是跨层级的影响、广泛同事间的互动还是团队内部的作用,均指向人际互动及关系过程。即使概念不同,但其概念存在不同层面的共享性,例如Yu & Zellmer-Bruhn(2018)将团队正念定义为“**team mindfulness as a shared belief among team members that team interactions are characterized by awareness and attention to present events, and by experiential, nonjudgmental processing of within-team experiences**”,我们可以看出,团队层面的正念概念并没有动摇正念的两个核心方面,即我们文中提到的注意力和去中心化,不同的地方在于,团队正念关注的是团队内部的当下实践,是感知到的团队成员的共享信念,离不开成员的互动。因此,这一定义本身就暗含了团队正念的人际效应。基于上述分析,我们将涉及人际互动的正念研究均纳入了研究框架,其不同层面的分析在文中通过文字阐述来描述,而模型图则呈现了关联机制的全貌,有助于专家和读者获取一个更加清晰全面的图谱。

其次,我们来回应概念视角与相关术语表达的问题(原有的合并路线,我们在新一稿修改为“嵌入型借用”)。实际上,我们并没有忽略正念操作化初始阶段的开创学者对正念特质说、技能说及状态说等属性的观点,相反,我们采取的另外一个更大的视角,即关注结果导向和关注过程导向的概念发展趋势。其中,结果导向的概念发展趋势关注正念可以带来什么结果,所使用的研究方法为可操作化的量化方式。因为我们发现,一方面,职场正念的完整概念正在被重视(对应当前稿件中的 2.2.1 嵌入型借用),例如, Hülshager & Alberts (2021)及 Zheng等(2023)通过综合过去心理学领域的定义、维度及量表,将其嵌入至职场背景进行筛选、验证,从而形成相应的职场正念的定义及量表;另一方面,随着职场正念的多维性及应用受到重视,之前被频繁应用到职场背景的MAAS量表得到了越来越多的争议,因为MAAS是单维量表,无法反应完整的正念含义,因此,学者们在未有更合适量表的过渡阶段,采取了分别测试正念核心维度的方式来保证正念概念与测量的统一,由此,分化型借用路线就诞生了。例如, Liang等(2018)区分了正念意识(Mindful Awareness)和正念接受(Mindful Acceptance)并探索了二者如何缓解敌意对工作场所攻击行为的影响; Reina和Kudesia (2020)将正念划分为正念注意力(Mindful Attention)和正念元认知(Mindful Metacognition)并进行了操作化探索二者的前因。因此,对于结果导向的发展趋势,如不进行详尽的区分与解释,很

容易造成这一领域对正念概念及量表使用的误区。实际上，我们的结果导向和过程导向的划分依据来自于Reina等(2023)，他们在文中明确提到过”Hence, while traditional approaches tend to view mindfulness as a way to be, contemporary approaches tend to view it as something to do to bring about a certain **outcome**, thereby potentially exploiting mindfulness as the next productivity tool”(P.723), “What is missing is a clear discussion of how individuals demonstrate mindfulness at work and how they can become more mindful over time. We, therefore, document this **“doing” or processual component** of mindfulness at work”(P.723)。因此，我们基于Reina等(2023)的工作做了结果导向和过程导向的划分。同时，考虑到审稿专家的建议，我们尝试更换了更易于理解的说辞，将“结果观”修改为“结果导向的发展观”，对应的“过程观”修改为“过程导向的发展观”，而对于原有“结果观”的“合并路线”和“分化路线”分别修改为“嵌入型借用”和“分化型借用”，并在文中详细表述了每个术语的指向及核心，以此期望带来更清晰的阅读体验。

意见 4: 研究动机。作者强调当前时代背景需要人们建立和维护积极的工作关系，所以聚焦于正念在人际关系结果方面的影响。但是这些论述还不够具有说服力。为什么一定要聚焦于人际关系而不是其它方面？比如员工创造力、创新等同样也很重要。亦或者为什么不更全面地回顾和总结正念在组织管理领域中的作用而是仅仅聚焦于这一个小的范围？建议作者进一步考虑和完善研究动机。

回应: 感谢审稿专家的提醒！您的建议也使我们深入思考如何完善研究动机，鉴于此意见与意见 2 有共通之处，我们在此结合意见 2 进行回应：

首先，我们向您解释为何不选取其他的领域。如前所述，鉴于当前理论与实践大多集中在正念如何使个体受益，如增加幸福感、促进工作表现、实现情绪调节等方面(Good et al., 2016)，学术界正逐渐对正念的自我认知功能达成共识(如诸彦含等, 2020)。其中，创新行为或创造力的探讨占据了工作表现方面的重要地位。但遗憾的是，创新领域的工作仍未脱离认知视角，因为职场正念促进创造活动的过程汇集了社会信息加工理论、特质激活理论与创造力的成分模型等理论基础。其作用机制可以概述为：一方面，正念的员工通过激活即时的注意力，可以扩大信息收集范围并提高信息加工质量，从而增加了将多样化信息重组及编码并迭代生成新想法的可能性(Cheung et al., 2020)；另一方面，自动性的降低会让员工更好的意识到自己的内心世界，增加洞察力并反思内心体验，增强自己的主观能动性，从而保留更多的有效信息，促进创造性活动的产生(Cheung et al., 2020)。因此，我们不否认创新领域非常重要，但聚焦于创新领域仍无法脱离当前的以自我收益为中心的认知功能的共识。同理，全面回顾和总结职场正念在管理领域中的作用亦不能更好的与现有综述工作做出独特性的区分(如郑晓明，倪丹，2018；张静等，2017；Good et al., 2016；Shahbaz & Parker, 2022；Sutcliffe et al., 2016)。因此，从推动职场正念知识领域的发展角度来看，我们应结合当前时代背景挖掘更加新颖与重要的研究路线。

