

《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：领导倾听内涵及其多层次效应研究

作者：刘庚 韩翼 卢俊阳

第一轮

审稿人 1 意见：

从员工领导互动情境，本研究从沟通信息和支持员工两方面探讨了领导倾听的内涵，在探讨其前因的基础上，从领导者和团队、员工层面出发，尝试揭示领导倾听对不同对象的不同效应、黑箱机制及边界条件。本研究聚焦于领导倾听这一重要现象，视角较为新颖、具有较好的理论价值和发展空间。但是，本研究还存在以下几个问题：

回应：非常感谢您对本文选题的认可与肯定！同时非常感谢您在耐心审阅之后，不仅指出了论文的不足，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：倾听的内涵。明确倾听内涵是本研究的基础，但是本研究关于倾听内涵的界定还可以进一步完善。如“在近期研究中……学者呼吁在具体情境中探索倾听的具体内涵（Worthington & Bodie, 2018）”。但是“倾听”是行为、情绪、动机还是态度，或者是兼而有之的过程？虽然有学者认为倾听包括认知的成分，包括行为的成分，但是仍然可以继续探讨和发展。因而，建议对内涵部分进行更为深入的探讨。

回应：非常感谢审稿专家专业而细致的评审。您的问题让我们对倾听的内涵有了更加深入的思考和理解。根据您的建议，我们对倾听的内涵进行了更深入的探讨，具体体现在“2.1 倾听的内涵”部分。具体修改内容请见修改稿正文第 3-4 页，已用红色字体标出。

对于您提到的“但是“倾听”是行为、情绪、动机还是态度，或者是兼而有之的过程？虽然有学者认为倾听包括认知的成分，包括行为的成分，但是仍然可以继续探讨和发展”，我们做出如下解释：

(1)“倾听的内涵”这部分内容主要是为了总结以往研究对倾听内涵的阐释，并在此基础上发现研究不足，试图更好地将倾听运用到组织行为学的研究中，为本文探讨“领导倾听”的内涵奠定基础。Worthington 和 Bodie (2018) 建议学者根据所研究的具体情境来确定倾听内涵的核心特征，所以本研究将倾听置于领导-员工二元互动情境中探讨领导倾听的具体内涵，这也呼吁了 Kluger 和 Itzhakov (2022) 主张从二元视角探讨倾听内涵的观点。

(2)“有学者认为倾听包括认知的成分，包括行为的成分”，这是我们梳理文献发现的部分学者的观点，所以，确如您所说，我们认为对倾听的内涵仍可以继续探讨和发展。阅读文献可知，有学者认为倾听是一个多维度构念，包括认知、情感和行为三个维度（Halone et al., 1998; Worthington & Bodie, 2018）。其中，认知维度涉及关注、理解、接收和解释内容与相关信息；情感维度包括个体如何看待倾听以及其对倾听活动的动机和欣赏；行为维度一般集中于反应，包括语言和非语言反馈（Worthington & Fitch-Hauser, 2018）。高质量倾听（High-quality listening）包含了全神贯注、理解以及对表达者的不批判（Itzhakov & Weinstein, 2021），强调了对表达者的态度，反映了认知成分。通过对文献进行深入分析，我们认为领导倾听是一个完整的行为过程，包含了认知、情感和行为三种成分，最终的落脚点在行为，认知和情感成分也是提高倾听质量、增强倾听有效性的重要因素。试想如果一个领导者在听

完一名员工表达的想要改善现有工作问题的想法时，仅仅发生了倾听行为，但并未给予回应和反馈会有什么效果呢？而当领导者表明对现有问题的关注，给予反馈意见，并鼓励员工思考建设性建议时，此时又会收获怎样的效果。因此，领导倾听行为过程应该包含三种成分，并且我们也从“人（员工）”和“事（信息）”两个角度进一步丰富了领导倾听的内涵。在子研究1中，我们认为领导倾听是一种领导行为，并将其界定为“领导者对员工向上沟通的一种主动性反应，是领导者为了促进工作沟通和实现组织目标，关注、理解和回应员工所表达的信息并给予员工支持的一种领导行为”。我们认为在整个领导倾听行为过程中，既包含沟通信息（即领导者从员工那里接收到信息，并给予关注、理解和回应），也包括支持员工（即领导者对员工给予的情感支持、尊重支持和关心），即在整个过程中，也会体现领导者对信息和员工的态度与情感。

(3) 通过反复阅读和思考本文的现有内容，我们发现有必要在此对倾听的内涵做出更全面的解释，从而有助于后续探讨领导倾听的内涵。所以，我们对以往文献进行了进一步梳理和总结，并在这部分做出了修改和补充，请参考修改稿正文第3页，具体修改内容已在文中用红色字体标出。修改后的内容能更完整地展现以往研究对倾听内涵的探讨，为后文探讨领导倾听的内涵提供更充分的依据。一方面，我们是在学者所呼吁的具体情境（领导-员工二元互动）探索倾听的具体内涵，另一方面，结合具体的情境特征，我们认为领导倾听的内涵包括了以往学者所强调的认知（如关注）、情感（如支持）和行为（如回应）成分，并且体现在了信息和员工两个方面。此外，内涵部分所提到的“个体具有倾听风格偏好”以及以往研究对倾听维度的探索（如以人/事实为导向的倾听）为后文对领导倾听类型的探索也提供了一定启发。因此，这不仅丰富了倾听的内涵，也将其引入到领导力研究中，进而拓展了组织行为学的研究内容。

意见2: 倾听的影响因素。“3)真实性.....从而提高倾听所需的真实性(Itzchakov & Weinstein, 2021)”，此处的真实性的意思不明确。从字面意思上看，该部分表述为“氛围”可能更为准确些（氛围不能归为领导者本身特征）。同时，从目前综述来看，倾听的前因研究主要局限于领导本身，那有没有其他相关角度的研究，比如员工的特征角度？

回应: 非常感谢审稿专家提出的宝贵建议和问题。我们对此部分内容做了适当修改和补充，请参考修改稿正文第4-5页，具体修改内容已在文中用红色字体标出。

Kluger 和 Itzchakov (2022) 认为目前对于倾听前因的研究零散且缺少实证研究，值得未来研究继续探讨。在“2.2 组织管理中倾听的影响因素”这部分中，我们主要总结了现有研究所探讨的倾听的影响因素，并未明确强调“真实性”是一种领导特征。再次阅读原文，我们发现“真实性”的意思确实没有表达清楚。事实上，真实性 (authenticity) 强调的是表达者应该表达真实的想法，进行真诚交流，这有利于表达者提高倾听质量。由于组织中的领导者会从多个主体（如顾客、员工）那里倾听，并不是所有的表达者都愿意保持真诚，当倾听成为一种旨在为利益服务的工具时，倾听的质量就会下降 (Tyler, 2011)。所以组织应该营造一种自治和开放的氛围，鼓励表达者发表真实的意见和观点。这里的“真实性”强调的是说话者表达的内容即倾听内容是真实的，这会影响倾听质量。Kluger 和 Itzchakov (2022) 也指出关于真实性对倾听影响的实证研究仍然缺乏，值得未来研究探索。原文中关于“真实性”的解释可能存在歧义，确实容易误解为“氛围”，所以我们进行了修改，请见修改稿。

