

## 《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：见字如面：虚拟沟通风格对领导力涌现的影响

作者：汤一鹏 樊为 张晓 王淑红 熊善阔 蒲小萍

### 第一轮

#### 审稿人意见：

该论文从虚拟沟通风格的视角分析线上工作团队中的领导力涌现机制。首先，采用扎根理论的方式探索虚拟沟通中具有领导力内涵的特征，基于沟通风格的结构理论将这些特征区分为虚拟沟通的身份特征、渠道特征和互动特征；然后，基于领导者身份构建理论分析身份系统特征、渠道特征、互动特征，研究它们在线上工作团队中影响领导力涌现的具体作用机制。整体上看具有一定创新性，论述逻辑较为严密。以下，我将列出一些建议，供作者团队进一步修改时参考。

**回应：**非常感谢您对本文选题给予的认可与肯定！同时也非常感谢您在耐心审阅之后，不仅指出了本文的不足，还为我们提供了明确的修改思路 and 方向！希望修改后的论文能够很好地解决您所关注的问题。

**意见 1：**第一段中，作者论述“线上工作趋势”以及“领导力涌现现象”是分开论述的，在结尾处提出“鉴于管理实践的深刻变革和发展趋势，线上工作团队中领导力涌现的机制和影响因素成为当前亟待研究的重要问题。”两者的融合有些突兀，使得研究问题的重要性没能很好地凸显出来。

**回应：**感谢专家提出的建设性意见。本文认为随着线上工作模式的普及，领导力涌现成为支撑组织的有效运转的关键要素，主要原因包括以下三个方面：其一、线上工作情境中，领导力的重要性更为凸显。由于线上工作团队的时空分散性和技术依赖性，团队的知识转移和任务协调难度上升，员工需要更多的领导支持。线上工作团队的有效运转需要领导者进行更多的任务导向和知识协调工作，也需要领导者在团队成员的关系发展和社会情感互动方面付出更多努力。其二、线上工作情境中，传统垂直型领导对于员工施加影响的有效性降低。团队中的面对面情境中传统领导者的权威比较容易确立，这一过程让领导者的影响力得以发挥，利于有效开展领导工作。然而，线上工作情境与传统面对面工作情境存在实质性差异，团队成员与领导者的面对面沟通转变为虚拟沟通。在这种沟通情境中，权威和地位都难以确立，

传统领导角色线上工作团队中的影响力不易发挥。其三、员工的横向领导力有助于弥补线上工作团队中的正式领导力有效性不足，进而支撑团队有效的运转。员工的领导力涌现给团队成员的工作所提供有力的支持，帮助成员之间高效协调工作任务。基于这些原因，本文认为研究如何促进员工的领导力涌现来适应工作模式的数智化变革对于支撑线上工作团队的有效运作至关重要。

经过仔细阅读论文开篇，我们发现确实如您所言，第一段对于“线上工作趋势”与“领导力涌现现象”之间的联系和衔接缺乏足够论述。为此，我们对开篇部分进行了改写，将上述逻辑整合到论文中进行了详细阐释。修改之后的论文第一段如下：

“近年来，以移动互联网、大数据以及人工智能等数字信息与智能技术为基础的新一轮变革使组织管理迈入“数智时代”(陈冬梅等, 2020)。数智技术已经逐渐渗透到了企业生产运营的各个方面，重塑了组织模式，使得线上办公逐渐成为主要的工作模式。特殊时期疫情的影响更加速了这个趋势(Chamakiotis et al., 2021)。线上办公打破了传统工作模式在时间和空间上的限制，员工可以借助数字媒介快速搭建工作平台(Trichas & Schyns, 2012; Signorello et al., 2020)。这使得员工在工作中有更大自主性，被赋予更多决策权。员工处于分散的时空让任务协调的难度上升，并且员工之间彼此相对孤立，需要领导提供更多的支持。在这种情况下，领导力的重要性更为凸显，但传统垂直型领导对于员工施加的影响力却被削弱了，因为垂直型领导的权威在线上工作情境中不易确立(Purvanova & Bono, 2009)。横向领导力成为团队有效运作的关键辅助力量(Badura, Galvin, & Lee, 2021)。因此，提升员工的领导力涌现——员工表现出横向的非正式领导力(Hanna, Smith, Kirkman, & Griffin, 2021)——对组织数智化变革至关重要。鉴于管理实践的深刻变革和发展趋势，线上工作团队中领导力涌现的机制和影响因素成为当前亟待研究的重要问题。”