其次，我们向您解释为何选取人际领域。我们专注于人际功能方面路径探索源于对职场正念领域最新成果的关注，近年来发表在国际顶尖及一流管理学期刊(如Academy of

Management Review、Academy of Management Journal、Journal of Applied Psychology、Organizational Behavior and Human Decision Processes、Personnel Psychology等)上的正念研究均指向了正念的人际表现,这为我们思考职场正念为何能够实施人际影响提供了依据。因此,借助Cronin和George (2023)的建议,我们采用重新定向(Redirect)的研究路径识别了职场正念人际表现的两个关键方向:过程导向的概念发展和职场正念的人际作用机制。我们的研究动机也应运而生,结合两个识别出的关键问题,我们沿着意见回应 2 中的研究思路展开了全文的论述。同时,为了更好的强调我们的研究动机与对职场人际正念重要性的关注,我们重新撰写了引言部分(文中标为紫色),通过加入相关背景描述来更好的引出员工的自我状态和如何与他人互动均对培养健康职场文化产生重要影响,随即引出需要合适的自我管理工具来平衡注意力以实现自我任务和互动任务的协调以为构建健康职场文化做努力,为建立自我和人际领域的联结做铺垫。同时,我们也论述了为何有必要推动职场正念在人际领域的知识发展,正如我们在引言第二段写到的“然而,职场中的人际互动占据员工大部分工作时间(Waldron, 2000),忽视“职场正念如何在互动中使自我和他人受益”的关键问题将无法完全识别职场正念的有效性(Reina et al., 2022, 2023)。由于正念不仅涉及到注意力投资,还涉及如何分配这些注意力(Reina et al., 2022),因而具有更好的连接工作中的自我过程与人际过程以完成相互依赖工作的潜力(Dutton & Heaphy, 2003; Hugander, 2023)。同时,随着工作以越来越大程度上的协作、合作、跨界、跨空间及技术依赖为特征(Heaphy & Dutton, 2008; Schinoff & Byron, 2023),考虑如何引导员工将正念融入人际互动可以为更好地实现组织协调、决策与效能提升提供指导。”总之,大流行后的职场文化重塑是保障组织有效运营及高质量发展的重要力量,在这个过程中将正念融入职场环境有助于培养积极的职场关系使组织在不断变化的环境中增加灵活性、敏捷性、适应性及变革能力。

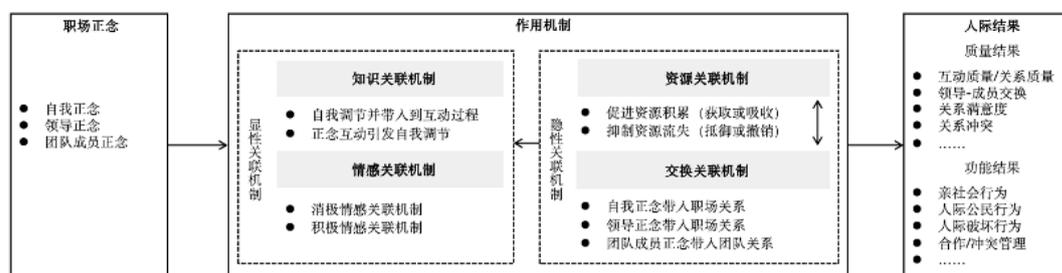
意见 5: 主题与内容的不一致。从题目来看,作者聚焦于人际关系方面的结果,但是例如亲社会行为、人际公民行为、合作行为等等这些不应该被看作是人际关系,而应该是人际互动的实质行为。请作者加以解释。

回应: 感谢审稿人的意见!结合您的观点,我们进行了相应的文献查证,为了清晰起见,我们将原来的题目“重新配置你的注意力:职场正念的人际关系结果及作用机制”修改为“重新配置你的注意力:职场正念的人际影响及作用机制”,对应的英文题目修改为“Reconfiguring Your Attention: The Interpersonal Effects of Workplace Mindfulness and The Way It Works”,以下是我们的修改思路:

首先,我们向您解释人际领域中的几个关键术语间的关系。我们将主题定位于人际过程与结果这一核心思路并没有发生变化,鉴于审稿专家对术语使用与主题契合性的关心,我们优先阐述并区分与人际有关的三个背景术语:互动(Interactions)、关联(Connections)和关系(Relationships)。根据Heaphy和Dutton(2008)的工作,关联是指互动的双方意识到互动本身,可以是瞬时互动也可以是重复互动,而当关联反复出现时,则称之为关系。同时Methot et al. (2017)指出互动是关系伙伴影响彼此思想、情感和行动的社会事件,发生在限定的时间内,是关系的“活组织”(Living Tissue)。因此,关联是关系的缩影,而互动则是二者的本质。不难

看出，虽然互动的范围更广，但职场作为稳定的环境，更容易产生稳定的关系，因为关系更能展现与特定对象的重复互动模式，如常见的上下级关系，团队关系，同事关系等。Reina等(2023)的工作进一步以时间性区分了互动与关系，他们认为互动是短期的体验(Short-term Experiences)，而关系是长期的联系(Longer Term Associations)。Reich和Hershcovis(2011)也提到工作场所能够促进重复互动和长期关系的发展。因此，无论是互动、关联还是关系，都离不开互动过程，为了更准确的表达，我们将原本的“人际关系结果及作用机制”修改为“人际影响及作用机制”，以实现人际互动、关联及关系的包容性，从而避免思维局限与范围窄化。

其次，我们向您解释修改稿中所涉及的人际结果。人际领域中的核心是人际互动、关联与关系，这些人际互动是完成相互依赖工作的基础手段(Dutton & Heaphy, 2003)，在互动过程中，也会产生相应的人际影响及结果。在Reich和Hershcovis(2011)的工作中，他们梳理了关系中的工作结果。例如，同事间的相互吸引能够增强团队合作、沟通和协调(Mainiero, 1989)；工作友谊能够增加工作满意度(Winstead et al., 1995)；领导力能够促进关系协调(Gittell, 2003)，还可以帮助员工维持和修复人际关系(Dutton, 2003)，同时领导者的程度公平与上下级关系和成员间的人际关系质量相关(Cornelis et al., 2006)。同时，根据Baker和Dutton (2007)提出的组织内积极联系的7种实践，Heaphy和Dutton(2008)将其划分为两类：(1)人力资源实践(选择、社会化、评估、奖励)和(2)日常工作实践(会议、协作技术、人际帮助实践)。Gittell & Douglass (2018)认为关系型的组织基于互惠关系可以产生高水平的信息处理能力和沟通丰富性。由此可见，工作中的人际互动、关联或关系是一系列组织过程的基础，它们解释了如何领导员工、如何协调工作、如何产生团队收益等(Heaphy et al., 2018)。因此，我们文中所总结的亲社会行为、合作行为、人际公民行为，以及关系质量/冲突、满意度等均属于人际关系或人际互动的结果范畴。为了使审稿人和读者更清晰明了，我们对模型图进行了术语修正，将“人际关系结果”改为“人际结果”。此外，Heaphy et al. (2018)提到关系以及表征它们的相互作用可以被描述为质量(quality)、功能(function)和结构(structure)，由于我们目前的研究发现不涉及结构方面，所以我们采用质量和功能的分类，将目前所发现的人际影响结果进行了归类，以使模型图更加清晰。修改后的模型图如下：