为了更详尽地阐述组织管理中倾听的影响因素，我们对文献又进行了梳理，发现一些学者从倾听内容、表达者 (speaker) 和情境的角度提出了可能影响倾听的因素。基于 Imhof (2010) 提出的倾听思维导图，表达者的口头表达能力、可信性 (credibility)、动机及其与倾听者的关系质量会影响倾听者的倾听质量，并且情境的正式化程度和组织文化也会影响倾听。例如，在正式化程度较高的组织中，高地位倾听者（如领导）在倾听时运用的面部表

情更少 (Knapp & Hall, 2002)。Behfar et al. (2020)则认为表达者的情绪也会对倾听质量有影响,当表达者带着生气情绪表达想法和感受时,倾听者可能更不愿意倾听。因此,我们发现现有研究从倾听者(如领导)、倾听内容、表达者和情境四方面探讨了倾听的前因,遗憾的是仍缺乏实证研究,值得未来研究去探索,且应从表达者(员工)角度去挖掘更多影响倾听的研究。未来我们会深入探讨领导倾听的多种前因以期丰富领导倾听的相关研究。

意见 3: 倾听的结果。从当前的综述来看,目前倾听的结果研究主要围绕领导力发挥角度展开。本研究也选取了员工层面、团队层面和领导层面的变量作为领导倾听的结果变量,但框架性相对不足。或许,以往学者提出“领导倾听”构思的初衷是聚焦于领导力的释放,如果是这样,建议本文的因变量可以把领导力效能作为因变量的大框架(当然,此时本文的写作就有必要从领导力释放引入话题),然后基于领导力有效性(以往研究)的角度将因变量抽象出几个不同维度或层面,然后来架构系列研究。

回应: 非常感谢审稿专家的宝贵建议。依据您的建议,我们将领导力效能作为整个研究框架的因变量,重新搭建本文的研究框架,并从领导力释放的角度入手探讨领导倾听如何激发领导力效能,具体表现在如何影响领导者自身和其他作用对象(团队和员工)的心理或行为。非常感谢审稿专家提到的“领导力效能”这一概念,为我们整合整体研究框架提供了思路,也有利于我们更好地解决您在意见 4 中提到的问题。我们主要在“问题提出”、“研究构想”和“理论构建”部分进行了修改,并对摘要和子研究 2 的部分内容进行了修改,具体修改内容已在文中用红色字体标出。以下是对我们修改思路的解释,希望能帮助您厘清我们的逻辑,也希望能获得您的认可,再次感谢。

元分析研究表明领导行为是领导力效能的重要预测因子 (Judge & Piccolo, 2004; Judge, Piccolo, & Ilies, 2004)。本研究将倾听置于领导-员工二元互动情境中,明确了领导倾听的内涵,并将其界定为一种领导行为。为了更好地验证这个在组织行为学领域中比较新的理论概念,我们认为站在理论发展与实践指导的角度全面理解领导倾听的影响结果、过程机制及发生条件十分必要,也能更好地检验新构念的效标效度,并探讨倾听是否有助于领导者释放领导力,进而提升领导力效能。当然,研究结论也可以为企业如何提升领导力进而增强组织效能提供重要的实践启示。此外,梳理文献可知,倾听被证明是重要的领导技能 (Avolio et al., 2009),有助于培养领导力,激发积极领导风格 (O'Toole & Bennis, 2009),但少有研究从行为视角出发探讨领导倾听分别在领导、团队和员工三层次上如何激发领导力效能。基于这样的考虑,我们把“领导倾听→领导力效能”作为探讨领导倾听多层次效应机制的主逻辑线条。

领导力效能是一个多层次概念 (Judge et al., 2004), Derue 等人 (2011) 从内容、层次和对象三个方面对它进行了界定(如图 1 所示):内容是指研究者从效能产出形式考察领导的有效性,如情绪、态度和行为等;层次是指领导发挥作用的层面,包括个体、对偶、团队和组织四个层面;对象是指有效性的评价指标是针对领导者而言,还是针对其他对象,如员工和团队等。为了丰富研究层次,全面理解领导倾听如何发挥作用产生领导力效能,本研究从领导力效能的评价对象出发,即评价指标针对领导者本身还是针对组织中的其他对象(团队和员工),从而多角度地探讨领导倾听如何产生领导力效能。同时,考虑到吕鸿江等(2018)指出,领导力效能既需要从个体和团队层面,又需要从主观与客观层面来进行综合评价,主要包括工作态度和工作效率两大类指标。工作态度是一种持久稳定的个体感受和行为倾向,它能够在一定程度上影响并反映人们的行为方式。工作效率是人们在工作中所取得的成绩,反映了领导者在不同层面上运用其领导方式影响员工实现组织目标的有效输出,包括领导者绩效、员工绩效、团队和组织绩效等客观测量指标。因此,结合以往研究中倾听作用结果的现状与不足,我们探讨领导倾听对领导者层面的工作效率、团队层面的追随行为及员工层面的建言与沉默的影响机制,多层次多角度地衡量领导力效能,以期更全面地讨论领导倾听

对领导力效能的影响。此外，学者们呼吁如果对某理论构念的研究只探讨其单一面，则会限制人们对该构念的影响结果、过程机制及发生条件的全面理解（Alvesson & Sandberg, 2011）。且基于文献梳理我们发现，倾听有时也会带来消极效应。因此，本研究采取一个积极与消极影响并存的辩证研究范式，建立一个更系统的理论框架深入探索领导倾听在组织中的双面影响，有助于更全面地评价领导力效能。