**意见 2：**第二段中，作者强调了“采用特质视角难以表征线上工作情境中领导力涌现机制的核心特征”，这点我是认可的，但作者紧接着就直接提出“线上工作情境中，沟通风格成为最突出的特征”，这似乎缺乏必要的依据，需要详细论述。

**回应：**非常感谢您指出这个问题，您的建议使我们认识到沟通风格的引入缺乏必要的论述作为支撑，确实感觉稍微有点突兀。我们关注线上工作情境中的沟通风格主要基于两方面的原因：其一、线上工作情境中，非语言沟通包括表情和语调等受到很大限制，团队成员需要使

用语言文字和可视化表达传递信息、情感和意图。沟通风格反映个体独特的语言文字选择和可视化表达方式，在虚拟沟通中个人化信息相对匮乏的情况下显得尤为突出。而且，沟通是团队成员之间线上工作情境中主要的互动方式，沟通风格更易被感知。其二、线上工作情境中团队成员之间的沟通主要依靠数字媒介进行互动，这使得沟通风格在线上工作情境中的作用更为广泛也更为重要。团队成员需要通过沟通特征传递情感和情境信息，比如，设置虚拟形象；建立群聊在限定范围内进行特定主题的交流；发送表情符或表情包活跃氛围等等。

根据您的建议，我们对相应部分的内容进行了增补，将上述逻辑进行了详实和充分的阐述。具体修改如下（参考第 2 页）：

“现有文献中领导力涌现机制的研究大多都是从特质视角进行分析，探讨哪些性格特质有助于涌现出领导力(Badura et al., 2021)。传统工作情境中共同的社交情境和丰富的肢体语言都有助于性格发挥作用；然而数字媒介具有去个人化的倾向，使得性格特质的表达和感知都较为困难。因此，采用特质视角难以表征线上工作情境中领导力涌现机制的核心特征(Walther, 2011)。线上工作情境中，非语言沟通包括表情和语调等受到很大限制，个体需要使用语言文字和可视化表达传递信息、情感和意图(Trichas et al., 2016)。沟通风格反映个体独特的语言文字选择和可视化表达方式，在虚拟沟通中个人化信息相对匮乏的情况下显得尤为重要(Charlier et al., 2016)。同时，沟通在线上工作情境中不仅用于互通信息，还需要承担情感传递和情境营造的功能，比如，设置虚拟形象；建立群聊在限定范围内进行特定主题的交流；发送表情符或表情包活跃氛围等等(Brucks & Levav, 2021)。虚拟沟通特征的应用情境广泛和多元，使得沟通风格在线上工作情境中更易被感知(Loyless, 2023)。综上所述，本文认为虚拟沟通风格是线上工作情境中突出的个人特征，在领导力涌现中起着关键的作用。”

**意见 3：**文献综述部分，作者分别回顾了“领导力涌现”，“线上工作团队”和“沟通风格”相关的研究进展，这三部分文献之间缺乏必要的联系，作者也并未针对具体的研究问题展开综述。我建议作者围绕“沟通风格与领导力涌现之间的关系”或“虚拟工作团队中的领导力涌现问题”进行综述，这样针对性更强。

**回应：**确实如您所说，综述应当围绕研究问题而不是围绕概念来开展，感谢您指出这个问题。在修改稿中，我们的综述主要围绕本文所关注的核心研究问题：线上工作团队中的领导力涌现。对于与研究核心问题关联不大的内容进行了删减，并增加了与问题具有更强关联的文献。

具体而言，修改稿的综述中，我们首先围绕核心概念“2.1 领导力涌现”进行了初步的文献整理，然后，综述了“2.2 虚拟工作团队中的领导力涌现”的研究现状，在此基础上引入虚拟沟通风格，并围绕“2.3 沟通风格在虚拟工作团队中领导力涌现过程中的作用”进行相关研究的梳理。具体的修改请参考修改稿 3-7 页标蓝的内容。

