

《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：虚拟沟通如何影响上下级权力配置？基于身份自构和互构的视角

作者：毛江华 陈文文 金灿

第一轮

审稿人意见：

根据身份的自构和互构视角，本文探究了虚拟沟通中静态技术线索、信息互动及沟通模式对上下级权力配置的影响，对领导力、权力和身份等组织行为学相关话题具有较大理论贡献，同时也促进了管理学科和信息系统、传播学等学科的跨领域整合。我认为本文已经满足了研究构想栏目的文章要求：具有科学的研究问题、研究方案的论证系统具有周延性，同时形成了将所有考虑到的变量联系起来并自洽的命题系统。但同时，在阅读三个研究的过程中，我认为有些细节还需要进一步考虑：

意见 1：

研究一：身份自我建构视角下静态权力线索与上下级心理权力配置

1. 权力线索相关

基于在线办公的三类权力线索（技术线索、语言线索和非语言线索），研究一探究了虚拟沟通对上级权力感和下服从性的影响。这一研究将虚拟沟通的情境型研究范式转化为内容型，推进了虚拟沟通领域的研究。然而，这些权力线索还存在定义不明确或不完整的问题。研究一提出语言线索指语言数量和语言风格，其中语言风格包括权力性语言和颜文字。“权力性语言带有支配和控制含义，体现了成员的自身控制力和影响力 (Joullié et al., 2021)”，Joullié等(2021)将语言分为 Noble language 和 Base language，提出领导的权力感来源于 Noble language，但是论文中并没有关于 Noble language 的清晰定义和测量，我想知道后续研究具体将如何衡量权力性语言？同时，抽象/具体语言(Wakslak et al., 2014)，命令/服从语言(Caza et al., 2011)也是权力的表现形式，这些是否属于权力性语言？我认为需要进一步厘清权力性语言的涵义和内容。

回应：

非常感谢审稿专家关于权力线索的宝贵意见，这些意见启发我们进一步思考权力性语言的概念和测量方式，为后续理论模型优化和研究开展奠定基础。

正如您所指出的那样，Joullié等(2021)并未给予 Noble language 和 Base language 清晰测量，仅阐述了两类语言的内涵并列举了一些典型语言行为。高级语言支持批判性思维和清晰沟通，通过使用词语和短语来澄清模棱两可的情况，用建设性的和自我促进的信念取代破坏性的信念，即通过向听众展示更好的自己来获得权力。与高级语言相对，基础语言通过撒谎、歪曲、欺骗、混淆和夸大问题等方式引起或加剧绝望的感觉，从而以语言操纵他人。两者的主要内容差异如表 1-1 所示。

表 1-1 高级语言和基础语言的内容差异

| 层次 | 语言功能 | 高级 | 基础 |
|----|------|-----------------|------------------|
| 5 | 承诺性 | 责任性、勇气 | 无责任、胆小 |
| 4 | 建议性 | 权威性的、合作、理解 | 独裁的、权力、控制 |
| 3 | 论证性 | 自主的、批评、选择、原因 | 他律的、依赖、教条、借口 |
| 2 | 描述性 | 事实、精读、综合、公正、完整性 | 虚假、错误、偏见、模棱两可、遗漏 |
| 1 | 表达性 | 真情流露的、清晰、真诚 | 隐藏的、谎言、含糊 |

进一步的, Joulli é等(2021)认为, 对于寻求权力的人来说, 其整体上表现出对高级语言的连续使用: 说话者真诚地表达自己; 准确而全面地描述情况; 把听众的注意力引向他们认为有影响的事项, 并解释为什么; 使用争论和辩论来确定补救措施; 在解决问题和实施解决方案方面寻求合作, 并提供相关的建议。个体使用高级语言获得权力的机制在于: (1) 平等对待听众; (2) 建立权威并履行相应的责任。

尽管 Joulli é等(2021)从理论上提出了一个很好的概念来描述领导力中的权力性语言, 但其并未对高级语言进行操作性定义。同时, Joulli é等(2021)对 Noble language 和 Base language 的类型划分更多基于语言功能视角, 关注语效, 即通过某些话语所实施的行为。

以往研究指出, 语言行为涉及语意、语旨和语效 (Kissine, 2008)。语意行为 (发话行为) (Locutionary Act) 是指说出词、短语和分句的行为, 其通过句法、词汇和音位来表达字面意义的行为。语旨行为 (行事行为) (Illocutionary Act) 是表达说话者意图的行为, 具体指说话时所实施的行为。语效行为 (取效行为) (Perlocutionary Act) 是通过表达某些特定话语所实施或导致的行为, 强调因话语产生的后果或由其引起的变化。

通过对权力性语言及相关研究的细致回顾, 本研究认为权力性语言是指在沟通过程中能够传递权力信息的语言。由于权力性语言概念并不成熟, 因此我们在修改稿中将权力性语言具体表述为施权语言行为, 并从语意和语效两个层面来探究权力性语言的影响效应。

首先, 在语效层面, 我们认为, 高级语言使用会带来领导权力, 提升下属追随性。高级语言传递权力信息的途径是间接的, 其通过展现平等和承担责任提高下属追随。受高级语言的内涵与特征描述启发, 在具体研究方法方面, 我们目前构思了两种可行方案。第一种方案是根据 Joulli é等(2021)对高级语言内涵的界定开发相应量表, 但由于权力性语言并非本项目的核心, 最终采取量表开发的概率相对较低。第二种方案是采用实验法, 根据高级语言的描述设定相应沟通情境实验, 运用高级语言五个层次的内容表述进行操纵检验测量, 该方案具有较强可操作性。

其次, 在语意层面, 我们认为, 权力性行为会通过强化上级的领导身份认同提升上级的权力感。在本研究中, 我们原计划主要将施权语言行为 (Exercitives) 作为一种典型的权力性语言行为。Austin (1962) 指出, 言语行为大致可分为五种: (1) 评判行为类: 对某事或行为作出判决或评价; (2) 施权行为类: 实施权力、影响等, 诸如任命、选举、命令、敦促等; (3) 承诺行为类: 承担义务、履行允诺; (4) 表态行为类: 表明态度、褒贬等; (5) 论理行为类: 在辩论或会话中作辩白、说理、让步等。在具体研究方法方面, 可以基于理论文献设定施权行为的词典, 然后针对上下级沟通进行文本分析。

感谢您的建议, 通过细致研究后, 我们觉得有必要系统地比较言语行为各个类型中的权力表达差异。例如, 在评判行为中, 抽象语言相对于具体语言 (Wakslak et al., 2014) 能更多表现权力。抽象语言 (abstract language) 相对于具体语言, 没有具体的、客观的、直接的物理细节, 其表明说话者对情况的更高层理解和掌握, 引发出高权力的联想。另外, 命令语言 (属于施权行为) 相对于服从语言 (Caza et al., 2011) 更被看作是权力的表现形式。

修改:

(1) 增加在 2.1.2 节领导权力性沟通的研究进展

在第二种研究路径中,学者强调沟通是领导产生影响的主要途径,并揭示了领导通过特定语言结构、风格等获得权力的机制。例如,在语言结构方面,Danescu-Niculescu-Mizil 等人(2012)发现,语言协调(Linguistic coordination)程度能反映互动双方的权力差异,领导作为高权力者会表现出对互动中另一方的语言风格的更少回应。在语言效果方面,学者认为,领导沟通语言会以特定方式激活语言功能(Linguistic functions),并依此实现领导力功能。例如,Joullié等人(2021)认为,领导权力来自对高级语言(Noble language)的使用。高级语言支持批判性思维和清晰沟通,以词语和短语来澄清模棱两可的情况,用建设性的和自我促进的信念取代破坏性的信念,从而通过向听众展示更好的自己来获得权力。

(2) 完善了 3.1.2 节权力性语言的假设机制

在语言风格方面,语言施权行为指的是实施权力、影响等相关的语言行为,例如任命、选举、命令、敦促等。语言施权行为带有支配和控制含义,体现了成员的自身控制力和影响力(Austin, 1962),与其身份图式中领导支配性认知相符,将增强领导身份自我认同感。

意见 2:

2.路径推导逻辑

文中提到“个人标签是个体能够自由设置的文字说明,能够展现个人性格特点、爱好习惯等。个人标签由于其缺乏组织层级信息,因此较难影响权力认知”(P-14),进而提出假设 1-3“个人标签和被动形象展示通过下属的追随身份认同提升下属服从性”。既然个人标签难以影响权力认知,为什么会增加下属的身份认同感呢?我认为应该是当个人标签降低下属权力感时才有可能增加下属的追随身份认同。比如,依据 Sluss & Ashforth (2007)的观点,当下属展示诚实和随和等个人特征时,追随身份认同提高。