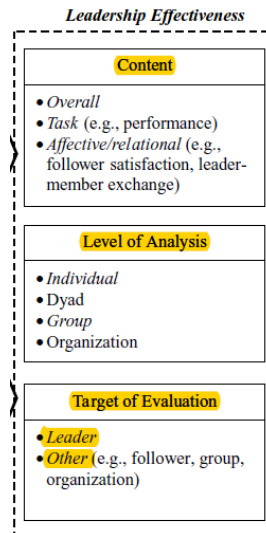


图 1 领导力效能（Derue et al., 2011）

目前已获得较多学者认同衡量领导力效能的指标主要有两个方面：绩效和员工心理与行为（李超平，2006），因此，本研究把原文子研究 2 的结果变量“领导效能”修改为“领导工作绩效”，这样结合子研究 3 和子研究 4 中的团队和员工行为（即团队追随行为；员工建言/沉默），能够更全面地衡量领导力效能。原文中“领导效能”强调的是个人领导效能（Individual leader effectiveness），是一种个人层面的、以领导者为中心的整体效能评估（Derue et al., 2011），并不等同于我们这里的“领导力效能”。尽管如此，但也有学者认为“领导效能”指领导者效能感（吕鸿江等，2021），强调的是领导者对领导他人的知识、技能和能力的自信程度（Hannah et al., 2008）。所以为了研究内容更聚焦，我们修改为“领导工作绩效”，一方面是考虑到绩效可以很好地衡量领导力效能，且以往研究探讨了领导倾听对组织绩效和团队绩效的影响（Pery et al., 2020），很少考察对领导者自身工作绩效的影响。吕鸿江等（2018）也指出，工作绩效是衡量领导力效能的客观测量指标。另一方面，我们认为工作绩效更为具体，以小见大，从侧面展现领导者自身领导力释放给自己工作带来的影响，可能体现为领导者在倾听员工信息之后通过自我反思提升绩效，也可能因为情绪耗竭而削弱绩效。根据领导效能理论可知，在领导力培养过程中，领导行为所带来的领导力效能不仅可以用来评估领导者领导行为的有效性程度，而且体现了员工或团队对领导者实施影响力并最终实现共同目标的认可程度（吕鸿江等，2018；Cooper & Nirenberg, 2004）。绩效及员工心理与行为已被多数学者视为衡量领导力效能的重要指标（李超平，2006）。因此，为了探讨领导倾听对领导力效能的预测作用，本研究基于领导力效能的评价对象分别从领导者本人和其他对象（即团队和员工）探讨领导倾听的多层次效应机制。再次感谢审稿专家提出的建议！

意见 4：领导倾听的效能研究（3.2-3.4）部分，本文提出了多个研究假设，但是理论框架性相对不足。虽然本文尝试整合资源保存理论、认知-情感人格系统理论、领导距离理论和归因理论，但多个理论的角度阐述模式假设弱化了研究的理论框架性，建议尝试考虑采用一个理论框架来包括所有研究模型和变量。

回应：非常感谢审稿专家提出的宝贵建议，这对提升本文理论模型的系统性、逻辑统一性和理论连贯性至关重要。确实如您所说多个理论视角阐述研究假设可能会弱化研究的理论框架性，提供一个整体性的理论框架能够使各个子研究之间的关联更为清晰。实际上，在论文构思阶段，我们也在努力寻找一个系统性的思路、理论或视角去搭建整个研究框架。但是面对管理实践和管理现象的复杂性，我们也希望从多个视角多个层次去展示领导倾听的有效性，探讨其可能存在的影响效应，尽可能开展系统性专题研究。我们非常认可您所提倡的尝试采用一个理论框架来包括所有研究模型和变量。非常感谢您在意见 3 中提出将“领导力效能”作为因变量的大框架来架构系列研究，给我们提供了一个明确可行的修改方向。但是，考虑到领导力效能的层次和对象不同，不同层面会存在不同的影响路径，同时，管理实践与管理现象是复杂的，单一的理论框架可能会限制我们对于其效应机制的全面认识。我们查阅了《心理科学进展》研究构想论文发现，也有学者运用全景研究范式从多理论多视角对某一主体开展系统性专题研究以更全面地对组织中的复杂现象展开研究（如郭理等（2023）《高处不胜寒？领导工作场所孤独感的多层次双刃剑效应》），也有研究整合多个理论视角去解释组织中的复杂现象（如陈丝璐等（2024）《感激导向人力资源管理实践的驱动机制及其作用机理》）。其实，在撰写自科基金时，本人及团队也在思考如何增强模型的整体理论性，我们查阅了许多文献，并从《心理科学进展》研究构想栏目中获得了启示，借鉴了郭理等（2023）所使用的全景研究范式去构建整个“多层效应机制”的理论框架。因此，为了辩证全面地理解领导倾听的影响结果、过程机制及发生条件，我们采用了全景研究范式从多个理论视角解释领导倾听的多层次效应机制，有助于从多方面思考提升领导力效能的实践启示。

为了使研究更加完善，通过阅读和总结相关文献，我们慎重思考讨论发现，可以基于领导效能理论视角来构建本文的研究框架，在探索领导倾听内涵的基础上系统考察领导倾听如何产生领导力效能，主要从领导力效能评价对象的不同角度（Derue et al., 2011）以及衡量指标的两个方面（李超平，2006；吕鸿江等，2018）搭建理论模型，从而全面地展示领导倾听如何产生领导力效能。结合您给的建议，本研究修改的逻辑是：基于领导效能理论视角，遵循“领导倾听→领导力效能”的逻辑主线，结合不同理论视角从领导者、团队和员工三个层面以及工作态度和工作绩效两类指标系统洞察领导倾听对领导力效能的影响机制。我们尝试从一个视角和一条逻辑主线更好地融合各个子研究的理论，希望既能提升研究模型的理论性，也能保留全景研究范式的优点，尽可能站在理论发展与实践指导的角度推动领导倾听的研究。具体修改内容已在文中用红色字体标出，主要涉及“研究构想”和“理论建构”部分。

对于我们的修改逻辑，我们做出如下解释：

我们仍然保留了全景式研究体系。McGrath（1982）认为尽管一项研究从指定问题、研究设计到解释研究结果在逻辑上是方向性的，但它也是“系统循环的”。全景式组织行为研究是一种理解组织中个人和群体行为的迭代方法，包括：(a)对有趣的组织现象的实地观察，(b)对现象的原因进行理论化，(c)对理论进行实验测试，以及(d)进一步的实地观察，以增强理解并激发额外的理论化（Chatman & Flynn, 2005）。这种研究范式常应用于一个研究项目（program of research），可以提升理论模型的内部效度和外部效度。本研究构想基于全景研究范式有利于多角度、多层次、多方法地验证领导倾听产生的领导力效能及影响效应机制。

子研究 2 基于资源保存理论与认知-情感加工系统框架探讨领导倾听在领导者层面如何产生领导力效能，具体表现为领导倾听对领导工作绩效的影响机制。领导者通过倾听可以从员工那里获取信息资源，同时也会消耗领导者自身的精力和注意力等资源。认知-情感人格系统理论框架指出个体会评估情境因素对自身资源的影响，在评估过程中激活个体的认知-情感单元（Mischel & Shoda, 1995），即领导倾听会对领导者的认知资源和情感资源带来不同影响。将这两个理论进行整合的理论框架已经运用的比较成熟，比如易明等（2021）基于此研究框架探讨了下属绩效对领导授权行为的影响机制。本研究认为领导倾听通过认知反应和