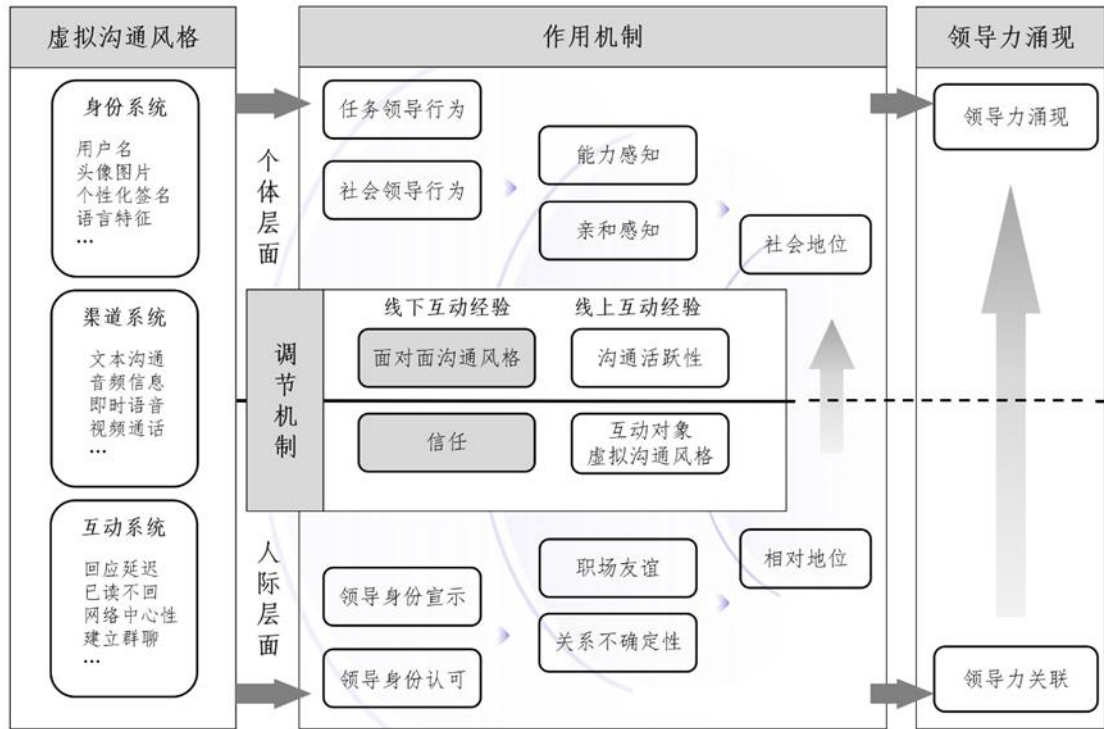
**意见 4:** 作者在研究构想部分以“专题”的形式呈现不同的研究内容，针对这一点我建议用“研究模块 1、2、3”或“研究内容 1、2、3”这样的表述更好，专题意味着这些子研究之间没有太强的关系。

**回应:** 感谢您如此细致的阅读和修改建议。仔细体会一下用词，“专题”确实给人一种关联性不强的感觉。在修改稿中，我们根据您的建议将“专题 1、2、3”修改为“研究内容 1、2、3”。并且，为增加和强调各部分研究内容之间的关联性，我们结合您的下一条意见（意见 5），对整体的理论框架进行了仔细梳理。具体修改请参考我们对意见 5 的回应。

**意见 5:** 作者在理论框架图中罗列了诸多变量，但是在命题推演过程中却没有对这些变量之间的关系做详细的澄清，这会使得理论构建的严谨性不足。建议作者可以适当舍弃一些不重要的变量，聚焦于核心变量，详细论证它们之间的关系。

**回应:** 原稿中的研究模型由于希望能够更加全面地纳入变量，以致核心变量和机制没有那么清晰地呈现出来。非常感谢您指出这个问题。在修改稿中，我们将论述更为聚焦和加强，舍去了一些与核心研究问题关联性不那么高的变量，比如：团队绩效以及可能影响虚拟沟通风格的前因变量。具体论述的修改请参考研究构想部分的修改和增删。

同时，我们重新梳理本文的研究框架（如下图所示）。



**意见 6:** 语言表达规范性方面，还可以进一步加强。比方说，中文论文中不应使用“i.e.”，用“例如”一词即可；摘要中“基于领导者身份构建理论分析身份系统特征、以模式为导向的方法探讨渠道特征、从社会网络视角刻画互动特征，研究这些特征在线上工作团队中影响领导力涌现的作用机制”这句话中的主语是缺失的，前面加一个“本文”，会让表意更明确。