回应:

感谢评审专家的细致审阅与宝贵建议。在将自然科学基金申报书精简为论文时,文章并未对个人标签影响下属追随性的理论逻辑做出详细阐述。同时,在相应假设的呈现上也存在错误。正确的假设应为:个人标签通过下属的追随身份认同降低下属服从性。

原文中“个人标签较难影响权力认知”,本意是指个人标签相对于角色标签来说,对权力的影响并不是直接的。感谢评审的建议,我们在修改稿中对此表述进行了完善,以避免产生歧义。

在个人标签与下属追随身份认知的关系中,我们认为,在组织虚拟沟通情境中,成员同时基于个人和角色身份进行互动(Sluss & Ashforth, 2007)。当员工在互动中更多呈现个人身份而非角色身份时,其会降低对角色身份的认同。个人标签的呈现是个体理性选择的结果,体现了个体对“什么对我是重要的”这一问题的判断。同时,在 Sluss 和 Ashforth (2007)的观点中,其认为基于个人的身份特征会影响基于角色的身份特征,例如尽责性和亲和性等个人身份特征能有效预测合作互动情境下的角色工作绩效。另外,下属能够自主设定个人标签所显示的内容,这将使其感知到自己对披露身份线索拥有较高的控制感和自由度,且无需依赖他人许可或借助其他资源就可实现(Blader & Chen, 2012)。这种高控制感和自由度能够激活其身份认知图式的加工过程,与其预期中的追随者身份特征不一致,阻碍下属追随身份的建构。我们在修改稿中对此关系进行了详细的阐述。

修改:

感谢评审专家的宝贵意见,修改稿中我们在 3.1.3 节增加了对个人标签的理论推导,同时将假设调整为“被动形象展示通过下属的追随身份认同增加下属服从性,个人标签通过下属的追随身份认同降低下属服从性”。

个人标签是个体能够自由设置的文字说明,能够展现个人性格特点、爱好习惯等,比如

“社恐”“爱吃水果”等。在组织虚拟沟通中，个体物理存在感的降低增加了交流的匿名性，也减少了个体间差异，使沟通个体呈现去个性化的特点（Reicher et al., 1995）。因此，个人标签成为组织成员在虚拟沟通中凸显个性的重要身份线索，成员们往往采用积极的自我呈现策略来管理自己的身份，以树立良好的个人形象（Brown et al., 2016）。Sluss 和 Ashforth (2007) 认为基于个人的身份特征会影响基于角色的身份特征。当下属自主设定个人标签所显示的内容时，其将感知到自己对披露身份线索拥有较高的控制感和自由度，且无需依赖他人许可或借助其他资源就可实现（Blader & Chen, 2012）。这种高控制感和自由度能够激活其身份认知图式的加工过程，与其预期中的追随者身份特征进行对比，并认识到这与追随理想图式中受限较多、自由度较低的状态相反，阻碍下属追随身份的建构，从而降低对自己追随身份的认同感。进一步地，这种较低的身份认同会增加下属自身的权力感并使其表现出更少的客观服从行为（Epitropaki et al., 2017）。

假设 1-3：非语言线索通过身份自我认同影响上下级心理权力配置。具体的，角色标签和主动形象展示使用通过上级的领导身份认同提升上级权力感，被动形象展示通过下属的追随身份认同增加下属服从性，个人标签通过下属的追随身份认同降低下属服从性

意见 3：

同时，调节变量可能与自变量高相关。当上级认为理想领导是支配性(dominant)时，更可能采取权力性的语言和非语言沟通方式；当下属权力距离感较高时，更可能采用服从性语言和非语言沟通方式。

Derue & Ashford (2010) 提出个人身份内化不仅与个体认同有关，也和关系认同和集体认同有关。因此，尽管这一研究的关注点是身份自我建构，也可以考虑他人和团队认同的作用。比如，下属权力距离不仅会调节权力线索和追随身份认同的关系，也可能调节权力线索和领导身份认同的关系。当下属权力距离感较低时，尽管领导采用具有权力感的沟通方式(claiming)，下属也不会授予(granting)该上级领导身份，从而会影响领导自我身份的形成过程。同样地，来自领导和团队的相关行为也可能会影响下属的自我身份认同。

回应：

非常感谢审稿专家的建议。研究一的目的在于探究权力线索对上下级身份认同的影响，即各自身份的声称过程(claiming)。Derue 和 Ashford (2010)在讨论什么因素会影响上下级身份自我认同时指出，对领导和追随的内隐理论不仅产生了一种关于一个人是领导者还是追随者的信念，而且还促使对符合内隐理论的个人宣称领导者/追随者身份。个人会将自身的特征与关于领导和追随者的原型属性和特征的内隐理论进行比较。同时，个体倾向于根据自我观点真实地行事(Foote, 1951)，并旨在使他人对自己的看法与自我观点保持一致 (Swann, 1990; Swann et al., 2002)。因此如果存在这种基于内部与自我比较过程的匹配，员工将更有可能在社会互动中声称领导者或追随者身份。基于此观点，Derue 和 Ashford (2010)也提出了命题 7：当个人特征和内隐领导/追随理论更一致时，个体更有可能声称自己是领导者/追随者。

本研究在构建模型时，主要基于 Derue 和 Ashford (2010)的观点，认为领导原型反映了上级的领导内隐理论，而权力距离反映了下属的追随内隐理论。然而，我们也认可评审专家的意见，个人的语言或非语言沟通特征与领导/追随内隐理论存在一定的相关性，但我们认为这种相关性处于中度或轻度相关水平，因为尽管个体会基于角色期待调整语言沟通风格，但语言沟通风格更多是长期个人经历形成的。个体语言表达时虽然可以临时“伪装”，但持续性表达依然会回归个体的个人风格。另外，在统计上，尽管自变量与调节变量的相关不会较大影响调节效应的验证，我们仍会在未来研究中考虑两者的共线性问题，再次感谢您的建议。

同时，感谢您关于身份构建过程也受到他人和团队认同影响的建议。在细致研究您的建

议之后，我们认为您关于团队特征影响身份授予的建议更符合研究 2，而在研究 2 中我们确实如您建议考虑了团队的沟通规范性特征。在研究 1 中，我们的目的是关注身份的自我主张，不涉及授予环节，因此我们认为下属在自我身份建构时较难知晓上级的领导原型，同时上级在身份自我建构时也较难获取下属权力距离的信息。因此，我们将在研究 2 中考虑团队的影响，而在研究 1 中仍基于 Derue 和 Ashford (2010)的观点主要关注个体沟通特征与内隐理论的匹配性。当然，在未来研究中，我们也将关注 Derue 和 Ashford (2010)提出的另外两个影响因素，即风险与激励、制度结构等的影响。

修改：

在修改稿 3.1.3 节中，我们进一步阐述了研究一调节变量的选择依据和影响效应。

Derue 和 Ashford (2010)在讨论影响上下级身份自我认同的因素时指出，员工会将自己的特征与关于领导者和追随者的原型属性的内隐理论进行比较。如果两者更加匹配，由于个体倾向于根据自我观点真实地行事(Foote, 1951)，并旨在使他人对自己的看法与自我观点保持一致 (Swann et al., 2002)，员工将更有可能在社会互动中声称领导者或追随者身份。基于此，我们认为，上级领导原型和下属权力距离分别作为领导者和追随者的内隐理论将调节权力线索的影响效应。具体的，对于领导原型匹配程度高的上级而言，权力线索对提升其领导身份认同的效果会有所增强。例如，当上级具有主导性领导原型时，其与权力线索所暗示的不对称控制和影响匹配程度更高，上级会对自身领导者身份更加肯定和认同，进而促进其对自身权力感的正面认知。当下属具有低权力距离时，更期望权力在组织中相对均等的分配，而较高的权力线索和限制与其原有认知图式和价值期望相反，这种反差会放大个体的不公平感，进而削弱其对自身追随身份的认同，并减少其对上级权力的感知和遵从。

意见 4：

最后，文中提到使用颜文字会降低权力感。然而，颜文字、表情包等作为虚拟沟通情境下新的沟通线索，能够起到传递情绪的作用 (Gerpott & Kerschreiter, 2022)。情绪具有人际影响力，与权力和地位相关 (Tiedens, 2001; Van et al., 2015)。从这一角度来看，颜文字的使用对权力感的作用需要进一步考虑颜文字的内容。

回应：

非常同意评审专家的观点，不仅仅是颜文字使用，颜文字的具体内容也将影响上下级互动和权力配置。我们认为，系统探究颜文字的影响可以从以下方面开展。

第一，颜文字使用。颜文字往往具有“软化”语言的作用，能够增加温暖和亲近感，但会减少个体的权威形象并弱化影响力 (Riordan & Glikson, 2020)。权威形象和影响力的弱化是权力控制感和不对称优势地位降低的表现，这与下属的追随身份和权力认知一致，下属的服从性会增强。