情绪反应两天路径对领导者的工作绩效产生不同影响,有助于响应整合认知和情绪理论的研究呼吁,从认知和情绪双重视角打开领导倾听与工作绩效之间的“黑箱”机制。这不仅弥补了现有研究的不足,也解决了本项目最初提出的科学研究问题,并从领导者层面与工作绩效指标方面探讨了领导倾听产生何种领导力效能。

子研究 3 基于领导距离理论探讨领导倾听在团队层面如何产生领导力效能,具体表现为领导倾听对团队追随行为的影响机制。基于领导距离理论,团队成员会依据与团队领导的距离远近自觉形成一种简单的领导行为感知,团队成员会依据观察到的领导倾听展现出来的信息猜测领导意图,进而影响自己的行为 (Nevicka et al., 2018)。距离的远近程度会影响团队成员对团队领导的领导原型判断,据此决定采取何种态度对待团队领导者,也会表现出相应的行为。本研究基于领导距离理论,探讨领导可接近性的中介作用与团队权力距离的调节作用,不仅弥补了以往研究层次的不足,而且从团队层面与团队行为指标方面考察了领导倾听产生何种领导力效能,更好地验证了领导倾听行为的有效性。

子研究 4 基于动机归因理论视角首先分析了领导倾听背后可能存在的行为动机,便于更系统的理解领导倾听的内涵与分类,也有助于更全面地推进倾听在组织行为学领域的研究。其次,为了进一步验证领导倾听的真伪性所带来的领导力效能如何,本研究又将其聚焦到在不同动机归因之下领导倾听如何影响员工行为(建言/沉默)。员工在评价领导行为时,会依据自己对领导行为的归因来判断领导行为表现出来的信息、能力等,对领导行为的不同态度使其对自己后续的行为做出不同选择。这不仅从侧面反映领导行为所带来的领导力效能大小与员工对其行为的归因和评价有关(张祥润等, 2017),也便于从辩证的角度去理解领导倾听与员工层面的领导力效能之间的关系。结合以往领导力效能的文献可知,当领导行为对员工的工作态度和行为产生了积极影响往往表明领导力效能比较高(Yukl, 1989),领导者比较成功地通过行为带领员工实现了组织目标。因此,本研究主要从员工层面和员工行为指标方面揭示了领导倾听对领导力效能的影响,弥补了以往研究存在的不足,且更辩证地看待领导倾听发挥的有效性如何。

综上,子研究 2-4 主要是基于领导力效能视角,结合全景研究范式,从领导力效能评价的三个对象(领导者、团队和员工)及工作绩效与工作行为两类指标出发,通过 3 个紧密相连的研究,构建“领导倾听→领导力效能”的理论框架,多视角、多层次、多方法地探讨领导倾听的效应机制,从而更好地弥补现有研究存在的不足,以期进一步推动领导倾听的研究,并为领导力的培养提供一定参考。希望我们的解释能得到您的认可,如果您还有疑问或者其他修改建议,恳请您继续批评指正,我们一定会继续完善修改。非常感谢!

参考文献:

- 陈丝璐, 张光磊, 刘文兴, 田园. (2024). 感激导向人力资源管理实践的驱动机制及其作用机理. *心理科学进展*, 32(6), 908-927.
- 郭理, 加锁锁, 李圭泉, 李蔓林. (2023). 高处不胜寒? 领导工作场所孤独感的多层次双刃剑效应. *心理科学进展*, 31(4), 582-596.
- 李超平. (2006). *变革型领导: 中国情景下的实证研究*. 北京: 新华出版社.
- 吕鸿江, 封燕, 付星越. (2021). 多元领导力模式及其影响领导力效能的权变机制: 三层多重 CAS 网络的视角. *中国人力资源开发*, 38(6), 6-23.
- 吕鸿江, 韩承轩, 王道金. (2018). 领导者情绪智力对领导力效能影响的元分析. *心理科学进展*, 26(2), 204-220.
- 张祥润, 王宗水, 时勘, 赵红. (2017). 内隐领导原型对领导有效性的影响机制——领导信任的中介效应和上下级沟通频率的调节效应. *管理评论*, 29(5), 75-86.
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of*

Management Review, 36, 247-271.

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Behfar, K. J., Cronin, M. A., & McCarthy, K. (2020). Realizing the upside of venting: The role of the “challenger listener.” *Academy of Management Discoveries*, 6: 609-630.
- Bodie, G. D., Worthington, D., Imhof, M., & Cooper, L. O. (2008). What would a unified field of listening look like? A proposal linking past perspectives and future endeavors. *International Journal of Listening*, 22(2), 103-122.
- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2005). Full-cycle organizational psychology research. *Organization Science*, 16 (4), 434-447.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19 (6), 669-692.
- Imhof, M. (2010). What is going on in the mind of a listener? The cognitive psychology of listening. In A. D. Wolvin (Ed.), *Listening and human communication in the 21st century* (pp. 97-126). West Sussex, UK: Wiley.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Judge, T. A., Piccolo, R.F., Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
- Kluger, A. N., & Itzhakov, G. (2022). The power of listening at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 121-146.
- Knapp, J.A., & Hall, M.L. (2002). *Nonverbal communication in human interaction*. London: Thomson Learning.
- Lipetz, L., Kluger, A. N., & Bodie, G. D. (2020). Listening is listening is listening: Employees’ perception of listening as a holistic phenomenon. *International Journal of Listening*, 34(2), 71-96.
- McGrath, J. E. 1982. Dilemmatics: The study of research choices and dilemmas. J. E. McGrath, J. Martin, R. Kulka, eds. *Judgment Calls in Research*. Sage Publications, Beverly Hills, CA, 69-102.
- Mischel, W., & Y. Shoda. (1995) A cognitive-affective system theory of personality: reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102(2), 246-268.
- Nevicka, B., Van Vianen, A. E. M., De Hoogh, A. H. B., et al. (2018). Narcissistic leaders: An asset or a liability? Leader visibility, follower responses, and group-level absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 703-723.
- O’Toole, J., & Bennis, W. (2009). *A culture of candor*. *Harvard Business Review*, 87(6), 54-61.
- Pery, S., Doytch, G., & Kluger, A. N. (2020). Management and leadership. In D. L. Worthington & G. D. Bodie (Eds.) *The Handbook of Listening* (pp.163-179). Hoboken, NJ: Wiley.
- Tyler, J. A. (2011). Reclaiming rare listening as a means of organizational re-enchantment. *Journal of Organizational Change Management*, 24(1), 143-157.
- Worthington, D. L., & Bodie, G. D. (2018). Defining listening: A historical, theoretical, and pragmatic assessment. In D. L. Worthington & G. D. Bodie (Eds), *The Sourcebook of Listening Research: Methodology and Measures* (pp. 3-17). Hoboken, NJ: Wiley.
- Worthington, D. L., & Fitch-Hauser, M. E. (2018). *Listening: Processes, functions, and competency*. Routledge.
- Yukl, G. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1989.
-