回应所参考的文献：

Baker, W., & Dutton, J. E. (2007). Enabling positive social capital. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring Positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 325–345). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Cornelis, I., Van Hiel, A., & De Cremer, D. (2006). Effects of procedural fairness and leader support on interpersonal relationships among group members. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10, 309–328.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 263–278). Berrett-Koehler.
- Gittell, J. H. (2003). *The southwest airlines way: Using the power of relationships to achieve high performance*. New York: McGraw-Hill.
- Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137–162.
- Mainiero, L. A. (1989). *Office romance: Love, Power, and Sex in the Workplace*. New York: Rawson Associates.
- Heaphy, E. D., Byron, K., Ballinger, G. A., Gittell, J. H., Leana, C., & Sluss, D. M. (2018). Introduction to special topic forum: The changing nature of work relationships. *Academy of Management Review*, 43(4), 558–569.
- Reich, T. C., & Hershcovis, M. S. (2011). Interpersonal relationships at work. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 223–248). American Psychological Association.
- Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J., & Pilkington, C. (1995). The quality of friendships at work and job satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12, 199–215.

意见 6: 对于作者总结的作用机制模型，我存在一些疑虑，需要作者进一步加以思考和归纳。例如，“自我/配偶正念溢出至家庭关系”归纳到“交换关联机制”，我不太理解。溢出效应和交换有何联系？作者提到的一些研究，如Zheng et al., 2022b, 倪丹等, 2021a; 郑晓明等, 2019; Chen et al., 2020 等，看似并没有明确提到社会交换的理论视角。

回应: 感谢审稿专家的宝贵建议！

首先，我们向您解释为何先前将“自我/配偶正念溢出至家庭关系”归纳到“交换关联机制”。在上一稿中，考虑到Gittell & Douglass (2012)强调的人际关系实际上就是一种互惠关系，而家庭关系也是人际关系一种类型，并且与工作领域息息相关，才将“自我/配偶正念溢出至家庭关系”纳入了模型图，将其视为交换关联机制。因此，我们之前的考虑是基于人际关系的本质考量的。

其次，针对您的疑惑我们进行了修改。考虑到工作-家庭领域在一定范围上突破了单一的职场边界，我们经过认真考虑后，将这部分进行了删除，以增加模型的聚焦性，同时，鉴于这部分对理解工作-家庭领域繁荣发展的重要作用，我们尝试在展望中进行简单提及，以使当前的行文结构更加流畅严谨。

综上，希望上述建议对完善文章有所帮助。

Zhang, D., Lee, E. K., Mak, E. C., Ho, C. Y., & Wong, S. Y. (2021). Mindfulness-based interventions: an overall review. *British medical bulletin*, 138(1), 41-57.

Choi, E., Gruman, J. A., & Leonard, C. M. (2021). A balanced view of mindfulness at work.

谌梦桂, 冯永辉, & 李慧. (2018). 国内正念研究述评. *心理技术与应用*, 6(11), 688-695.

回应: 再次感谢审稿专家对本文的评阅以及所提供的参考文献! 针对您的建议, 我们已进行了相应的修改。

.....

审稿人 2 意见:

这篇综述文章聚焦于正念研究领域的最新进展, 旨在解决职场正念研究的两个关键问题, 一是探索职场正念对人际关系结果的作用机制; 二是厘清正念概念的发展趋势。这篇论文的综述主题聚焦, 论述脉络清晰, 相关的研究发现能够展现正念在组织行为学领域的进展。在此基础上, 审稿人建议作者(们)还可以进一步优化和丰富以下方面, 使得这篇论文将更加完善和有说服力, 对相关领域的研究更具有参考价值。

回应: 非常感谢审稿人提出的宝贵建议! 您的意见极大启发了我们对这篇文献的行文思路, 根据您的意见, 我们做了认真的修改与回应(除所提意见外, 还进一步对全文进行了文字凝练修改), 以下是针对各条意见做的回复, 且修改内容在文中以用紫色进行了标记。

意见 1: 首先, 在引言中, 可以更详细地介绍职场正念的概念和内涵, 以及其与传统正念定义的区别和联系, 以引起相关研究者对该主题的兴趣; 此外, 还可以提供一些背景信息, 说明职场正念领域的研究现状和存在的知识空白, 从而更好地引出论文的研究目的和意义。

回应: 非常感谢您的意见与建议! 我们之前的引言版本确实缺少概念的描述, 并对于职场正念领域的研究现状和空白缺乏清晰的描述。为此, 我们重新撰写了引言部分(紫色字体), 引言的修改思路如下:

首先, 在第一段中我们增加了背景描述, 并补充了正念的定义。我们首句即引出商业环境、数字技术及工作模式变化对员工工作状态和人际互动均产生影响。接下来引出契合主题的组织挑战, 即培养健康的职场环境, 同时我们说明了原因, 因为需要合适的“自我管理工具”帮助员工投入注意力与投入度才能带来自我任务和互动任务的协调。我们由此引入正念及其定义, 并解释因为正念首先是关于注意力的, 在平衡“分心-投入”的紧张关系方面具有重要作用(Reina et al., 2023)。因此, 这可以直接引出企业方面的正念实践, 然而, 大多正念课程及项目关注的还是如何改善员工的心理状态, 而正念不仅是关于自我内部(如认知、身体感觉)的意识, 也可以产生对外部环境(如环境、社会互动)的意识(Brown et al., 2007), 目前对于职场正念是否及如何影响人际过程还没有明确的答案。同时, Reina等(2023)最新的工作通过访谈及扎根的方法发现将正念还可以融入职场互动从而改善自我和他人的关系, 因此, 借助他们的研究, 我们在段末指出正念同样有连接自我和人际领域的功能, 为后续研究空白和研究意义的撰写提供基础。