第二，颜文字类型。传统颜文字（由键盘符号组成）、表情符号、表情包等的影响存在差异。在传达情绪方面，相对于传统颜文字，表情符号和表情包的情感色彩更强。

第三，颜文字位置。颜文字在句子开头、句子中间和句子末尾的影响效应也存在差异。

第四，颜文字内容。表情符号的使用与人际关系有关。人与人之间的对话越礼貌、越疏远，表情符号就会变得越抽象、几何和静态 (Gaspar et al., 2016)。相反，更具体、更生动的表情符号用于参与者对特定主题更有同情心、更友爱、更亲密的群体 (Lin & Chen, 2018)。因此，我们推断，使用抽象、几何和静态的颜文字会使个体感知到更高的权力感，而具体、生动的颜文字则使个体感知到的权力感较低。

第五，颜文字情绪效价。Petra 等 (2015) 采取人工注释，根据情感色彩将包括颜文字在内的表情符号分为正面、负面和中性，其中大多数表情符号都是正面的 (Vanin et al., 2013)，且用户一般倾向于在正面信息中使用表情符号，而在悲伤或愤怒的信息中较少使用

(Cheng, 2017)。因此,相较于颜文字使用对使用者权力感的削弱,颜文字内容对于权力感的影响程度较小。

修改:

我们在修改稿 3.1.2 节中增加了对未来研究系统探究颜文字影响的期望。

颜文字使用一般是为了避免沟通歧义而实施的语言补偿行为,其反映出个体对于沟通信息准确传达的重视程度(Riordan & Glikson, 2020)。在人际互动中,颜文字的使用、类型、位置以及内容都将显著影响互动双方的沟通效率和评价(Kaye et al., 2016; Butterworth et al., 2019)。例如,当成员使用更多颜文字时,对传递信息的过度重视反映出其对资源的控制感较低,因此所感受到的权力感降低。

意见 5:

研究二:身份互相建构视角下信息互动与上下级心理权力配置

1.信息内涵相关

研究二从时间和媒介两个角度分别考虑信息发送和信息回复对领导和下属身份互构的作用。具体地,在信息发送路径,考虑信息发送时机和内容-媒介的匹配,在信息回复路径,关注信息延时性和媒介升级。阅读完这部分内容后,我有以下疑惑:

一是为什么信息回复路径没有关注信息内容和媒介的匹配呢?文中指出上级媒介升级会提升下属感知的任务重要性,下级媒介升级则会使上级认为违背规范。但是“当任务需求与使用的媒介丰富性相匹配时,任务绩效会提高”(P15),因此,上下级针对特定任务采用合适的媒介将提高对方感知的胜任力,进而也应该会促进领导和下属的身份互构。

回应:

非常感谢审稿专家的宝贵建议!在上下级信息发送和回复环节,我们都考虑了信息内容和媒介的特征,差异在于信息发送阶段更关注内容与媒介匹配,而在回复阶段更关注媒介变化。原因如下:

我们认为,信息发送环节是沟通事件的开端,其较大程度上设定了沟通时间、媒介、对象等沟通规范。个体在沟通事件开始时就需要考虑采用何种媒介来沟通此任务,在此阶段,媒介任务匹配性反映了个体对任务重要性等的理解和判断(Sitkin et al., 1992),而这将同时影响他人对任务的评价。

相对的,在信息回复阶段,基于任务事件的沟通规范已经建立,个体不再需要考虑和选择与任务匹配的媒介(因为对方已经做出了选择)。因此,在此阶段,个体是否选择与任务匹配的媒介并不重要,重要的是个体是否能够选择与信息发送者同样的媒介(Straub & Karahanna, 1998),即是否进行媒介升级。

修改:

我们在修改稿 3.2.2 节中进一步将信息发送和回复阶段的特殊性进行了阐述,并进一步完善了相关假设推论,具体内容如下:

信息发送是沟通事件的开端,其较大程度上设定了沟通时间、媒介、对象等沟通规范,为信息回复奠定了基础。与信息发送一样,信息回复特征也将影响互动双方对彼此的身份认同(Byron, 2008)。

媒介升级不仅反映了回复者对任务媒介匹配性的重新审视,也体现出回复者对信息发送者媒介选择恰当的回。在信息回复时,上级的媒介升级将提升下属的任务重要性感知(Caughlin & Sharabi, 2013),并能进一步传递关系性信息,这有助于下属更准确的识别上级的领导者身份,从而提升下属的服从性和任务绩效。相对的,当下属通过媒介升级来回复上级信息时,上级会认为下属打破了既定的沟通规范,从而对下属的追随者身份产生质疑。

意见 6:

二是研究目前是从媒介可以传递的信息将媒介划分为贫媒介和富媒介进行探究,一般认为富媒介传递的信息比贫媒介丰富。但是,基于媒介同步性理论(Media synchronicity theory),可以进一步考虑媒介的传输能力(Transmission Capability)和处理能力(Processing Capability)的作用。比如,相对于在线文档,视频属于富媒介,但是视频的信息处理能力——可重现性(Rehearsability)和再加工能力(Reprocessability)不一定高于在线文档(Dennis et al., 2008)。通过对媒介能力的划分,能够更清楚地阐明媒介-内容匹配的内涵及其影响作用。

回应:

非常感谢专家的宝贵意见。媒介能力与任务的匹配性确实也是个体进行媒介选择的重要因素,个体在决定使用何种媒介进行任务处理时,会综合考虑媒介的传输能力和处理能力。但是,本研究主要聚焦于沟通事件,意在从单次沟通事件探究媒介差异、信息互动行为的影响效应。因此,在考虑媒介任务匹配性时,我们仅考虑“任务通过何种媒介进行沟通是更合适的”,而并不关注“任务通过何种媒介进行处理更合适”,即尽管在线文档的媒介处理能力可能高于视频,但在本研究中我们只关注二者在上下级互动中存在的沟通差异。

同时,您关于通过媒介能力划分进一步阐明媒介-内容匹配内涵和影响作用的观点也为我们未来开展进一步研究带来新的启发,我们将在未来研究中考虑媒介能力的作用与影响。

修改:

基于以上分析,为避免歧义,研究在 3.2.1 节中增加了采取媒介丰富性划分,阐述媒介任务匹配性的理由,具体内容如下:

其次,在信息发送内容和媒介匹配性方面,研究聚焦单一沟通事件,基于媒介丰富理论探究媒介信息传递能力在上下级互动中的沟通影响。媒介丰富性理论(Media richness theory)指出,当任务需求与使用的媒介丰富性相匹配时,任务绩效会提高(Daft & Lengel, 1984)。例如,确定性任务(如程序化任务)在使用贫媒介沟通时绩效最高,而模糊型任务(如创造性任务)在使用富媒介沟通时绩效最高。由于组织成员选择某种媒介而不是另一种媒介来传递某种信息,本身就是其基于双方关系产生的决策,是建构自我和对方社会身份的一部分(Gershon, 2010)。因此,上下级选择何种媒介传递任务信息会影响彼此的身份认同。本研究认为,使用匹配的媒介发送信息一方面反映了发送者工作能力,另一方面也反映了发送者对秩序/规则的偏好。因此,上下级发送信息时的高媒介任务匹配性均会提高对彼此的身份认同,进而影响双方的心理权力配置。

意见 7:

2.路径推导逻辑

“工作场所中,组织成员间的沟通效果会受团队和组织规范的制约(Barry & Fulmer, 2004)。身份建构理论认为,当个体被更广泛的集体认可为某种身份时,该身份在建构会更牢固和稳定(DeRue & Ashford, 2010)”(P17),因此,文章提出团队虚拟沟通规范调节了信息发送、回复和身份认同的关系。然而,在 Barry & Fulmer (2004)有关沟通媒介的二元影响模型里,除媒介使用规范外,个体的媒介偏好,使用特定媒介的技能和能力、影响目标等都会影响沟通效果。同时,基于身份建构理论,个体对他人的身份认同会受到自我特征的影响,因此,自我的媒介偏好,使用特定媒介的能力等等会影响到对对方的身份认同。基于此,研究二可能需要进一步说明选择团队虚拟沟通规范的原因。

回应:

非常感谢您的宝贵意见!我们在研究 2 中其实也考虑了个体的媒介偏好与媒介使用能力。但研究 2 主要基于事件片段层面,探究的是信息互动行为对上下级权力配置的影响。因此,我们认为,直接以媒介使用的个体特征作为研究 2 的变量是不合适的。基于媒介偏好和使用