第二轮

审稿人 1 意见：沟通是人际互动的关键，是组织中普遍存在的现象，也是组织管理研究的重点内容。而倾听作为沟通有效性的重要因素，本研究具有较强的理论意义和现实意义。基于审稿人意见，本文进行了详细的修改，文稿质量得到了较大的提升，我认为其已经达到了期刊发表要求。

审稿人 2 意见：

非常高兴有机会审阅本篇研究构想《领导倾听内涵及其多层次效应机制研究》，作者想要开发一个领导倾听的量表，并尝试从多理论视角探讨领导倾听的后续效应。看得出来作者在之前几轮已针对其余审稿人的意见做出了努力修改。我还有一些意见仅供作者参考完善：

回应：感谢审稿专家的细致审阅与宝贵建议！非常感谢您耐心审阅之后，不仅指出了论文的不足，还提出了详细而富有建设性的建议和意见！希望修改后的论文能够很好地回应您提出的问题。

文献综述：

意见 1：领导倾听的概念边界。作者提到“本研究将领导倾听界定为领导者对员工向上沟通的一种主动性反应，是领导者为了促进工作沟通和实现组织目标，关注、理解和回应员工所表达的信息并给予员工支持的一种领导行为”（3.1.1 部分）。由此很容易想到一些相近的领导行为概念，例如，领导纳谏（voice endorsement）、领导反馈寻求（feedback seeking）。虽然作者在前几轮已经强调了倾听的内涵，但是将领导倾听与 OB 领域这种相近的领导行为概念进行区分是有必要的，有助于提升人们对领导倾听概念边界的认识。

回应：非常感谢审稿专家对于领导倾听的概念边界所提出的宝贵建议。在自然科学基金申报书中我们将领导倾听与相关概念进行了辨析，但在将申报书精简为研究构想论文时，我们考虑到已经对领导倾听内涵进行了详细界定，所以缩略了此部分内容。感谢您提出的这一宝贵建议，通过深入思考，我们在修改稿中补充了领导倾听与相似概念的比较，以便更清晰地认识领导倾听的概念边界，进一步凸显领导倾听研究的独特性和必要性。请参考修改稿正文“2.1 倾听的内涵”部分第 4 页的内容，修改后的内容已在文中用蓝色字体标出。再次感谢您的细致评审和宝贵建议。

关于领导倾听与领导纳谏、领导反馈寻求的区别：如修改稿中正文 2.1 补充内容所示，领导倾听与领导纳谏、领导反馈寻求主要在行为内容、行为方向和信息传递方向上存在差异。

领导纳谏指的是领导者对员工建言的接受、认可和执行等支持性回应（韩翼等，2021；Burris, 2012）。①从行为内容来看，领导纳谏针对的是员工建言、建议等，以员工为信息的发起者并强调员工主动向上建言；②从行为方向来看，领导纳谏是从领导者视角反映员工自下而上向领导进行信息传递的行为，纳谏的行为人是领导者，即自上而下对建言做出反应；③从信息传递方向来看，信息是从员工传递给领导的，即自下而上，领导纳谏并非主动寻求建言（吕鸿江等，2020）。

领导反馈寻求指的是领导者积极主动寻求组织中有价值的信息以实现个体和组织目标的一种主动性行为（张燕红，廖建桥，2014；Coutifaris & Grant, 2022）。领导者向员工寻求反馈时显示了领导者对员工的兴趣，并赋予了员工一定的地位（Coutifaris & Grant, 2022）。

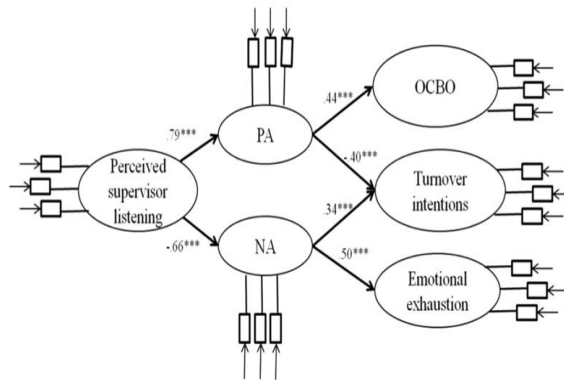
①从行为内容来看，领导反馈寻求希望获得的是有利于实现目标的信息，不限于员工表达的与工作相关的信息，还包括专业技能信息、角色信息等（张燕红，廖建桥，2014）；②从行为方向上看，领导反馈寻求可能是自上而下的从员工那里寻求反馈信息，也可能从上级和同

事那里获取反馈信息 (Ashford & Tsui, 1991), 这表明反馈源的多样性会带来行为的多向性, 领导反馈寻求的对象也不一定为员工; ③从信息传递方向来看, 信息传递也是多向的, 因为反馈源可能是员工、同事和上级。此外, 领导反馈寻求的方式多样, 可能直接观察员工行为, 也可能直接或间接询问。

事实上, 在撰写自科基金申报书时, 对相关概念的梳理也启发我们对领导倾听的概念从其“行为内容”、“行为方向”和“信息传递方向”进行探索性研究十分必要。本研究从事(信息)和人(员工)两方面探索领导倾听的内涵, 认为领导倾听是领导者对员工向上沟通的一种主动性反应, 是领导者为了促进工作沟通和实现组织目标, 关注、理解和回应员工所表达的信息并给予员工支持的一种领导行为。①在行为内容上, 领导倾听所需加工的内容是员工向上表达的信息内容(如建议、意见、观点和想法等)及内容背后的感觉或态度(Yip & Fisher, 2022), 不仅包括对信息的回应还包括对员工的支持; ②在行为方向上, 领导倾听强调员工先向领导表达, 领导随后对表达内容和表达者做出反应, 倾听行为的实施者是领导; ③在信息传递方向上, 是员工指向领导的“自下而上”的信息流动方向。

此外, 遵循审稿专家的建议, 我们将领导倾听与 OB 领域相近的领导行为概念进行了区分, 除了审稿专家提到的“领导纳谏”与“领导反馈寻求”, 我们还增加了“领导支持”和“领导被逆向指导”这两个相似概念。具体修改内容请查看修改稿“2.1 倾听的内涵”部分第 4 页的内容, 已在文中用蓝色字体标出。再次感谢您的细致评审和宝贵建议。

意见 2: 作者总结到: “Lloyd 等人 (2015) 基于情感事件理论将感知上级倾听作为一个工作事件, 不仅可能激发员工的积极情感, 并进一步增加员工的组织公民行为或降低员工离职, 也可能引发员工的消极情感, 进而减少员工的组织公民行为或增加员工离职意向。” 我简要阅读了这篇文章, 结果如下所示。此篇文章中是领导倾听减弱了员工的负面情感, 进而减少了员工的离职意愿。请再次检查您正文的相关描述, 确保文献综述的准确性。