其次, 第二段中, 我们突显了职场的研究空白, 以及为什么可以聚焦于人际领域。按

照您的建议，我们首先阐述了职场正念的定义与内涵。组织管理领域的正念概念主要源自心理学领域(Brown & Ryan, 2003; Kabat-Zinn, 2003)，目前的主流是保持心理学领域正念概念的核心特征并冠以职场背景，但随着学者们对职场正念的关注越来越多，职场正念的完整概念开始得到发展(Hülshager & Alberts, 2021; Zheng et al., 2023)，这一段渊源我们在 2.1 正念的概念以及维度中有阐述，所以引言中只是提取了概念的核心内容与功能以增进理解。紧接着，我们列举了当前组织管理文献的研究现状，阐述了以往的研究大多基于自我决定理论、自我调节理论和社会信息加工理论等视角来证实了职场正念对压力、情绪、认知、幸福感及绩效的影响作用，并指出当前的文献忽略了职场正念的人际作用。同时论述了职场正念为什么能够连接到人际领域及现实意义。例如，我们在修改稿中提到：“然而，职场中的人际互动占据员工大部分工作时间(Waldron, 2000)，忽视“职场正念如何在互动中使自我和他人受益”的关键问题将无法完全识别职场正念的有效性(Reina et al., 2022, 2023)。由于正念不仅涉及到注意力投资，还涉及如何分配这些注意力(Reina et al., 2022)，因而具有更好的连接工作中的自我过程与人际过程以完成相互依赖工作的潜力(Dutton & Heaphy, 2003; Hugander, 2023)。同时，随着工作以越来越大程度上的协作、合作、跨界、跨空间及技术依赖为特征(Heaphy & Dutton, 2008; Schinoff & Byron, 2023)，考虑如何引导员工将正念融入人际互动可以为更好地实现组织协调、决策与效能提升提供指导。”

最后，在第三段，我们重新梳理了我们将如何做来识别职场正念所蕴含的人际功能。在这一段，我们延续了之前版本所识别的两个核心问题：(1)职场正念的概念发展趋势；(2)职场正念的人际功能，并重新组织语言撰写了该段。以下是修改后的引言第三段：“那么，职场正念是否及如何影响人际过程及结果呢？根据Cronin和George (2023)的建议，我们采用重新定向(Redirect)的路径来丰富职场正念研究的人际见解。重新定向是指通过对某一主题的新思考与新见解来丰富当前的研究路径。我们将从两个方面探索职场正念的人际效应：一是职场正念概念发展趋势，通过对结果导向(关注正念的结果及工具性)和过程导向(关注正念的过程及存在方式)两个更大的视角的关注呈现正念概念的操作化和过程化的当前进展；二是挖掘职场正念的人际影响及作用机制，这一新的见解超越了以往对正念认知功能(如诸彦含等, 2020)的共识，通过尝试构建“知识-情感”的显性关联机制以及“资源-交换”的隐形关联机制，探索职场正念如何影响人际互动的相关结果(质量结果和功能结果)，展现了正念融入人际互动中的底层关联机制。基于对两个核心问题的讨论，我们提议未来的研究在继续拓展正念概念发展和挖掘人际影响和作用机制的同时，还应重点关注当前时代背景下职场正念的潜在人际影响，包括加强数字化及AI技术应用对职场正念关联机制的影响、建立远程办公领域与职场正念领域的交叉知识以及推动职场正念对DEI倡议的实施及污名化管理，以增加职场正念在瞬息万变环境中的变革性、敏捷性与适应性作用的理解。”

意见 2：其次，在正念概念的发展趋势这一部分，可以更深入地聚焦和探讨“职场正念”概念的发展趋势，而不是简单的“正念”。如新的研究方法、量表评估的进展以及跨文化研究的发展等方面。此外，还可以适当结合职场正念与其他领域的应用(不仅仅是人际关系方面)，如领导力发展、员工幸福感和工作满意度等方面的研究。

回应：非常感谢审稿专家的意见与建议！根据您的建议，我们对职场正念概念的发展趋势进行了更加深入的阐述。具体的修改思路如下：

在新的修改稿中，我们重新梳理了职场正念概念的发展趋势，并将第二部分职场正念的发展划分为三个部分：“2.1 正念的概念及维度”、“2.2 结果导向的发展观”和“2.3 过程导向的发展观”。

在“**2.1 正念的概念及维度**”部分，我们重点阐述了正念的两个主要功能：注意力和去中心化(或称经验导向)。并且提出我们借鉴Reina等(2023)的工作，我们从当前职场正念的文献中识别出了两条概念发展路径：结果导向和过程导向。同时，我们进一步解释前者是关注职场正念可以带来什么结果的当代方法，即通过操作化职场正念可以得到什么有益结果；后者同时关注过程(Doing)和存在(Being)的成分，以此来解析职场正念如何在人际互动中运作以产生丰富的理解。

在“**2.2 结果导向的发展观**”部分，我们将之前的“合并路线”和“分化路线”分别为修改为“2.2.2 嵌入型借用路径”和“2.2.3 分化型借用路径”，以使表达看起来更易懂清晰。同时，我们根据您的建议，在“2.2.2 嵌入型借用路径”部分凸显了职场正念在概念发展概念发展、维度认知、操作化发展及跨文化领域方面做出了实质性的进步。“2.2.3 分化型借用路径”进行了删减，保留了当前应用的两个核心选择：一是结合研究问题选取合适的维度应用；二是分别探索不同维度的作用。同时，在介绍嵌入型借用和分化型借用当前的进展后，我们增加了一段职场正念在实验干预和准实验研究方法上的进展，并以此提出无论是量表调查还是实验方法的应用都在逐渐成为推进职场正念有益结果的助力。随后，引出当前职场正念在操作量化方面的主要影响，包括幸福感、工作表现及领导力发展等方面。

在“**2.3 过程导向的发展观**”部分，我们保留了先前的核心内容，并根据前后文进行了适当删减与部分文字的调整。

意见 3：再者，鉴于职场正念概念发展与人际关系视角这两个问题几乎都是在 2020 年前后产生，那么职场正念的结果观和过程观如何影响了人际关系结果及作用机制，或者说人际关系视角是否影响了职场正念的概念发展？这部分内容在目前论文中是缺失的，更具体地说，本论文主要解决的两个关键研究问题之间应该存在一些联系。然而，文章缺乏了对这部分内容的梳理，使得前后结构存在一种割裂感，建议作者进一步思考补充这部分内容。