媒介的能力等个体特征会与任务特征共同影响个体的媒介选择，我们认为，个体在媒介-任务的匹配过程就实现了单次沟通事件内个体特征对于媒介选择与沟通效果的影响。同时，媒介-任务匹配作为信息发送阶段的重要组成部分，其属于典型的信息互动行为，符合研究 2 的研究目的。

除此之外，对于为什么选择团队虚拟沟通规范作为研究 2 信息互动行为与上下级身份认同关系的调节变量，主要基于理论与实践两个层面的考虑：(1)理论方面。正如您在研究 1 中所提出的意见：“Derue & Ashford (2010) 提出个人身份内化不仅与个体认同有关，也和关系认同和集体认同有关。团队的相关行为也可能会影响下属的自我身份认同”。同时，当个体被更广泛的集体认可为某种身份时，该身份的建构就会更牢固和稳定(DeRue & Ashford, 2010)，即当上下级的行为更符合团队规范时，他人将更有可能授予上下级基于团队角色的身份。因此，在研究 2 中，我们进一步考虑团队的影响。团队特征对于身份授予具有重要影响，以团队虚拟沟通规范作为调节变量，符合研究 2 在事情片段层探究信息互动行为对上下级身份认同影响效应的研究目的。(2)实践层面。远程办公方兴未艾，虚拟沟通在组织内外部广泛流行，但较少有组织推出正式的团队虚拟沟通规范性文件，领导者和下属大多根据个人的沟通风格、偏好或经验来使用虚拟沟通媒介，不利于评估与提升组织沟通绩效。选择团队虚拟沟通规范作为研究 2 的调节变量，可以帮助组织管理者认识团队虚拟沟通规范对组织沟通的影响，并在实践上指导组织建立起团队虚拟沟通规范，提升组织内部沟通效率。

修改：

我们在修改稿 3.2.2 节中对选择团队虚拟沟通规范作为调节变量的原因进行了进一步阐述。

身份建构理论认为，当个体被更广泛的集体认可为某种身份时，该身份的建构（既包括个体自我的身份主张也包括他人对个体的身份授予）就会更牢固和稳定(DeRue & Ashford, 2010)。在工作场所中，组织成员间的沟通效果会受团队和组织规范的制约(Barry & Fulmer, 2004)。当上下级信息发送和回复行为符合团队虚拟沟通规范时，表明该成员正按照团队赋予的角色职能规范来约束个人行为，增强了成员身份信息可信度和可见性，使得上下级对彼此身份的认同度提高。因此，团队虚拟沟通规范将调节上下级信息互动对权力配置的影响。

意见 8：

研究三：关系认同视角下虚拟沟通模式与上下级结构权力配置

1.虚拟沟通模式相关

研究三将虚拟沟通模式分为传统型、混合型、多样型和简洁型，虽然这一方式准确地描述了线上-线下混合办公的各种类型，但是我想知道在研究中，这一分类方式相比电子沟通程度(Degree of electronic communication)的显著优势是什么？电子沟通程度是指员工在工作中与他人互动时采用信息通信技术和面对面交流的相对程度，其中信息通信技术包括邮件、电话、视频会议等(Hill et al., 2014)。根据定义，电子沟通程度也可以支撑研究三假设，且相比分类变量，采用连续变量更方便统计分析。

回应：

非常感谢专家的宝贵建议！电子沟通程度的概念确实能较好地捕捉上下级沟通中使用信息通信技术和面对面交流的相对程度。通过测量各种沟通方式的相对比重并计算虚拟沟通的总体占比，电子沟通程度能反映上下级之间在线沟通的程度(Hill et al., 2014)。实际上，我们在进行上下级沟通的类型建构时，较多参考了电子沟通程度的概念，然而，在构建理论模型时，我们仍选择对沟通模式进行分类，并采用分类变量进行研究，原因如下：

第一，实践导向。在项目前期的访谈和问卷调查中，当我们在询问受访者与上级或下级

的沟通情况时，受访者习惯报告沟通类型而非沟通比重。例如，对于具有线下办公场地的员工，他们描述的沟通情况较多如“主要还是线下沟通”、“线上线下差不多”；对于远距离或远程办公的员工，他们描述的沟通情况较多如“一般是微信或钉钉文本沟通，偶尔电话”、“线上各种方式都有”。我们在对受访者的回答进行初步内容分析之后，发现传统型（以线下面对面交流为主）、混合型（线上与线下交流频率相近）、多样型（线上多种媒介结合交流为主）和简洁型（以线上文本为主要载体）四种模式较为凸显。

第二，电子沟通程度并未体现虚拟沟通的方式差异。电子沟通程度的概念将在线沟通的所有类型视为同一类，但不同在线沟通方式存在较大差异，例如基于文本和基于语言的沟通方式在丰富性、关系导向和任务导向等多个方面存在差异，因此有必要对虚拟沟通方式进行进一步区分。

第三，本研究在设计时拟采用潜在类别分析或潜在剖面分析（latent profile analysis）而非回归分析的研究方式，因此采用分类变量的方式更符合研究设计。此外，采用潜在剖面分析的理论意义在于，电子沟通程度是一个单维概念，其强调的是信息技术的使用情况，并不关注线下面对面交流的情况及其影响。但在传统沟通模式下，线下面对面是上下级沟通的主要媒介，具有高社会存在性和高线索丰富性，更能促进情绪表达与交换（Knop et al., 2016）。当下，面对面交流在上下级沟通中仍然具有重要价值，在探究上下级虚拟沟通模式时也需要考虑线下面对面交流。采用传统型、混合型、多样型和简洁型沟通模式这一分类变量的优势在于，研究可以同时涵盖“线上+线下”两个维度（如下图所示）。

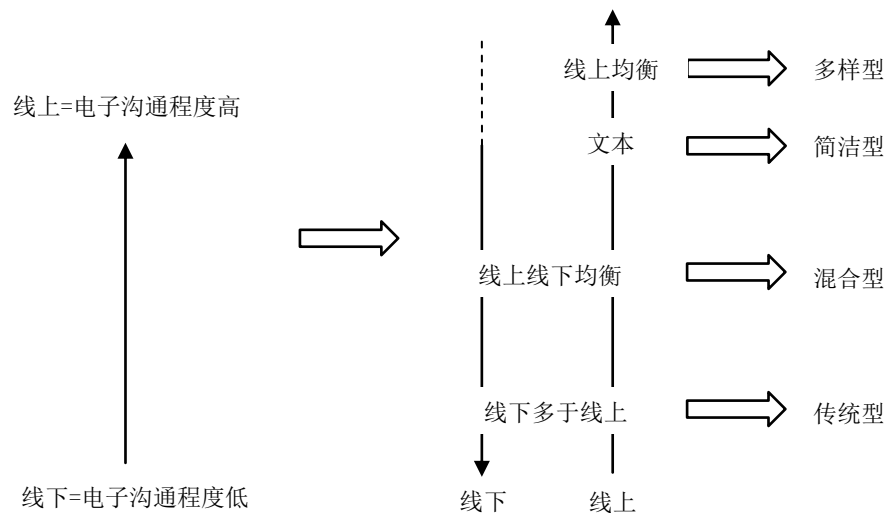


图 3-1 电子沟通程度与虚拟沟通模式的维度比较

尽管我们没有使用电子沟通程度的概念，但其测量方式将对本研究的沟通模型确定提供较大帮助。感谢评审的宝贵建议，我们在后续研究时将同时考虑两种构念方式，将沟通模式和电子沟通程度的影响效应进行比较。

修改：

我们在修改稿 3.3 节中对采用沟通模式类型的原因进行了补充和完善。

对于员工在工作互动中的媒介使用情况，以往研究较多采用电子沟通程度的概念(Hill et al., 2014)，用以衡量线上和线下交流的相对程度。为进一步区分不同在线沟通方式的差异并综合考虑线下线上沟通模式的组合，根据不同沟通方式的使用频率，本研究将上下级沟通模式具体划分为四种，其中传统型以线下面对面交流为主，混合型表示线上与线下交流频率相近，多样型是以线上多种媒介结合交流为主，包括即时通讯、电话、视频会议等，简洁型则

是指以线上文本为主要载体的沟通模式，如即时消息、电子邮件等。

意见 9:

2.路径推导逻辑

文中基于线下面对面增加情感交流，线上降低情感交互而提高任务交互的基本逻辑提出假设 3-2“虚拟沟通模式通过任务关系认同影响上下级权力关系存续与再生。具体的，多样型沟通模式任务关系认同度最高，随后分别为简洁型、混合型、传统型”。但是实际上，增加面对面交流并不一定意味任务互动减少，有些需要深度合作的任务线下效果也比线上好，研究需要进一步考虑任务特征等特定情境的作用。