回应: 非常感谢审稿专家的宝贵意见。我们仔细阅读了 Lloyd 等人 (2015) 的这篇论文, 确实如您所说我们之前的表述存在错误, 这篇论文主要强调积极情感在上级倾听与组织公民行为和离职意愿之间具有中介作用, 消极情感在离职意愿和情绪耗竭之间具有中介作用。感知到高质量的倾听会增强积极情感或削弱消极情感, 进而带来积极工作结果, 既表明高质量倾听的积极作用, 也证明了积极情感和消极情感这两种不同的中介机制。根据这篇论文的研究结论, 我们对这部分内容进行了修改, 从而保证文献综述的正确性。修改后的内容为: Lloyd 等人 (2015) 基于情感事件理论将感知上级倾听作为一个工作事件, 不仅可能激发员工的积极情感, 并进一步增加员工的组织公民行为或降低员工离职意愿, 也可能**减弱**员工的消极情感, **进而减少员工离职意愿或情绪耗竭**。请参考修改稿正文第 7 页, 修改后的内容已在文中用蓝色字体标出。再次感谢您的细致评审和宝贵建议。

意见 3: 研究述评部分。继续阅读 Lloyd 等人在倾听这块的工作,我发现 Lloyd et al. (2013) 已经开发了适用于领导-下属情境的倾听量表,那么作者新量表的重大贡献在哪儿?建议在此述评部分,通过与 Lloyd 等人在量表开发这块的工作进行对比,从而进一步突出自己的贡献。更多反馈请见我在研究构想提出的第 2 点。

回应: 非常感谢审稿专家的宝贵意见和问题。遵循您的建议,我们在研究述评的第一点中对开发领导倾听量表的理由进行了补充(请查看修改稿第 7 页,已用蓝色字体标出),希望通过与 Lloyd 等人量表的对比凸显出本研究开发领导倾听量表的必要性,以突出本研究的贡献。此外,结合您在研究构想部分提出的第 2 点意见,我们在“3.1.1 领导倾听的内涵与测量”(请查看修改稿第 10-11 页,已用蓝色字体标出)中增加了已有测量工具的梳理和评述,从而更全面地展示开发量表的必要性。为了保证论文整体逻辑顺畅,论述开发量表的必要性和理由,我们将更多的论述放置于“3.1.1 领导倾听的内涵与测量”,以使内容更全面,并与前文研究述评的内容呼应。您的问题和意见帮助我们进一步凸显了本研究的必要性和理论价值,再次感谢您的专业见解和付出。

通过对倾听量表的梳理,我们对开发领导倾听量表的必要性做出如下解释:

以往研究主要采用量表测量法、实验操纵法和行为客观编码法来测量倾听(Kluger, & Itzchakov, 2022),这些测量方法并不完全适用于测量领导倾听,只有个别测量量表被用来测量主管倾听,但实验操纵法和行为客观编码法并未在领导-员工情境中得到验证。因此有必要寻求新的测量方法,开发基于中国情境下的领导倾听测量量表。

首先,尽管有个别测量量表被用于测量领导-员工情境中的主管倾听,但对于领导倾听的概念界定与本研究具有明显差异,因而缺乏测量的可信度。例如,Lloyd 等(2015a)依据 Lloyd 等(2013)将倾听概念化为对倾听质量的主观感知,借用 Lloyd 等(2013)开发的测量量表。Lloyd 等(2015b)将倾听概念化为对倾听质量的主观感知,而非任何特定的行为,采用的是“Measure of Perceived Listening Quality”。Lloyd 等(2015b)在局限性中提到感知倾听质量的测量与响应性的测量在概念上有相当大的重叠,且 Bodie 等(2012)认为感知倾听质量和响应性只是倾听的某一维度。Lloyd 等(2017)借鉴 Rogers(1951, 1975)共情倾听的定义(即一种欣赏和非评判的感知和回应个体的方式),并采用积极共情倾听量表(AELS)来测量主管的倾听行为,且这里测量的是对倾听质量的主观感知(subjective perception of listening quality)。因此,我们认为现有用来测量领导倾听的量表与本研究领导倾听的内涵并不相符,尤其 Lloyd 等人的研究更多是测量感知倾听的质量,并未强调领导倾听是一种行为。

其次,现有测量量表并非都适用于我们探讨的领导-员工情境,情境适用性有待斟酌。例如,Castro 等(2018)将营销情境中用于测量销售员倾听的测量量表(Ramsey & Sohi, 1997)用于测量领导倾听,欠缺情境适用性的考虑,因而量表的效度值得怀疑。此外,Lipetz 等(2020)认为倾听是一个整体和统一的体验,试图从 laypeople 的角度开发倾听的测量量表,并从四个情境(general, romantic, colleague-to-colleague, manager-subordinate)展开。Lipetz 等(2020)明确表示倾听作为一种二元体验,每个二元情境都是独特的,因而其开发的感知工作中倾听的量表并不完全适用特定的领导-员工二元情境。

最后,Lloyd 等人开发的量表能否适用于中国情境仍需进一步探讨。Lloyd 等(2017)指出其研究样本由德国员工组成,限制了其他文化的普遍性。未来需要更多的研究来检验不同文化和特定行业的倾听效果。本研究将基于中国情境,开展本土化的领导力研究,直接引用西方情境下开发的倾听量表,极有可能忽视中国文化背景下领导倾听的特定内涵和行为表现,研究的可靠性和有效性缺乏足够的保证。与西方国家相比,中国的文化传统、政治制度、法律环境以及经济制度均有所不同,这都使得中国情境下的领导行为特征和行为表现存在其独特性(曹仰锋等, 2011)。因此,开发本土化的领导倾听测量量表对于推进中国情境下的

领导倾听的实证研究是极其必要的。

综上，在内涵上，Lloyd 等（2013）开发的适用于领导-下属情境的倾听量表所强调的内容是感知倾听质量，与本研究所探讨的领导倾听的内涵不一致，因此，如果直接借用此量表去测量本研究的领导倾听，可能缺乏可信度和内容效度。在情境适用上，Lipetz 等（2020）开发的量表以及 Castro 等（2018）改编的量表并不能很好地适用于领导-员工二元情境。在文化适用性上，以往的主管倾听量表基于西方文化情境，因此能否适用于中国情境仍需进一步探讨。因此，我们将从本研究所提出的领导倾听的内涵出发，采用演绎法和归纳法相结合的方法来开发更加科学的本土化领导倾听量表，为未来的相关研究提供坚实的基础。