**回应:** 感谢您给出如此细致的修改建议。在本轮修改中，我们不仅对语言表达规范性进行了认真审查，而且邀请了三位同学进行独立审阅，对全文的语言表达规范性进行了更加全面细致的修改与优化。我们在中文摘要对该部分内容进行了修改，对摘要中缺失的主语进行了补充，修改为“本文基于领导者身份构建理论分析身份系统特征、以模式为导向的方法探讨渠道特征、从社会网络视角刻画互动特征，研究这些特征在线上工作团队中影响领导力涌现的作用机制”。同时针对中文论文表达规范性的问题进行了相关修改。例如，3.2 第三段，“是否认可其他成员(i.e., 成员乙)的领导力身份宣示”修改为“是否认可其他成员(例如, 成员乙)的领导力身份宣示”，3.3.1 第二段，“研究者使用 LPA 分析组织承诺的模式(i.e., 情感承诺、继续承诺和规范承诺的组合)”修改为“研究者使用 LPA 分析组织承诺的模式(例如, 情感承诺、继续承诺和规范承诺的组合)”。

此外，本文对文章中其他主语缺失和不符合中文论文表达规范的地方进行了修改。例如，3.2 第二段，“这通常需要对自身经历的探索和反思”修改为“这通常需要该成员对自身经历的探索和反思”。针对本文中使用的“e.g.”，本文将其删去或转述为“例如”。

## 参考文献:

- 陈冬梅, 王俐珍, 陈安霓. (2020). 数字化与战略管理理论——回顾、挑战与展望. *管理世界*, 36(5), 220-236.
- Badura, K. L., Galvin, B. M., & Lee, M. Y. (2021). Leadership emergence: An integrative review. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2069-2100.
- Brucks, M. S., & Levav, J. (2022). Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature*, 605(7908), 108-112.
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60, 102381.
- Charlier, S. D., Stewart, G. L., Greco, L. M., & Reeves, C. J. (2016). Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 745-764.
- Hanna, A. A., Smith, T. A., Kirkman, B. L., & Griffin, R. W. (2021). The emergence of emergent leadership: A comprehensive framework and directions for future research. *Journal of management*, 47(1), 76-104.
- Loyless, L. H. (2023). Competence in virtual communication: Remote transformational leadership. *Public administration review*, 83, 702-709.
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357.
- Signorello, R., Demolin, D., Bernardoni, N. H., Gerratt, B. R., Zhang, Z., & Kreiman, J. (2020). Vocal fundamental frequency and sound pressure level in charismatic speech: a cross-gender and-language study. *Journal of Voice*, 34(5), 808. e801-808. e813.
- Trichas, S., Schyns, B., Lord, R., & Hall, R. (2016). "Facing" leaders: Facial expression and leadership perception. *Leadership Quarterly*, 28(2), 317-333.
- 

## 第二轮

### 审稿人意见:

很高兴收到了作者团队的修改稿。相较于初稿，最新的修改稿在研究问题的引出、文献综述、写作严谨性方面都有了很大提升。但是，在研究构想呈现、理论建构部分，仍存在可以进一步改进、提升的内容，我在此列出一些新建议，供作者修改时参考。

**回应:** 非常感谢审稿专家对我们在上轮所做修改的认可，以及这一轮为进一步修改所提的建设性意见。按照您提到的问题和给出的建议，这次修改主要集中在研究构想和理论建构部分。接下来，我们针对这些建议进行逐条回复。为了便于审阅，此次修改稿件正文中所做的相应改动均已用深红色字体进行标注。

**意见 1:** 四项核心研究内容，每一项单独拿出来看都有清晰的理论视角和拟解决的关键问题，但是这些研究问题之间的联系以及为何要按照如此顺序开展这些研究却交代的不是很清楚，这可能跟本研究缺乏一个整体性理论框架（overarching framework）有关，建议作者予以补

充。

**回应：**确实如您所说，提供一个整体性的理论框架能够使得各个研究内容之间的关联更为清晰。实际上，在论文构思阶段，我们是有系统性思路和框架的，只是撰写过程中没有将这个框架清晰明确地提出来。这个研究构想主要是基于内隐领导理论作为思考的依据和框架探讨线上工作团队中的领导力涌现，尝试结合沟通风格的三系统构念提出虚拟沟通风格会在身份、渠道和互动方式三个方面呈现哪些领导者原型特征以及产生怎样的影响。由于领导者原型囊括多维度的指标并且在线上工作情境中有可能出现全新的特征。因此，本研究首先计划开展研究内容 1 探索符合领导者原型的虚拟沟通风格，并初步分析虚拟沟通风格影响领导力涌现的路径。同时，考虑到虚拟沟通中的独特方面需要采用针对性的研究方法进行更为细致而准确的分析，我们在研究内容 1 的基础上针对身份系统、渠道系统和互动系统的特征分别开展三个研究。研究内容 2 尝试采用实验法结合轮询问卷调研揭示线上工作团队中虚拟沟通的身份系统特征如何激发互动双方的领导者原型进而影响领导力涌现。研究内容 3 采用以模式为导向的方法识别虚拟沟通渠道选择模式并分析渠道选择模式对领导力涌现的影响。研究内容 4 采用静态和动态相结合的视角探讨线上工作团队中虚拟沟通网络的结构和互动特征如何影响领导力涌现的过程。