回应:

非常感谢审稿专家关于进一步考虑任务特征的宝贵意见，基于您的建议，我们详细讨论了研究三的理论模型，并在此基础上对原有模型进行了修正。

我们非常同意您的想法，认为在上下级任务型关系的建构中，需要同时考虑虚拟沟通模式和任务沟通难度的交互效应，我们在研究中具体用任务复杂程度指代任务型沟通难度。当任务沟通难度较高时，混合型沟通模式能有效平衡沟通质量和沟通成本，因此对促进上下级任务型关系更有利。相对的，多样型模式降低了沟通质量，而简洁型模式沟通质量更低，传统型模式虽然沟通质量高但同时提高了沟通成本。当任务沟通难度较低时，多样型模式能平衡沟通质量和成本，因此任务型关系建构最高。

修改:

我们在修改稿 3.3 节中对任务复杂程度的调节效应进行了补充和完善。

基于理性选择视角，上下级任务型关系建构也受虚拟沟通模式和任务沟通难度的交互影响。当较高的任务复杂性引发沟通难度时，混合型沟通模式能有效平衡沟通质量和沟通成本（Cernikovaite & Karazijene, 2023），有利于提高双方的沟通效率和效果，因此对促进上下级任务型关系更有利。相对的，多样型模式降低了沟通质量，而简洁型模式沟通质量更低，传统型模式虽然沟通质量高但同时提高了沟通成本。当任务沟通难度较低时，多样型模式能平衡沟通质量和成本，因此任务型关系建构最高。在上下级任务型关系的建构过程中，多样型沟通具有更高的信息传输速度和并行性，能够不受地理和时间的限制将海量的信息资料迅速送达至多个对象，大大提高了办公灵活性和任务处理效率(Petani & Mengis, 2021)。此外，多样型沟通虽然降低了情感交流的频率，但使得双方将注意力更多分配在与工作和任务要求相关的交流上，显著提高了沟通效率和工作绩效(Shockley et al., 2021)。因此，在多样型沟通中，下属更能够感受到领导对职位责任的有效履行，并对其产生积极的身份评价，进而形成高于传统型沟通的任务关系认同度。简洁型沟通虽然聚焦于任务信息，但单一文本信息的传递效率较低，容易产生信息错误传达和信息交互不及时，耽误了任务处理进程(Brodsky, 2021)。此外，线上线下交流并行的混合型沟通既具有部分多样型沟通的任务聚焦特点，也保留了部分传统型沟通的情感交互，因而其任务关系认同度低于更高效的多样型沟通，但高于传统型沟通。

假设 3-3: 虚拟沟通模式和任务复杂程度对任务关系认同和上下级权力关系存续与再生具有交互效应。具体的，当任务复杂程度高时，混合型沟通模式任务关系认同度最高，其次为传统型和多样型，简洁型最低；当任务复杂程度低时，多样型沟通模式任务关系认同度最高，其次为简洁型和混合型，传统型最低。

意见 10:

同时，文中将上下级地理距离作为研究三模型的调节变量，但是缺乏理论说明提出这一变量的原因。根据领导距离理论，领导和下属的物理距离、心理距离和交互频率都会影响领

导和下属之间的距离感,进而影响解释水平和沟通效果(Antonakis & Atwate, 2002)。研究或许可以从这一理论视角提出调节变量。同时,部分虚拟工作的研究也提到了地理距离的作用(Hafermalz & Riemer, 2020; Bonet & Salvador, 2017),研究可以增加对这部分内容的文献回顾以提高说服力。

回应:

非常感谢专家的宝贵意见!结合您的上一个建议,我们整体调整了研究三的理论视角。目前,研究三在从上下级关系建构的视角揭示虚拟沟通模式对权力关系存续的影响的过程中,进一步基于理性选择理论考虑了沟通成本因素作为调节。其中,在上下级情感型关系的建构过程中,地理距离是指领导和下属在地理位置上的接近程度(Lauring et al., 2022),代表了上下级情感型沟通的难度。地理距离越大,领导与下属进行面对面交流的难度越大,双方主要在线上进行任务所需的工作沟通,情感交流的机会少(Van Zoonen et al., 2021)。在上下级任务型关系建构过程中,将任务复杂程度作为沟通成本的衡量因素。

其次,探究上下级地理距离的调节效应主要是为了揭示两种特殊情况下沟通模式的效应。第一,探究同城地理相邻但仍采用线上沟通的效应,揭示“是技术还是人造成了情感疏离”;第二,探究异地但仍采用线上线下混合的效应,揭示“是距离还是人实现了情感连接”。基于此,回应技术决定论(技术影响甚至决定人的行为)和技术社会形成论(人的需求会在技术下找到新的出路)的理论争论。

感谢您提出用解释水平视角分析上下级距离的建议,我们在后续具体研究中探究了远程工作关系中“行为不可见(behavioral invisibility)”(包含物理距离、心理距离和功能性距离)对于上级权力感的影响,由于论文结构和篇幅限制,因此并未在本论文中展现。再次感谢您的宝贵建议!

修改:

我们在修改稿 3.3 节中对选择上下级物理距离的原因进行了补充和完善。

在个体理性选择沟通模式建构与他人的关系时,沟通难度是成本的重要考虑之一(King & Xia, 1997)。当实现目的的方式成本较低而个体仍不愿实施,则表示该目的并非个体的核心追求。相反的,当实现目的的方式成本较高但个体仍愿意实施,则体现该目的对于个体的重要性。在上下级情感型关系的建构过程中,地理距离是指领导和下属在地理位置上的接近程度(Lauring et al., 2022),代表了上下级情感型沟通的难度。地理距离越大,领导与下属进行面对面交流的难度越大,双方主要在线上进行任务所需的工作沟通,情感交流的机会少(Van Zoonen et al., 2021)。混合沟通采取线上线下沟通频率相近的交流方式,地理距离越大,上下级将感知到双方线下交流机会越珍贵,更重视并把握每一次的线下沟通,更加主动地进行个性化互动以增进人际关系和情感联结(Lauring et al., 2022)。超出预期的高质量互动使下属对领导者的角色身份评价愈发积极,进而形成更为强烈的情感关系认同。因此,更大的地理距离能够增强混合型沟通对情感关系认同的正向影响。当地理距离越小,领导与下属进行面对面交流的难度也减小,双方将感知到彼此线下交流机会越多,并对建立亲密的人际关系有更高的期望(Knop et al., 2016)。这种情况下,采用简洁型沟通模式的上下级日常交流更多局限于工作相关的工具性沟通,文本为主的信息载体也限制了个性化表达和情绪传递,这与建立人际关系的高期望动机相违背,使得下属更容易对上级形成无法提供人际支持和个性化关怀的认知,对领导者个人相关的身份评价也更为消极,因而双方的情感关系认同度更低。因此,更小的地理距离将强化简洁型沟通对情感关系认同的负向影响

假设 3-2: 上下级地理距离调节虚拟沟通模式对上下级关系认同的影响。具体的,上下级地理距离越大,混合型沟通对情感关系认同的正向影响增强;上下级地理距离越小,简洁型沟通对情感关系认同的负向影响增强

第二轮

审稿人意见：

在审稿意见的基础上，作者从理论构建和研究设计等多个方面详实有效地解决了我上次提到的如权力线索构念等多方面的问题和困惑。但是通读全文，目前仍然有一些小问题需要进一步修正。

意见 1：

研究一

我仍然不是很理解为什么“个人标签通过下属的追随身份认同降低下属服从性”这一推导逻辑。我能够理解文中提到的自主设置个人标签能够提高对自我的控制感和自由度，进而降低服从性。但是正如回复稿中所说“在 Sluss 和 Ashforth (2007)的观点中，其认为基于个人的身份特征会影响基于角色的身份特征，例如尽责性和亲和性等个人身份特征能有效预测合作互动情境下的角色工作绩效”(P4)，那么对于展现尽责性和亲和性等个人标签的员工似乎能够更加增强追随者这一角色的身份认同进而提高下属服从性。我在想是否能够通过区分个人标签的内涵或者其他方式进一步明确本文的观点？

回应：

非常感谢审稿专家关于个人标签的细致意见。这些意见启发我们进一步思考个人标签影响下属追随身份认同的机制和效应，并重新审视与完善相关部分。

在沟通过程中，个体角色标签和个人标签的设置是个体自我披露的途径之一。以往研究表明，在线自我披露存在两种主要形式 (Weisbuch et al., 2009)：第一，界面表达(webpage expressivity)，包括照片、标签、昵称、用户的好友数、照片数、关注等；第二，界面自我披露(webpage self-disclosure)，包括用户公布的自身兴趣、性格、偏好、参与活动、喜爱的电视电影书籍、所引用的喜爱的句子等。