回应：非常感谢审稿专家的意见与建议！这一问题极大启发了我们对全文行文逻辑的重新思考，正如您所说，我们虽然识别的两个关键问题：概念发展与人际结果影响，但对于两个关键问题之间的衔接和关系并没有解释的很清楚，为此，我们增加了一部分内容来建立两个核心问题之间的纽带，即“3 职场正念的人际影响”。以下是我们对这一部分思路的阐述：

首先，在**第 3 部分首段**，我们从正念的起源、本质及职场情景的角度出发论述了为何职场正念的人际效应不容忽视，并提出“结果导向和过程导向的视角分别涉及哪些人际影响？”的关键问题。

其次，在“**3.1 结果导向发展观视角下职场正念的人际影响**”部分，我们结合Heaphy等(2018)的工作，识别了结果导向下两类人际结果：质量与功能。其中质量结果是指对互动实

体关于互动过程的判断与感受(Methot et al., 2017), 包括关系满意度、互动满意度等。关系功能是指人际过程引发的行为表现(Heaphy et al., 2018), 包括合作、冲突、人际行为等。每一类型均结合当前的文献进行了举证。

紧接着, 在“3.2 人际导向发展观视角下职场正念的人际影响”部分, 我们主要结合Reina等(2022, 2023)关于职场正念情境化的最新成果, 即正念灌输和正念相联, 来阐述职场正念为何会影响人际过程中的互动质量与关系质量(轨迹), 因此, 当前过程导向的发展观的影响聚焦在质量结果方面。

最后, 我们在末段进一步阐述了结果导向和过程导向发展观人际发展路线间的关联, 并为下文提出关联机制提供过渡, 从而避免结构的割裂感。文中具体内容如下: “首先, 区别在于二者的研究目的和采用的研究方法不同, 结果导向的人际效应以量化操作或干预操作为主, 旨在寻求职场正念的有益结果集合, 而过程导向则以质性研究和理论建构为核心探索职场正念的连续收益, 以展示其更大的社会建构性。其次, 职场是连接两种思路的关键。当关注到职场人际特征的时候, 学者们不得不思考如何利用职场背景发展更深入的的正念知识, 因此, 两个方向看似并行实则互相交织、相辅相成。结果导向正念概念发展过程中的人际作用初现催化了过程导向的概念发展, 如Reb及其同事(2014)早期对领导正念的关注, 反之, 过程导向职场正念概念的发展更直接的将人际效应推至职场正念领域的前端, 丰富了人际影响的过程解释。至此, 我们论述了结果导向和过程导向的正念概念发展所涉及的人际结果可以归纳至质量和功能两类结果, 那么随之而来的关键问题是职场正念如何实现质量和功能结果? 涉及哪些作用机制? 我们将在下文进行机制探索。”

意见 4: 最后, 在研究展望部分, 应该进一步强调职场正念研究的重要性和应用前景。目前的研究展望还比较套路化, 相关的启示也不够有前瞻性。建议作者将目前的版本缩减, 同时更多地围绕职场正念在数字化以及人工智能背景下的研究前景, 提出更具开拓性的方向和建议, 以鼓励甚至引领更多学者在这一领域进行深入研究。

回应: 非常感谢审稿专家的意见与建议! 正如您所说, 前一稿的展望部分缺少前瞻性。实际上, 在商业环境不断变迁的背景下, 未来的研究确实应该结合当前工作场所中的新现象与新背景, 提出更具启发性和开拓性的研究方向和建议。为此, 我们重新撰写了展望部分。我们简要提及“期望未来可以继续推进正念概念的发展以及丰富传统背景下职场正念的人际过程和结果, 例如涉及双职工工作-家庭领域的正念互动、正念的跨层级流动过程以及第三方视角下的正念影响等”, 同时, 我们结合当下具有挑战性的工作领域如AI技术、远程办公及职场文化管理等三个方面重点阐述了未来富有潜力的研究方向, 其具体内容如下:

首先, 推进数字化及人工智能背景下的职场正念的人际过程与结果研究。机器学习、数字员工、ChatGPT等AI新技术领域在工作场所中迅速普及, 据估算, 到2033年, 会有40-50%的工作岗位使用智能算法(Frey & Osborne, 2017), 因此, 以人际互动为核心的职场正在向“非社会系统”转变(Tang et al., 2023)。由于AI技术可以突破人类的信息处理限制, 并按照指令自主识别问题、收集信息、归纳规律或预测结果, 可以极大提升生产率并减少人力成本, 因而被视为新一代增加竞争优势的知识生产力(Kemp, 2023)。然而, AI技术的发展也为职场文化

构建带来了挑战，例如削弱物理上的人际互动与相互依赖(Raisch & Krakowski, 2021)，降低社会联系(Heaphy et al., 2018)，增加孤独感(Tang et al., 2023)以及由AI引发的普遍性岗位替代危机等(Marken & Nicola, 2023)。利用职场正念或许可以应对和把握当前的AI挑战与机会。一方面，职场正念可能有助于化解AI引发的人际情感危机。例如，相比于借助AI沟通，抓住每次互动的机会，利用时刻跟随的注意力与真诚交流会更吸引互动对象的注意与关系维系，进而增加人际过程中的意义感和个性化交流(Clark, 2023)，此外通过非判断和开放的意识，可以排除AI对人际互动的干扰，增强适应性并寻求内在的关系需求(Tang et al., 2023)，从而有助于在关联中缓解消极情绪关联并加强积极情绪。另一方面，可以利用AI技术巩固专业化知识关联。专业化代表着被接受的自主与权威(Huising, 2022)，是解决社会问题与维系社会秩序的重要手段。在组织中，如何实现AI技术对专业化知识的增强而不是取代对组织优势维系及认证极为重要。为此，Pakarinen等(2023)认为人工智能发挥潜力的有效途径是通过嵌入人际互动网络成为新的组织角色。当高正念的专业化员工通过将注意力投入到当前任务与互动中，凭借开放和好奇的态度接纳新技术与新角色，并及时学习所需要的AI技术操作技能，可以使AI技术角色更好的服务于知识关联及关系功能等结果。在这个过程中，领导的注意力和激励也被视作实现技术融入合作实体间工作的重要角色(Bammens & Hünermund, 2023)。因此，未来的研究可以进一步根据AI技术特征及员工群体特征来深入考察引入AI技术对职场正念的过程与结果及其关联机制的影响。