感谢审稿专家给出的建设性意见，让我们意识到系统性框架的重要性。根据您的建议，在这次的修改稿中我们将的系统性思路和理论框架在研究构想部分的第一段进行了详细阐释和说明。修改之后的该部分内容如下（参考最新稿件第 8 页）：

“本研究基于内隐领导理论的视角，系统探讨虚拟沟通风格如何影响领导力涌现。该理论是解释个体特征因素影响他人领导力感知产生领导力涌现具体路径机制的重要框架(Lord et al., 1984)。该理论指出领导力是社会构建的过程，领导力涌现需要得到他人的认可，即表达者的个体形象与他人心中的领导者原型——对典型领导应该具备的特质和能力的抽象概念相互匹配(Epitropaki & Martin, 2004)。研究内容 1 首先基于内隐领导理论探索具有领导力内涵的虚拟沟通风格，并初步分析虚拟沟通风格影响领导力涌现的路径。沟通风格作为在互动中传递信息的特定方式能够反映身份、渠道和互动方式三方面的特征(De Vries et al., 2016)。因此，本研究通过整合内隐领导理论和沟通风格的三系统构念探讨虚拟沟通风格会在身份系统、渠道系统和互动系统呈现出哪些特征，而这些特征会如何进一步影响员工领导力涌现。考虑到虚拟沟通中的独特方面需要采用针对性的研究方法进行更为细致而准确的分析，本研究在研究内容 1 探索的基础上对身份系统、渠道系统和互动系统的特征分别开展三个研究。研究内容 2 尝试采用实验法结合轮询问卷调研揭示线上工作团队中虚拟沟通的身份

系统特征如何激发互动双方的领导者原型进而影响领导力涌现。内隐领导理论指出社会感知是整体性的，多个内隐领导指标组合会比单个指标呈现更为全面的领导形象(Trichas et al., 2016)。研究内容 3 因此将虚拟社交渠道选择的组合方式作为分析对象，采用以模式为导向的研究方法(Foti & Hauenstein, 2007)识别虚拟沟通渠道选择模式并分析渠道选择模式如何影响领导形象的整体感知。内隐领导理论进一步指出，领导力感知是一个动态的过程。我们不仅要认识到领导者原型对他人的认知的影响，还要考虑到基于领导者原型的认知所受到互动过程的动态影响(Foti et al., 2008)。研究内容 4 采用静态和动态相结合的视角探讨线上工作团队中虚拟沟通网络的结构和互动特征如何影响领导力感知。”

**意见 2:** “3.1.1 具有领导力内涵的虚拟沟通风格”部分，命题 1b 没能清晰地交代符合领导者原型的虚拟沟通风格可能会在哪些客观指标上反映出哪些特征？感觉现在的命题 1b 仍然是一个待研究的问题，而并非经过缜密理论推导得出的研究命题。

**回应:** 非常感谢您指出这个问题（以及后面几条建议中提到的相似问题）。初稿写作过程中，我们主要是以对研究问题展开探索的心态，所以在研究命题的部分没有给出非常明确的推论。经过仔细思考，我们确实感觉，提出更明确的命题能够让读者对于我们的研究构想有更加清晰理解，在此基础上可能获得更有价值的启发。因此，这一轮修改稿件中尽可能提出我们认为最符合逻辑的命题。并且，在推理的部分也基于理论和证据给出尽可能明确的推论。就本条意见中提到的“3.1.1 具有领导力内涵的虚拟沟通风格”部分，我们详细论述了符合领导者原型的虚拟沟通风格会在用户名(例如，字符长度、是否人名等、头像图片(例如，颜色、图片类型等)上可能呈现的关键特征，以及在虚拟沟通中可能出现的情绪起伏变化和话题广度方面的特征。具体修改请参考该部分的红字内容（最新稿件第 10-11 页）。