研究构想：

意见 1：图 1 的展示是否可以更加简洁明了？如果不阅读文章文字内容，我难以看出领导倾听是自变量，因为作者将主动性动机和员工反应都框在了构念测量里面。

回应：非常感谢审稿专家提出的宝贵意见。图 1 这样展示的初衷是：想在一个框里把研究 1 的内容全部展示出来。不过，细看的话，如果不阅读文字内容，的确存在您提出的这个问题。为了更加简洁明了，突出“领导倾听”，我们在文中对图 1 进行了修改，请您审阅。修改思路是：①把“领导倾听”所在框用蓝色凸显出来，体现其核心地位；②改变引出研究 2-4 箭头的始点，把始点改为从“领导倾听”的框出发，而不是从研究 1 的大框出发。下图为修改稿中的图 1，请您审阅。

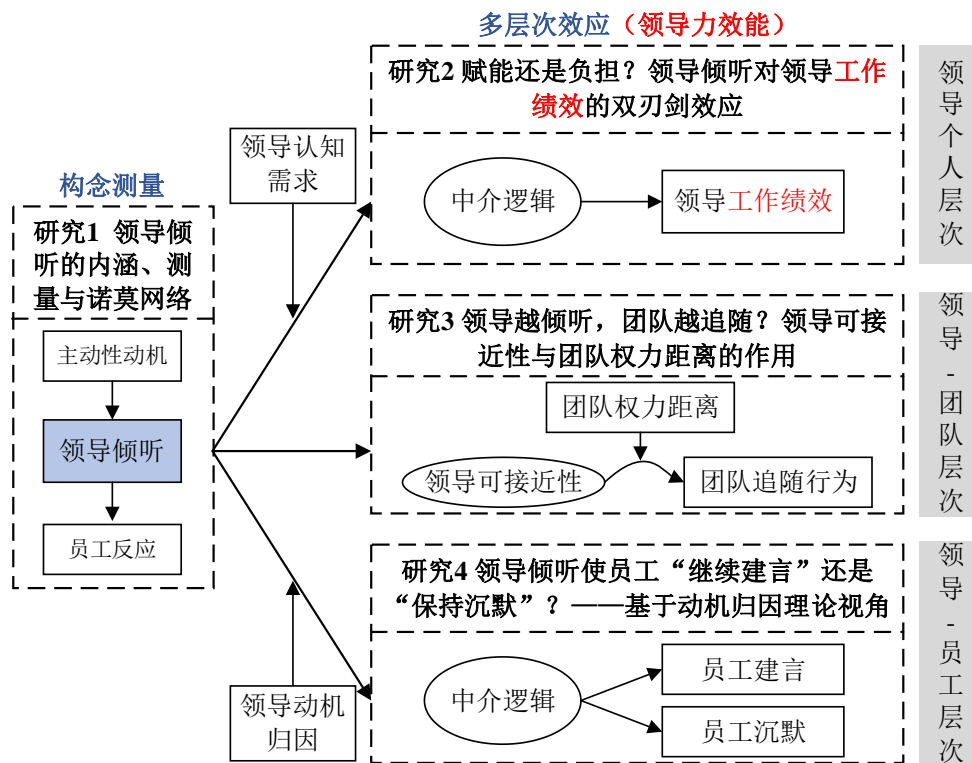


图 1 本研究整体研究框架（修改稿 p.9）

意见 2：当前文献中存在可用的领导倾听量表，如 Lloyd et al. (2013)。如果作者真的认为有必要开发一个新的量表，应该要在研究 1 中提出开发量表的必要性，以及该量表与其他已有领导倾听量表的区别，以及和其他相近概念做区分，如作者认为领导倾听的第二维度包含了支持员工的意思，那是否应该将领导倾听与情感支持和工作支持做区分。

回应：非常感谢审稿专家的宝贵建议。遵循您的建议，结合您在文献综述部分提出的第 3

点意见，我们在“3.1.1 领导倾听的内涵与测量”（请查看修改稿第 10-11 页，已用蓝色字体标出）中增加了已有测量工具的梳理和评述，从而更全面地展示开发量表的必要性，并阐明了该量表与其他已有领导倾听量表的区别。关于开发量表理由的解释，请您再次查看前面有关“文献综述部分第 3 点意见”的回复。

此外，关于您提到的“和其他相近概念做区分，如作者认为领导倾听的第二维度包含了支持员工的意思，那是否应该将领导倾听与情感支持和工作支持做区分”，我们做出如下回应和解释：

首先，遵循您的建议，我们已经在文献综述部分增加了领导倾听与四个相近概念的比较，不仅可以帮助明确领导倾听的概念边界，而且可以细化领导倾听与相关概念的区别，为验证领导倾听与相关概念的区分效度提供证据。因此，我们并没有在研究 1 中赘述此内容。当然，我们明白您提出这个问题是为了让我们更全面地思考领导倾听能否成为一个独立构念，也启示我们在开发量表时要对其结构效度、区分效度等进行有效验证。Kluger 和 Itzchakov (2022) 明确指出现有倾听测量量表的区分效度尚未确定。所以为了保证新开发的量表具有高区分度，我们需要借助相近概念（如领导纳谏、领导支持）进行区分效度检验。但考虑到这是一篇研究构想的论文，且这里只涉及研究 1 的内容，所以我们仅强调有必要与相近概念做区分，并未在此过多赘述其与相关概念的区别（与相关概念的比较可以查阅文献综述部分）。并且，查阅《心理科学进展》上涉及量表开发的研究构想论文（如，李育辉，杨晨露，2024；谢宝国等，2023），我们发现并未有研究特地将区分效度所要选取的变量做出详细介绍。所以综合考虑，我们在研究 1 中仅增加了可以用于区分效度检验的相关概念。在后续量表开发的研究过程中，我们会从理论和实证两方面充分考虑领导倾听与相关概念的区分，在产生测量题项库时，会邀请领域内的专家对测量题项的内容效度做出检验；在进行量表的预测试和验证时，会把相近概念的测量题项置于问卷中，利用问卷数据对领导倾听量表的信效度进行检验。