与在线社交互动不同，个体的职场在线互动会面临两次信息披露的选择：首先，信息类型（角色信息或是个人信息）的披露选择，即头像是证件照或卡通图案、称呼是否包括组织角色；其次，信息内容的披露选择，例如决定个人信息是否披露性格、偏好等内容或决定角色信息是否披露工龄、荣誉等信息。

然而，在组织虚拟沟通情境中，由于信息通讯软件界面的设置，互动双方对彼此的界面表达更为关注，即互动双方仅能看到对方的照片和称呼（昵称）。例如，钉钉可以看到双方的头像、昵称和职位（可自主更改并选择是否展示）；企业微信可以看到双方的头像和实名（需实名认证且仅能通过系统管理员修改）；飞书可以看到双方的头像、姓名和别名（均可自主更改）；微信和腾讯会议均可以看到双方的头像和名称（均可自主更改）。因此，从虚拟通讯软件的角度来看，个体的自我披露决策更多是选择展示角色或个人信息，较少涉及界面自我披露方面的内容呈现。当然，如果刻意点开个人主页，则可进一步了解对方的简介、偏好等，但这与本研究的关注重点不一致。

在组织沟通媒介中，员工自主设定个人标签进行自我呈现较大程度体现了其对自我的掌控感。因此，在研究中我们首先关注员工是否能够自主设置标签，而非员工设置的标签内容。尽管尽责性和亲和性等个人标签内容也将通过增强追随者角色身份认同提高下属服从性，但在选择设定何种个人标签内容前，员工首先需要判断其是否能够且愿意自主设定个人标签。当下属选择披露个人信息而非角色信息时，其对基于个人的身份认知更加重视，基于组织结构的身份认知（即追随者身份认同）将减少。

原文对于这一部分的论述可能存在歧义，再次感谢专家的细致审阅，我们将在修改稿中明确标签类型而非标签内容对于下属追随身份认同的影响。同时，我们非常赞同您对于尽责

性和亲和性等个人标签增强下属追随身份认同的观点，在判断能够自主设定个人标签后，个人标签内容属性也会进一步影响下属追随身份认同，这为我们未来研究开展带来深刻启发，我们将在未来进一步探究个人标签内容属性对于追随身份认同的影响。

修改：

在修改稿中，我们 3.1.3 节进行了以下修改：（1）进一步明确了角色标签和个人标签的选择是在组织虚拟沟通情境中；（2）指出标签类型选择和标签内容选择的差异，将研究聚焦于标签类型选择方面。

个体会通过界面表达(webpage expressivity)（例如头像、称呼等）和界面自我表露(webpage self-disclosure)（例如发布自己的观点）来构建和维护个人形象（Weisbuch et al., 2009）。在组织虚拟沟通过程中，由于信息通讯软件界面的设置，互动双方仅能通过有限的界面表达（头像和称呼）来展现角色或个人信息，因此个体的自我披露决策首先是对信息类型的选择，即选择展示工作角色相关或个人相关信息，其次是对披露具体内容的选择。员工对于角色和个人信息类型的披露选择将影响个体对个人和组织身份的认可程度。

意见 2：

研究二

1.关于原审稿意见部分的“信息内涵”相关问题的回复我仍然有些困惑。回复稿中提到“在信息回复阶段，基于任务事件的沟通规范已经建立，个体不再需要考虑和选择与任务匹配的媒介（因为对方已经做出了选择）。因此，在此阶段，个体是否选择与任务匹配的媒介并不重要，重要的是个体是否能够选择与信息发送者同样的媒介(Straub & Karahanna, 1998)，即是否进行媒介升级”。这部分我有两个问题：

(1) 为什么在信息回复阶段，基于事件的沟通规范已经建立？规范是指在不断的互动过程中形成并发展的 (Gelfand et al., 2024)，我认为一次信息发送还无法完全建立沟通规范。同时，发送者是上级还是下属是不是也会对沟通规范的建立产生影响，比如上级作为发送者更可能形成沟通规范？

回应：

非常感谢专家的宝贵意见，启发我们进一步思考沟通规范内涵和影响。

沟通规范指的是指导团队如何交互、协作和交付结果的共同期望和行为，其包含分享信息的类型、互动的频率和交流信息的正式性等内容(Kiesler et al., 1984; Yates & Orlikowski, 2002)。正如您所说，规范是在不断的互动过程中形成与发展的。当然，规范的形成速度取决于网络的结构和个人可能采取行动的数量和类型 (Gelfand et al., 2024)。在二元交互这一特殊的网络结构中，共识会迅速产生 (Centola & Baronchelli, 2015)，进而形成互动规范。

尽管二元交互中的规范会更快形成，我们也认可您的观点，即一次信息发送无法完全建立沟通规范。通过对规范概念和上下级虚拟沟通事件的细致研究，我们认为在上下级通过信息发送和回复实施基于事件的沟通时，“沟通规范”的表述并不恰当，更恰当的表述应为“媒介期望”。媒介期望是个体对于采用何种媒介进行信息发送和获得回复的偏好。

首先，规范强调共识，而期望仅反映单边态度。在沟通事件开始时，信息发送者会基于任务特征、个人偏好等因素选择合适的沟通方式，即表达发送者对于事件沟通的期望，包含用何种媒介沟通、何时沟通等。

其次，在单次沟通事件开始时，信息发送者对于沟通媒介的选择较大程度设定了有关沟通方式（而非沟通内容）的期望。因此，在修改稿中，我们更改了此部分沟通规范的表述，认为信息发送者展现了媒介使用期望，回复者的媒介变动和转换是对发送者媒介期望的违背，会影响发送者对于回复者的认知和态度。

另外，我们非常同意您有关发送者是上级还是下属会对沟通规范的建立产生影响的观点，

并认为上级作为发送者时，更有可能形成对于此沟通事件的沟通规范。

以往研究表明，具有较高地位的贡献者可以更加有效地促进合作规范的建立（Weber & Murnighan, 2008），因此我们同意上级作为发送者更可能形成沟通规范这一观点，即上级更有可能将自己的沟通媒介期望转变为二元沟通媒介规范。当上级作为信息发送者时，其设定的媒介期望更具权威性，此时的下属媒介回复升级将被上级理解为是一种违背媒介期望的行为，因此会降低上级对下属的追随者身份认同。相对的，当下属作为信息发送者，其对媒介的设定和期望在沟通规范的建立过程中权威性较弱，因此上级回复媒介升级并不会让下属感受到明显的权威挑战和负面评价。基于此，我们提出了假设 2-4。

假设 2-4：信息回复媒介升级通过身份相互认同影响上下级心理权力配置。具体的，上级媒介升级回复提升下属对上级的领导身份认同，下属服从性提高；下属媒介升级回复降低上级对下属的追随者身份认同，降低上级权力感。

修改：

基于以上分析，为避免歧义，研究在 3.2.2 节中进一步对沟通规范的表述做出修正，认为信息发送阶段的媒介选择展现了发送者的媒介期望，回复者的媒介变动和转换是对发送者媒介期望的违背，会影响发送者对于回复者的认知和态度。具体修改内容如下：

信息发送是沟通事件的开端，较大程度上设定了沟通时间、对象与媒介，展现了信息发送者偏好何种媒介进行信息发送和获得回复的媒介期望，为信息回复奠定了基础。与信息发送一样，信息回复特征也将影响互动双方对彼此的身份认同(Byron, 2008)。首先，信息回复延迟（Reply delay）反映了信息接收方的等待时间，会显著影响双方对彼此的身份认同。例如，上级回复延迟会引发下属的不满或焦虑情绪(Kato et al, 2020)，降低下属对该上级解决问题的能力与专业性的评估，进而降低对其领导身份的认同。同样的，下属的即时信息回复展现了下属“随时待命”的状态，满足了领导作为上级掌控他人的权力需要，被领导视为从属性的体现，因而增强对该下属的追随身份认同。此外，即时回复是一种限制自由的严厉权力策略（Harsh power tactic），下属对该要求的迎合可能不是因为他们认可这些策略，而是下属必须遵从这些要求(Tesi et al., 2019)。这种遵从有力地维护了组织内部的等级制度，体现了作为下属的身份要求，因而将提高上级对该下属的追随身份认同。