其次，丰富远程办公与职场正念领域的交叉知识。Gallup一项最新的调查显示，在正常工作时间内远程工作的时间比例正在增加(Jones, 2023)，这意味着混合办公形态已趋于稳定。在此背景下，组织内的人力资源管理实践和团队网络形态均面临重要挑战，例如，当依赖于技术沟通时，距离的隔阂如何保障组织公平？如何更好的促进团队内合作？跨职能/部门的远程合作如何开展？如何促进新团队网络形态下的积极工作关系？当前职场正念的文献几乎并未涉足这一领域，却蕴含了构建混合办公模式下职场关系实践的潜力。一方面，无论正念的管理者还是员工均被证实拥有高度的真实性(Dietl & Reb, 2021; Leory et al., 2013)，这种本真性会帮助他们即使身处独立的空间，也会增加互动过程中的包容度(Schertler et al., 2023)，同时非判断和非反应的特征也不会因在技术沟通中看不到对方的表情、动作而试图揣测他人意图，这极大程度上可以避免任务商讨与协作过程中的冲突升级。另一方面，新常态下组织内的团队关系不断面临创造、流失与激活等复杂形态(Wu et al., 2021)，将正念融入互动过程中或许会推动他人建立积极的工作相关的关系想象(Work-Related Imagined Interactions, Schinoff & Byron, 2023)，即与工作相关的他人互动的心理模拟，从而有利于团队形态的发展与维系。通过想象互动弥补真实互动的不足，员工可以为未来的互动预期做准备。正念的个体被授以共情、同情及真实性等特征(Dietl & Reb, 2021; Hafenbrack et al., 2020; Ni et al., 2022a)，且通常不带入自我相关的推断，尤其适合远程工作条件下为他人发展与正念主体间关系的心理模拟提供积极的尝试。因此，未来的研究可以依据远程办公下团队工作的特征展开与职场正念领域的深入探索。

最后，将职场正念与多样性、公平性和包容性(DEI倡议)的组织文化及污名化管理联系起来。DEI倡议旨在解决工作中的偏见、歧视与不公平等问题，成功实施DEI可以提高变革

能力并促进积极的工作场所文化(Michels et al., 2023)。虽然少部分学者已经重视到职场正念对歧视现象的改善作用(如Thoroughgood et al., 2020),但职场正念如何推进管理者对DEI战略实施尚不清楚。一名从事DEI领域十余年的企业家提到 99%的情况下,自我、权力、固执和内在偏见阻碍了积极的改变(Ingram, 2023)。可见,领导者是能够成功推动DEI倡议实施的重要角色。由于正念的领导者被证实与广泛的接纳性和公平性相关(Reb et al., 2019; Schuh et al., 2019),可以跳脱自我导向转向对他人的关注,并保持客观与非判断性,以避免评价他人或为他人贴标签,从而可以为维系和谐健康的职场环境作出示范。因此,未来可以尝试建立领导正念在改善偏见、歧视与不公平方面的作用。此外,未来还可以思考将职场正念领域与更广泛的污名化现象(一种抹黑属性或标记, Goffman, 1963, p.3)建立联系。由于污名化是社会建构的,可以基于心理(如压力、情绪劳动)、身份(如认同下降)及行为(如社会排斥、欺凌和骚扰)等方面产生(Kreiner et al., 2022),因而污名化现象更为普遍,且改善污名化的实质为改善高度厌恶的社会评价,这不仅是领导者的努力目标,也应是所有员工的努力方向。我们期望未来的研究可以进一步将DEI倡议的战略发起与实施、污名化现象的管理及职场正念的关联机制等领域建立进一步的联系,以塑造一个更加积极健康的职场环境。

第三轮

审稿人 2 意见: 在上一轮的修改中,作者认真跟进审稿人的意见并做出了有效修改,我没有进一步的问题了。

回应: 感谢审稿专家的肯定与认可!

审稿人 3 意见: 总体来说,文章写得不错,基本达到了心理科学进展的要求。但还有下面修改意见:

回应: 感谢审稿专家的鼓励以及所提的宝贵意见!我们结合您的意见进行了更加系统与严谨的修改(见绿色字体),并针对每条意见进行了逐一回复,具体回应附在每条意见之后。

意见 1: 作者需要进一步地解释“显性”和“隐性”关联机制指的到底是什么?更重要的是,为什么知识关联机制、情感关联机制属于显性,而资源关联机制、交换关联机制属于隐性?此外,这种分类是否有一些理论基础?总之,建议作者充分地解释其分类的合法性。

回应: 感谢审稿专家的意见!您的建议极大启发了我们对文章严谨性的思考。起初的显隐性分类是希望简化行文逻辑,但其本质仍是在阐述四种关联机制的内在关系。考虑到二次分类可能会分化我们的研究焦点,同时我们也期望给审稿专家和读者带来更清晰的阅读体验和更严谨的行文逻辑,因此,在综合考虑之后,我们在本次修改稿中去掉了显性和隐性分类说法。与此同时,结合文献查证,我们进一步论证了四种关联机制的内在关系,以使模型图更加聚焦其核心机制,避免带来不清晰的阅读体验。具体修改部分见文中绿色字体,修改思路如下:

第一，通过进一步梳理文献，我们建立了关联机制间的初步联系。具体来讲，Dutton 和 Heaphy (2003)提出了三种高质量人际关联的互动模式：情感传输(Emotional Carrying Capacity)、张力处理(Tensility of the Tie)和连通性(the Degree of Connectivity)。情感传输指在人际过程中表达情绪的能力，张力处理指在人际过程中解决冲突、摩擦、应变的不良体验的能力，连通性则是指思想的开放与碰撞。这些均为积极的互动提供了广阔的情感空间和知识创造的可能性。并且他们还指出互动模式的增强离不开三种内在体验：生机与活力感(Feelings of Vitality and Aliveness)、积极关怀(Positive Regard)和共通性(Mutuality)，这三种内在体验暗示了实现积极人际关联所伴随的能量感、被理解的感觉及互相积极参与的感觉，体现了互动双方在特定关系中关于资源流动及交换意愿的共识。可见，Dutton 和 Heaphy (2003)关于积极人际关联所蕴含的互动模式和内在体验的主张为我们的机制关系探索建立了初步的理论支持。