**意见 3:** 3.1.2 和 3.1.3 这两部分的命题看起来更像是可以实证检验的假说，所以建议作者应该更明确地提出理论预期的结果，不要模棱两可。例如“假设 3e: 虚拟沟通风格相似性通过成员之间职场友谊对领导力涌现的作用会受到沟通双方信任的调节”，这种调节作用具体是怎样的？应当进一步明确。

**回应:** 感谢您指出这个问题。如我们在上一条意见（意见 2）回应中所说，修改稿件中对 3.1.2 和 3.1.3（以及意见 4 中所提到的 3.2、3.3 和 3.4）部分的理论命题都提出了更为明确的命题。并且，逻辑推理中也尽可能基于理论和证据给出明确的推论。例如，本条意见中提到的“假设 3e: 虚拟沟通风格相似性通过成员之间职场友谊对领导力涌现的作用会受到沟通双方信



任的调节”基于更为明确的逻辑推论修改为：“命题 3e：员工与同事之间虚拟沟通风格相似性通过成员之间职场友谊对领导力涌现的作用会受到沟通双方信任的调节：在双方处于较低信任水平的情况下，虚拟沟通风格相似性通过职场友谊对领导力涌现的正向影响会被削弱。”该部分逻辑论述和命题内容的具体修改请参考最新稿件第 11-15 页。

**意见 4：**3.2、3.3 和 3.4 的理论命题同样没有明确具体的影响效果是怎样的，希望作者能够通过详细的理论推导，给出明确的预期结果。

**回应：**再次感谢您的建议。修改稿件中，我们对研究内容 2、研究内容 3 和研究内容 4 的部分都进行了修改，尽可能清晰准确地进行论述和推论。具体修改请参考稿件中相应内容的标红部分（最新稿件第 16-22 页）。希望您读完之后会感觉修改稿件比之前更加清晰。当然，如果还需要进一步修改，我们也非常乐意根据您的指导建议继续完善。

**意见 5：**“理论建构”部分不必再交代研究的背景和意义，这些内容在引言部分已经说清楚了。我理解，这部分应该将主体研究内容整合成一个完整的中观理论或框架，然后再进一步阐述该理论或框架的意义与价值，从这点讲，作者三部分理论建构工作整合的还不充分，它们三个合起来会形成一个怎样的理论？希望作者可以进一步凝练。

**回应：**感谢审稿专家就理论构建方面提出的意见。修改稿件中，我们对理论构建部分进行了大量修改。首先，按照您的建议，修改稿的“理论建构”删除了研究背景和意义的相关表述。其次，突出了本研究在理论构建方面的努力。最后，强化了本研究预期做出的理论贡献和价值。具体而言，修改稿件中，我们提出本研究主要在三个方面进行了理论建构。其一、本研究探索了线上工作情境中领导者原型的内容以及表达方式会如何发生变化，通过这样的探索拓展了内隐领导理论的应用场景和逻辑内涵。其二、本研究分析了员工如何与团队其他成员在虚拟沟通中建构其领导者身份，引入虚拟沟通风格丰富了在人际互动中建构领导者身份的理论过程。其三、本研究采用多视角多方法相结合的方式深入而全面地阐释了虚拟沟通风格在线上工作团队中领导力涌现过程中的影响。详细的修改请参考“理论建构”部分的标红内容（最新稿件第 22-24 页）。

### **参考文献：**

- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293-310.

- Foti, R. J., & Hauenstein, N. (2007). Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 347-355.
- Foti, R. J., Knee Jr, R. E., & Backert, R. S. (2008). Multi-level implications of framing leadership perceptions as a dynamic process. *The Leadership Quarterly, 19*(2), 178-194.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational behavior and human performance, 34*(3), 343-378.
- Trichas, S., Schyns, B., Lord, R., & Hall, R. (2016). "Facing" leaders: Facial expression and leadership perception. *Leadership Quarterly, 28*(2), 317-333.
- 

### 第三轮

**审稿人意见：**很高兴收到了作者团队的修改稿。相较于上一稿，最新版本又做出了很多改进努力，使得研究命题的含义更为清晰，整体理论框架更为明晰、严谨。作为匿名审稿人，我没有更多的建议了，祝愿作者团队在相关领域取得更为丰硕的研究成果。

**编委意见：**同意发表