其次，信息回复的媒介变动和转换违背了信息发送者的媒介期望，将影响其对回复者的认知和态度。随着复合媒介（Polymedia）在组织中逐渐普及，回复者可能采用与发送者差异性的媒介进行信息回复，使得同一沟通事件中出现不同的沟通媒介。沟通媒介的改变和转换不仅仅受到沟通内容的影响，还体现出沟通双方对同一事件重要性和紧迫性的认知差异(Caughlin & Sharabi, 2013)。媒介升级（Media enrichment）指从贫媒体沟通升级到富媒体沟通的行为，例如从发文本消息改为视频沟通。相对于媒介降级（由富媒介转到贫媒介），媒介升级需要信息发送者/回复者花费额外的努力，是个体刻意实施的，因此更能反映个体行为改变背后的认知和态度逻辑。在信息回复时，上级的媒介升级将提升下属的任务重要性感知(Caughlin & Sharabi, 2013)，并能进一步传递关系性信息，这有助于下属更准确的识别上级的领导者身份，从而提升下属的服从性和任务绩效。相对的，当下属通过媒介升级来回复上级信息时，上级会认为下属打破了既定的媒介使用期望，从而对下属的追随者身份产生质疑。

意见 3：

(2) 进一步地，我想知道为什么这一研究只是单独探讨了媒介升级的作用，而没有考虑媒介降级？媒介升级和降级的影响是否完全相反而不需要分开探讨？

回应：

非常感谢专家关于区分媒介升级和媒介降级不同作用的宝贵意见。

我们认为,媒介升级和媒介降级对领导和下属身份互构的影响不完全相反,但由于上下级地位差异与沟通任务差异,媒介降级可以更大程度被合理化,从而弱化其对上下级身份互构的影响。因而,在本研究中我们主要讨论了媒介升级的影响,而未对媒介降级展开论述,以下为补充论述:

(1) 媒介降级是沟通的自然变化趋势

在实践方面,从项目前期调研结果来看,尽管在同一沟通事件中上下级虚拟沟通的媒介选择存在多样性,但总体呈现由富媒介向贫媒介转变的趋势。沟通事件指的是在一定时间界限内,针对同一事件的多次和连续性沟通。较为常见的场景是:上级打电话/文本信息给下属安排工作任务,下属完成后通过文本信息反馈结果;下属面对面向上级汇报业务情况,之后上级通过文本信息给予进一步反馈。由此可见,一般的沟通场景中,媒介降级是较为常见的现象。相对于媒介降级,媒介升级主要发生在需要对事件进行强调或有其他沟通目的的场景,媒介升级需要信息发送者/回复者花费额外的努力,是个体刻意实施的,能反映个体行为改变背后的认知和态度逻辑。

(2) 媒介降级对上下级身份互相认同影响较小

首先,上级媒介升级/媒介降级对下属构建上级领导者身份认同的影响。上级掌握更多的资源,具有对关键信息和执行过程的控制权(Anderson & Brion, 2014),一般需要承担更多的沟通和协调任务。下属在理解上级媒介降级时,更可能考虑上级具有其他优先级更高的事务需要完成(Singh, 2014),而不会轻易改变其在信息发送阶段对于任务重要性的判断,更不会降低对于领导者身份的认同。但当上级媒介升级时,媒介所传递的信息更加丰富,信息传递效率提升,下属对于任务的紧急性与重要性感知将提升(Caughlin & Sharabi, 2013),能够更准确地识别上级的领导者身份。

其次,下属媒介升级/媒介降级对上级构建下属追随者身份认同的影响。由于下属地位较低,其在选择沟通媒介时会更加谨慎与理性,倾向于更少的直接接触(Steizel & Rimbau-Gilabert., 2013),以避免干扰上级其他工作进程并减少个人压力。因而,在信息回复阶段,下属更有可能选择上级信息发送时设定的媒介或者信息丰富性等级更低的媒介。当下属通过媒介降级进行信息回复时,如果回复行为不会对任务绩效产生明显影响,上级更有可能将其视为常态,而不会增强或降低对下属的追随者身份认同。相反,负面信息会得到更多关注(Anderson, 1965),下属通过媒介升级回复上级信息会更易被视为违背了上级在信息发送阶段设定的媒介使用期望,从而使上级对下属的追随者身份产生质疑。

修改:

基于以上分析,我们在3.2.2节中进一步解释了研究二探究信息回复媒介升级的影响,而未对媒介降级展开讨论的原因,修改内容如下:

随着复合媒介(Polymedia)在组织中逐渐普及,回复者可能采用与发送者差异性的媒介进行信息回复,使得同一沟通事件中出现不同的沟通媒介。沟通媒介的改变和转换不仅受到沟通内容的影响,还体现出沟通双方对同一事件重要性和紧迫性的认知差异(Caughlin & Sharabi, 2013)。媒介升级(Media enrichment)指从贫媒体沟通升级到富媒体沟通的行为,例如从发文本消息改为视频沟通。相对于媒介降级(由富媒介转到贫媒介),媒介升级需要信息发送者/回复者花费额外的努力,是个体刻意实施的,因此更能反映个体行为改变背后的认知和态度逻辑。

意见4:

2.通过回复稿,我进一步了解了本文选择团队虚拟沟通规范作为调节变量的原因。但是在实证方面要如何定义和操作虚拟沟通规范?目前似乎没有成熟的虚拟沟通规范量表。一般而言,规范可以分为描述性规范(descriptive norms)和禁令性规范(injunctive norms)

(Cialdini et al., 1991), 我想知道本文采用的是哪种, 以及沟通过程中的哪些内涵和要素 (如沟通媒介、沟通频率等) 会被视为虚拟沟通规范的组成部分?

回应:

非常感谢审稿专家的宝贵意见, 启发了我们对虚拟沟通规范定义和操作的进一步思考。不同学科对社会规范的定义不同, 但它们共同关注两种相关现象: 对大多数人实际做什么的信念和对人们应该做什么的信念 (Morris et al., 2015)。前者被称为描述性规范, 后者被描述为禁令规范 (Cialdini et al., 1991)。在本研究中, 我们更关注组织内员工应该如何进行虚拟沟通, 而非对组织现有虚拟沟通共识的简单总结与描述, 因而本文中的团队虚拟沟通规范属于禁令规范。禁令性规范包括规范性期望 (Bicchieri, 2005; Krupka & Weber, 2013)、习俗 (指定什么是道德或不道德)、禁忌 (严格禁止被视为令人反感的行为)、规定性规范 (鼓励积极行为) 和禁止性规范 (不鼓励消极行为) (Horne & Mollborn, 2020) 等。相应的, 团队虚拟沟通规范也包括虚拟沟通中媒介使用的规范性期望以及严格禁止与明确鼓励的虚拟沟通行为。

针对这一定义, 我们对团队虚拟沟通规范的测量具有以下几种方案:

(1) 参考和改编 Shockley 等 (2021) 关于上级虚拟沟通期望设置的量表, 形成团队虚拟沟通规范量表, 具体如表 1 所示。

团队虚拟沟通规范量表 (Shockley et al., 2021)

在进行远程线上沟通时, 在多大程度上团队具有以下沟通规范:

| |
|------------------------------|
| 应使用的通信工具 (例如, 所有会议都应使用 Zoom) |
| 电子邮件/信息聊天的预期响应时间 |
| 员工的一般可获得性 |
| 视频会议的一般礼仪 |
| 通信频率 (例如, 您应与其他同事沟通的频率) |

响应等级: 1 = 完全没有, 2 = 有一点, 3 = 有一点, 4 = 相当多, 5 = 非常多。

(2) 针对具体沟通媒介选择、响应时间和沟通时机, 使用、调整或开发特定的团队沟通规范量表。例如, 对于非工作时间的电子沟通规范, 参考 Richardson 和 Benbunan-Fich (2011) 所开发的量表 (举例题项: 团队要求员工即使在不工作的时候也会继续查看电子邮件和语音信箱。) 以及工作时间以外电子沟通期望量表 (After-Hours electronic communications expectations, Piszczek, 2017) (举例题项: 团队希望我在下班后也能立即回复电子工作信息)。

(3) 采用文本分析的方式测量电子沟通规范程度 (Electronic Communication Norms, Cheshin et al., 2013)。例如, 参考 Swaab 等人 (2008) 对团队规范的操作方式进行虚拟沟通规范的测量。

意见 5:

文中提到“电子沟通程度并未体现虚拟沟通的方式差异。电子沟通程度的概念将在线沟通的所有类型视为同一类, 但不同在线沟通方式存在较大差异, 例如基于文本和基于语言的沟通方式在丰富性、关系导向和任务导向等多个方面存在差异, 因此有必要对虚拟沟通方式进行进一步区分”(P14)。对此我仍然有所困惑:

电子沟通程度评价的是个体面对面和使用 ICT 技术进行沟通的程度, 在操作化时需要个体分别评价沟通时采用面对面、邮件、手机、即时通信工具和视频会议等工具的比例 (Hill et al., 2014), 这看起来能够帮助区分不同的在线沟通类型, 并不是文中所说的“将在线沟通的所有类型视为同一类”。比如对于多样型沟通模式, 使用电子沟通程度的量表进行评价即是面对面沟通比例较低, 邮件、手机、即时通信工具和视频会议都具有一定比例; 对于简洁型沟通模式则是面对面和视频会议的比例较低, 邮件、即时通信工具的比例更高。

回应:

非常感谢审稿专家关于虚拟沟通模式概念与测量的宝贵意见。非常抱歉在上一轮的回复中并未清晰表述,因此产生误解。我们在回复中指出“电子沟通程度将在线沟通的所有类型视为同一类”指的是从理论定义上而言,电子沟通程度的概念描述的是在线沟通的程度,并未对类型进行区分(Hill et al., 2014)。

然而,我们非常赞成您的观点,在操作性定义和测量方面,电子沟通程度中对沟通时采用面对面、邮件、手机、即时通信工具和视频会议等工具的比例能从测量层面对虚拟沟通模式进行测量,能有效区分沟通类型。

因此,我们提出虚拟沟通模式的概念而非直接采用虚拟沟通程度旨在从以下方面做出贡献:(1)在虚拟沟通程度的基础上,进一步从理论上区分不同在线沟通方式的差异性,并探究不同沟通方式的组合对上下级关系认同和结构权力配置的影响;(2)借鉴电子沟通程度的测量方式,将虚拟沟通模式由连续变量调整为类别变量。

修改:

我们在修改稿 3.3 节中进一步阐述了构建虚拟沟通模式的必要性。

对于员工在工作互动中的媒介使用情况,以往研究较多采用电子沟通程度的概念(Hill et al., 2014),以在线沟通的比例衡量线上和线下交流的相对程度。为进一步从理论上区分不同在线沟通方式的差异性,并探究不同沟通方式的组合对上下级关系认同和结构权力配置的影响,研究以类别变量测度虚拟沟通模式,借鉴电子沟通程度的测量方式,从理论和测量两个层面有效区分了沟通类型。具体而言,根据不同沟通方式的使用频率与组合方式,本研究将上下级沟通模式具体划分为四种,其中传统型以线下面对面交流为主,混合型表示线上与线下交流频率相近,多样型是以线上多种媒介结合交流为主,包括即时通讯、电话、视频会议等,简洁型则是指以线上文本为主要载体的沟通模式,如即时消息、电子邮件等。

第三轮

审稿人意见:

感谢作者对我的疑问进行了充分的考量与回应。在此,还有两个小问题供作者参考。

意见 1:

1.关于媒介升级/降级的问题,我同意作者说的媒介降级是沟通的自然变化趋势,也理解了为什么在本文中并没有专门考虑媒介降级。但关于作者提到的“下属在理解上级媒介降级时,更可能考虑上级具有其他优先级更高的任务需要完成(Singh, 2014),而不会轻易改变其在信息发送阶段对于任务重要性的判断,更不会降低对于领导者身份的认同”,可能需要重新表述。首先,按照文中表达,上级媒介降级是有优先级更高的任务,这似乎说明当前事情不够重要,会影响下属对于任务重要性的判断;其次,上级不按照下属发送信息时设定的媒介期望,而采取媒介降级本身也是上级权力感的体现(同时这也取决于任务特征等)?

回应:

非常感谢审稿专家关于媒介降级严谨细致的修改意见。原回复对于上级媒介降级影响下属构建上级领导者身份的相关表述确实存在歧义,经过深入思考与梳理,我们对此做出进一步阐述。

首先,上级回复媒介降级与下属对于任务重要性的判断。下属对于任务重要性的认知主要源于任务发布阶段的沟通,并基于后续沟通对原有重要性认知进行确认或调整。媒介升级是上级在原有沟通方式的基础上,期望通过提高媒介丰富性来提升沟通质量的刻意行为实施,

因此其能显著影响下属对于任务重要性的判断，即提高下属对任务原有的重要性认知。相对的，不管上级是有意（例如有其他优先级更高的事务需要完成）还是无意进行媒介降级，由于媒介降级的行为符合沟通的自然变化趋势，下属缺少关于改变原有任务重要性认知的信息和线索(Grant & Sumanth., 2009)，因此更倾向于维持原有判断。正如 Jones 等人(1961) 指出，符合社会规范的行为并不能为行为主体提供任何信息。因此，我们认为上级媒介降级将不会影响下属对于任务重要性的认知。

在上一轮的回复中，我们认为上级媒介降级是有优先级更高的任务，但从下属角度而言，下属并不能做此推论。原回复表述过于简略，预设了上级的媒介选择原因，并未基于下属视角进行推论，因而容易造成误解，再次感谢专家的细致审阅。

其次，我们认同您的观点，即上级在回复时的媒介转换会引发上级权力感评价的变化。然而，相对于媒介降级，上级媒介升级所传达的对媒介的控制性更强，与领导者角色符合度更高，因此能够增强下属对上级的领导角色认同，进而提升对上级的权力感评价。在媒介降级的场景中，上级的媒介转换虽然也能部分反映上级对媒介选择的控制程度，但由于媒介降级符合大众沟通习惯，因此其体现出的上级权力感相对更小一些。

此外，任务特征会影响上级回复的媒介选择。当上级发现下属采用与任务不匹配的媒介进行信息发送时，上级会基于任务的重要性与紧急性进行媒介升级回复。上级回复媒介升级能够进一步统一上下级对于任务重要性的判断和媒介使用认知，修正下属信息发送阶段的认知不足。上级通过媒介升级回复强化了领导者角色的功能，例如对任务进行清晰阐述、促进下属对任务的理解等，因此能提高下属对上级的领导者身份认同。

意见 2:

2.回复稿中提到采用虚拟沟通模式而非虚拟沟通程度的原因是进一步区分不同在线沟通方式的差异性并将其由连续变量调整为类别变量，希望能够进一步阐释这样做的优势和理论贡献。

回应:

非常感谢专家的宝贵意见，通过系统梳理和研究，我们认为将在线沟通由连续变量调整为类别变量将为研究做出以下几点贡献：

第一，更全面地揭示不同在线沟通方式的差异，细化虚拟沟通的影响效应。虚拟沟通程度的概念和测量并未有效区分不同在线沟通方式的影响效应差异。例如，60%的虚拟沟通程度可能存在多种情况，包括 20%邮件+40%即时文本、30%即时文本+30%电话、20%即时文本+20%电话+20%视频通话等。因此，仅通过连续变量进行测度损失掉了较多沟通方式差异的信息，不利于全面揭示虚拟沟通的影响效应。实际上，我们认为即时文本、邮件、电话、视频等在线沟通方式本质上是类别变量，不能进行简单的占比相加。本研究以现有媒介特征研究为基础，通过区分线上线下沟通频率与不同在线沟通方式的差异性，构建传统型、混合型、多样型和简洁型的虚拟沟通模式，以期从多维视图（Mesmer-Magnus et al., 2011）理解虚拟沟通模式对上下级权力关系的影响，为虚拟沟通媒介组合提供了系统研究视角和框架。

第二，更综合地探究沟通媒介组合的影响差异。相对于揭示某一种在线沟通方式的独特性差异，本研究基于组织现实情境，将媒介组合模式作为研究关注点，由单一媒介研究转向复媒介（polymedia）研究（Madianou & Miller., 2013）。在项目前期访谈与问卷调查中，组织成员的沟通模式往往是各种方式和媒介的组合，例如有的以线下面对面交流为主，有的线上与线下交流频率相近，还有的结合了线上多种媒介。从理论研究出发，组织成员很少采用某个单一的媒介进行团队沟通，而是针对不同沟通行为选择合适的媒介进行组合使用，以实现有效沟通(肖伟 & 赵嵩正, 2005)。因此，探究媒介组合方式的影响差异能提升虚拟沟通的预测效度，更好地回答管理实践问题。

综上所述，研究将连续变量转化为分类变量，构建涵盖“线上+线下”沟通频率与在线媒介组合的虚拟沟通模式，促进了虚拟沟通概念化框架建立，并细化沟通模式的差异化影响效应，为虚拟沟通相关研究领域的发展提供了更为丰富的理论和实证支持。

修改：

我们在修改稿 3.3 节中进一步阐明了聚焦虚拟沟通模式的理论贡献，具体内容如下：

相对于电子沟通程度的概念，虚拟沟通模式能进一步从理论上揭示不同在线沟通方式的差异化影响效应，并有效回应复媒介环境下探究组织沟通方式组合有效性的现实需求。

编委意见：作者回答问题详细，审稿人提出的问题都得到了充分的回答。赞同录用。