第二，结合文献梳理与我们的研究发现，进一步剖析了互动模式和内在体验与四种关联机制的内涵与联系。Dutton 和 Heaphy (2003)的工作可以对应到我们的研究。(1)互动模式与知识和情感关联。情绪传输方面：职场正念可以激发对他人的感恩、共情等(如 Hafenbrack et al., 2020; Sawyer et al., 2022); 张力处理方面：职场正念既可以缓冲任务冲突和关系冲突(如 Yu & Zellmer-Bruhn, 2018)，也可以及时抑制或防御消极情绪，如歧视、敌意等(Liang et al., 2016, 2018; Thoroughgood et al., 2020); 连通性方面：职场正念可以促进合作与知识分享等(如郑敏等, 2023; Masters-Waage et al., 2021; Kay & Skarlicki, 2020)。因此，基于三种特征的互动模式实际上反映的是如何在人际互动中进行知识和情感的关联。(2)内在体验与资源和交换关联。Dutton 和 Heaphy (2003)的工作暗示内在体验是一种较为含蓄的主观体验，通常表现为富有能量感、被关怀及积极推动关联进行的共通性，这种资源的增强体验与积极交换的感觉通常伴随着知识和情感关联发生。在我们的研究中，无论是自我正念、领导正念还是团队正念，正念的执行主体都涉及有意识的努力与监控，协调资源分配到人际过程中，完成知识与情感的良好互动。这一过程暗含了资源和交换两种关联的本质：资源是意识努力和人际互动模式的伴随产物；交换过程是人际互动的基本方式与手段(Gittell & Douglass, 2012)。因而两种关联方式发挥的是支持性与保障性作用。例如，倪丹等(2021)在解释团队正念如何促进团队情感支持并有益于团队工作满意度与人际组织公民行为的过程中，提到团队正念可以作为重要的团队资源输入以增加团队情感支持，而情感支持的提升也带来了额外的社会资源，从而促进了积极的团队结果；郑敏等(2023)发现领导正念可以促进团队心理安全的提升以更好的获取和吸收资源从而有益于员工的知识共享过程；Reb 等(2019)的研究也暗示由领导正念引发的公平行为可以促进正在进行的领导-成员交换关系。因此，我们有理由相信，交换关联机制和资源关联机制可以通过伴随、支持与保障有益于人际互动模式，即知识关联与情感关联。同时，资源关联机制和交换关联机制也存在一定的相互作用，交换关联指向特定对象间的资源流动，资源关联则通过增益或抵御路径保障与互动对象间的良好关系。因此，结合 Dutton 和 Heaphy (2003)的工作与我们的研究发现，我们在这一版中聚焦于原本的研究核心，即深入剖析职场正念的人际关联机制，相较于上一稿很好的避免了因二次分类导致的不清晰的阅读体验。

第三，结合上述观点，我们在新一稿中加强了四种关联机制的内涵及相关逻辑的推导，并相应的修正了模型图，与此相关的修改详见正文第 8-10 页。

参考文献：

- 倪丹, 郑晓明, 刘鑫等. (2021). 团队正念如何及何时影响团队有效性?——以制造行业 A 公司为例. *科学学与科学技术管理*, 42(06), 164–186.
- 郑敏, 门成昊, 王静. (2023). 正念型领导与员工知识共享: 员工积极情感与团队心理安全的作用. *科学学与科学技术管理*, 44(05), 147–160.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 263–278). Berrett-Koehler.
- Gittell, J. H., & Douglass, A. (2012). Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review*, 37(4), 709–733.
- Hafenbrack, A. C., Cameron, L. D., Spreitzer, G. M., Zhang, C., Noval, L. J., & Shaffakat, S. (2020). Helping people by being in the present: Mindfulness increases prosocial behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 21–38.
- Kay, A. A., & Skarlicki, D. P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 8–20.
- Liang, L. H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Hanig, S., Lian, H., & Keeping, L. M. (2018). The dimensions and mechanisms of mindfulness in regulating aggressive behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 281–299.
- Liang, L. H., Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Hanig, S., & Keeping, L. M. (2016). Why are abusive supervisors abusive? A dual-system self-control model. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1385–1406.
- Masters-Waage, T. C., Nai, J., Reb, J., Sim, S., Narayanan, J., & Tan, N. (2021). Going far together by being here now: Mindfulness increases cooperation in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 167, 189–205.
- Reb, J., Chaturvedi, S., Narayanan, J., & Kudesia, R. S. (2019). Leader mindfulness and employee performance: A sequential mediation model of LMX quality, interpersonal justice, and employee stress. *Journal of Business Ethics*, 160, 745–763.
- Sawyer, K. B., Thoroughgood, C. N., Stillwell, E. E., Duffy, M. K., Scott, K. L., & Adair, E. A. (2022). Being present and thankful: A multi-study investigation of mindfulness, gratitude, and employee helping behavior. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 240–262.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., & Webster, J. R. (2020). Finding calm in the storm: A daily investigation of how trait mindfulness buffers against paranoid cognition and emotional exhaustion following perceived discrimination at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 49–63.
- Yu, L., & Zellmer-Bruhn, M. (2018). Introducing team mindfulness and considering its safeguard role against conflict transformation and social undermining. *Academy of Management Journal*, 61(1), 324–347.

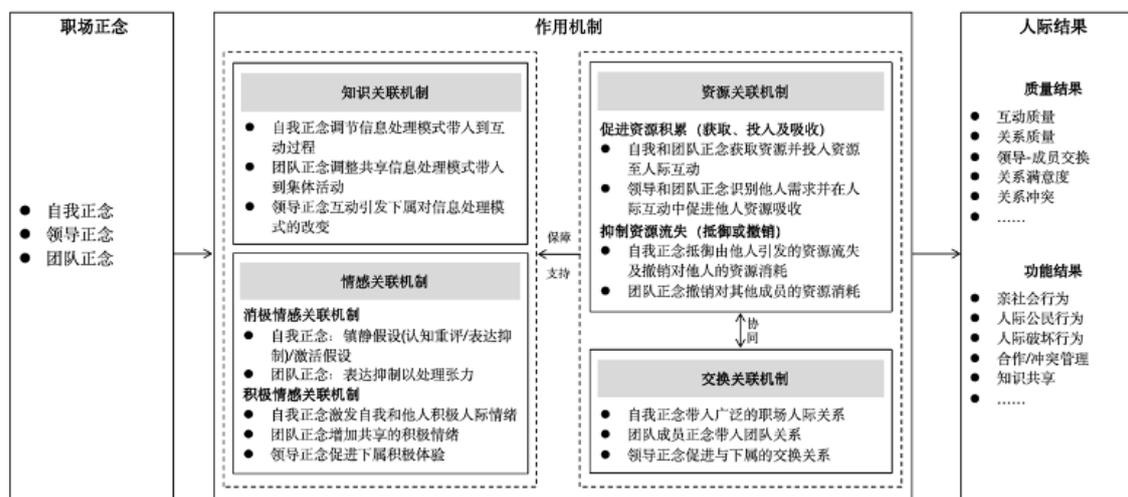
意见 2: 如作者指出，职场正念包含三个方面，分别是个体自身、领导者和团队的正念。虽然这三个构念都是在“正念”这个大的框架下，但是它们具体的内涵仍然有差异。相应地，它

们对于人际结果产生的影响机制也很可能不完全一样。因而，像现在作者使用的逻辑（笼统性地归类）可能会导致一些误解和不准确的地方。

回应：非常感谢审稿专家的意见与建议！感谢您提出关于“不同层面的正念可能会引发不同的机制”的担忧，这启发我们如何更好地呈现我们的研究发现。根据您的意见，我们进一步修改了模型图，以呈现更加详细的机制。修改思路如下：

首先，我们的核心仍是基于知识、情感、资源和交换四类关联机制的总体框架，因为这可以更好地反映出职场正念文献与人际关系领域文献之间的交叉知识。正如 Dutton 和 Riggins (2007)提到的“*We need a platform that allows us to reflect the richness of positive work relationships by weaving together threads from different disciplines, levels of analysis, and perspectives. (p. 5)*”，即“我们需要一个平台，通过将来自不同学科、分析水平和观点的线索编织在一起，使我们能够反映出积极工作关系的丰富性”。因而，职场正念作为管理学领域中可以兼顾内外注意力及意识的重要概念，是解决工作场所中人际关系的丰富性的有利途径。因为正念不仅可以关注到广泛的内外部意识，也在不同层面(自我、领导和团队)上也均有了一定的发展。这为我们建立正念与人际关系交叉知识提供了宝贵的机会。因此，我们希望在总体框架下探讨职场正念的人际影响及作用机制，以为职场正念和人际关系领域带来双重的知识推进。

其次，正如您所说，不同层次的正念可能会有不同的作用机制，我们进一步结合您的建议，在总体框架下进行了细致的区分。相应的，我们修正了模型图，详细展示了不同层面正念的作用机制，并在文中也做出了相应的修改，以期为审稿专家及读者带来更清晰的阅读体验。修改后的模型图如下：



参考文献：

Ragins, B. R., & Dutton, J. E. (2007). Positive relationships at work: An introduction and invitation. In J. E.

Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 2-24). New York, Psychology Press.

意见 3: 有一些分类的名称,可能让人不太理解。比如,为什么“自我调节”有关的内容会被称作是“知识关联机制”?自我调节和“知识”有什么联系呢?总之,建议作者进一步思考 label、分类,并提供充分的解释和论据。

回应: 感谢审稿专家的意见!非常抱歉我们先前的表达可能确实存在一些让您疑惑的地方。实际上,就知识关联而言,我们在文中详细的区分了两种机制:调整信息处理模式带入到互动过程;正念互动引发对信息处理模式的改变。上一稿中因考虑到图形排版,所以用自我调节的字眼代替信息处理模式。您的意见让我们及时意识到模型图的清晰性对于读者理解文章的重要性,为此,我们在这一稿中优化了文中的表达,并重新组织、凝练语言放入模型图中(见回应 2),以期呈现更清晰的研究发现。

总之,您的建议极大地启发了我们对文章整体结构、逻辑阐述及研究发现呈现过程的思考,我们此次的修改不仅引证了相关文献证据,也详细区分了不同层次正念的作用机制。同时,我们也对全文进行了多次通读与精修,以期提升审稿专家及读者们的阅读体验,再次感谢审稿专家的宝贵建议!

第四轮

审稿人 3 意见: 没有意见了,已经达到发表要求。

回应: 十分感谢审稿专家的肯定与认可!

编委 1 意见: 总体同意发表,但表述还可以再优化,建议作者回看一下心理学报在 2023 年 6 月 28 号组织的讲座“韩布新:汉语文本表述问题与应对策略”,继续提升优化。

心仪脑的回放链接如下,若打不开,可以到心仪脑官网搜该讲座内容。

https://appc75jwmhz4298.h5.xiaoeknow.com/p/course/video/v_62ba75f8e4b0c94264735d63?share_user_id=u_5e8f060ea5d17_DVkdLpA01B&share_type=5&scene=%E5%88%86%E4%BA%A B&entry=2&entry_type=2002

比如下文中有可优化之处:(1) 第一句话表述可以更简洁优雅;(2) 第二句话中的“证实”一词不宜出现,研究是通过推翻零假设的“证伪”来支持或者验证备择假设的。

职场正念关注工作环境中的当下时刻(Hülshager & Alberts, 2021; Zheng et al., 2023),能够保持对当下的注意力和意识,而不是关注未来和反思过去,并通过非判断性保持开放与接纳,而不是强加以自我为中心的内心对话与解释(Reina et al., 2023)。以往的文献(如郑晓明,倪丹, 2018; 张静 等, 2017; Good et al., 2016; Shahbaz & Parker, 2022; Sutcliffe et al., 2016)总结并证实了职场正念可以有效降低心理压力(Hafenbrack & Vohs, 2018; Johnson et al., 2021),促进认知资源恢复(Hülshager et al., 2014)。

回应: 非常感谢编委老师的鼓励与严谨的意见!我们观看了您提到的韩老师的讲座,认真学习了韩老师提到的文本表达问题及应对策略,对学术语言表达的严谨性有了进一步的认识。

针对您举例提到的地方我们在文中做出了详尽地修改，具体见引言第二段（见**橙色字体**）。同时，我们也深刻地认识到语言的准确、简洁与通顺对理解文章的重要性。为此，我们多次阅读全文修改语言表述。我们还邀请了 3 位有经验的老师/博士生帮忙把关，以更全面、更细致地打磨全文，希望为审稿老师及读者们提供更加流畅清晰的阅读体验！

编委 2 意见：感谢作者的修改，我没有进一步意见了。

回应：十分感谢编委老师的肯定与认可！

第五轮

编委 1 意见：同意发表。

主编意见：同意发表。