对于您提到的与情感支持和工作支持的区别，我们做出如下解释：

梳理文献我们发现，“情感支持”和“工作支持”经常出现在工作家庭领域的研究中。一方面，工作支持是工作-家庭支持的一个方面，工作支持指员工从工作领域获得的指向家庭领域的支持，家庭支持则指员工从家庭领域获得的指向工作领域的支持（李永鑫，赵娜，2009）。工作-家庭支持包括组织支持、领导支持、情感支持和工具性支持四个维度，组织支持和领导支持主要指来自于工作领域的支持，情感支持和工具性支持则主要指来自于家庭领域的支持（李永鑫，赵娜，2009）。王永丽等（2012）认为情感支持是家庭领域给予员工工作家庭支持的一种具体形式，是指当员工工作上出现困难时，家人通过谈心与交流给予员工精神上的鼓励和安慰。所以，在工作家庭领域的研究中，工作支持主要包括组织支持和领导支持，情感支持主要是来自家庭领域的支持。另一方面，工作支持是社会支持的一个方面（Ducharme & Martin, 2000），包括上司支持、同事支持、组织政策支持等（张莉等，2016）。工作支持是指领导和同事关心员工、帮助员工完成工作任务的频率，包括情感支持和工具支持两个方面（Ducharme & Martin, 2000）。情感支持主要是安慰性的动作或语言，用于缓解负面的情绪；工具支持涉及具体的建议以及资源的供给（Ducharme & Martin, 2000）。所以，工作支持涉及不同主体（上司、同事、组织等）所给予的工作任务上的帮助与关心，情感支持主要涉及传递表达关怀的情感信息（Nambisan & Baron, 2010），如信任、关怀、安慰等（Cutrona & Russell, 1990）。

领导者在理解信息时要注意两个相关目标的重要性：①准确性（Accuracy），即领导者要正确理解员工表达的信息内容；②支持（Support），即领导者通过感知员工表达信息背后的态度而对员工表现出关心和支持。所以，当员工向领导者表达时，领导者不仅能接受到信息，而且要理解信息，并对表达者做出支持，从而实现高质量倾听或有效倾听（Yip & Fisher, 2022），这样的领导倾听在工作沟通中才能展现更多积极效果。本研究中领导倾听的第二个

维度支持员工指的是领导者在倾听员工表达的工作信息后对员工给予的情感支持、尊重支持和关心。这里的“支持”既包括对工作提供的支持（可能表现为工作指导、提供工作资源等），也包括情感支持（可能表现为精神支持、关怀等）（Itzchakov & Weinstein, 2021; Pederson et al., 2020）。在之后的量表开发过程中我们会充分考虑这些相近概念，尽可能地保证领导倾听量表具有较高信效度。再次感谢审稿专家提出的宝贵意见，希望我们的回答和解释能得到您的认可。如果您觉得仍然存在不足或有其他建议，恳请您继续批评指正，我们一定会继续完善修改。非常感谢！

意见 3: 图 2 是领导纳谏诺莫网络示意图，还是领导倾听诺莫网络示意图？

回应: 非常感谢审稿人细致的评审。这里是我们书写失误，图 2 应该为：领导**倾听**诺莫网络示意图，我们已在文中修改，并用蓝色字体标出，请您审阅。

意见 4: 关于诺莫网络。作者想通过诺莫网络检验领导倾听的构念效度。虽然作者提到了主动性动机过程与 can do, reason to, energized to 的框架，但尚不清楚为什么选择注意力、时间压力和正念的对领导倾听的激发作用。即，注意力、时间压力和正念是否是代表性的 3 个构念。尤其是时间压力：作者将其划归为应做，但是论述逻辑是减弱领导倾听，略难理解。

回应: 非常感谢审稿专家提出的这一问题。您的问题让我们对诺莫网络效度检验的理论框架有了更加深入的思考和理解。通过阅读相关文献，我们对这部分内容进行了细致修改，具体体现在“3.1.2 领导倾听的诺莫网络”部分。具体修改内容请见修改稿正文第 11-12 页，已用蓝色字体标出。

首先，对于您提到的“虽然作者提到了主动性动机过程与 can do, reason to, energized to 的框架，但尚不清楚为什么选择注意力、时间压力和正念的对领导倾听的激发作用”，我们做出如下解释：

Parker 等（2010）提出了主动性激励动机模型（A Model of Proactive Motivation）以研究影响主动行为的内在机制。该理论认为，主动行为是被激励的、有意识的而且是目标导向的，所以将主动行为作为一种由目标驱使的过程（Goal-driven process）。并认为目标的达成可以分为两个阶段：第一个阶段是目标产生（Goal generation），即个体对未来状态或者结果产生期望，并制定完成目标策略；第二个阶段是目标努力（Goal striving），即个体每一天通过监测和改变自己行为以达成他们设定的目标。主动行为激励路径与目标、行动路径是很接近的，也主要是通过“能做”（Can do）、“应做”（Reason to）、“愿做”（Energized to）这三条激励路径来产生作用。其中，“Can Do Motivation”包括自我效能感知（我能够做成这个事情吗？）、控制评价和归因（如，这个事情的可行性怎么样？）以及行动的感知成本（如，需要承担多大的风险）；“Reason To Motivation”认为当目标是通过一些外部规则强加或规定的，就已经有了实现目标的理由——这是预期的或必要的，探询的是个体为什么采取这个行动或效价（如，“我为什么要行动？”，“我想这样做吗？”）；“Energized To Motivation”强调有动力去做，包括被激活的积极情感，是影响目标产生和努力实现一系列积极目标的关键直接影响途径。Parker 等（2010）认为“Can Do Motivation”和“Reason To Motivation”通常被称为“冷（cold）”动机状态，“Energized To Motivation”通常被称为“热（hot）”动机状态，两种动机状态都会影响个体的主动行为。因此，我们基于主动性动机模型来构建诺莫网络以检验领导倾听的构念效度。

此外，构建诺莫网络（nomological network）是为了检验领导倾听的构念效度，从而借助与其他相关构念之间的关系获取外部证据，探究领导倾听的构念特征。诺莫网络的构建需要选取理论上与核心概念（领导倾听）具有较高相关性的变量作为前因变量和结果变量（赵晨，高中华，2017）。因此，在选取三个能够代表“能做”（Can do）、“应做”（Reason to）、

“愿做”（Energized to）这三条路径的变量时，我们不仅考虑了所选变量本身的内涵，还需结合领导倾听的前因研究现状，从而在主动性动机模型的理论框架之下选取与领导倾听具有高相关性的变量。

（1）领导者注意力是一种有限的资源，当领导者能注意到员工表达的观点和想法时，才会做出评估并采取下一步行动（Dutton & Ashford, 1993; Sharek et al., 2010）。此外，个体加工信息需要消耗的成本是注意力资源，信息的丰富会造成注意力匮乏（李爱梅等，2021; Simon, 1971）。面对员工表达的海量信息，领导者需要消耗注意力资源，这是其有没有足够能力去选择和加工员工所表达的大量信息所需付出的行动成本。“Can Do Motivation”表明个体能不能实施某种行为，有没有能力、资源、感知的成本等。领导者注意力的支配意味着资源支配，当注意力资源越丰富，越能够充分倾听员工表达的信息。结合以往研究结论，注意力资源已被认为是进行良好倾听的重要前因，即当领导具有足够的注意力资源时，更愿意专注倾听（Castro et al., 2018; Kluger & Itzchakov, 2022）。因此，我们认为领导者的注意力越充沛越有能力去倾听，故用“注意力”代表“Can Do Motivation”。

（2）时间压力是指时间限制或最终期限引发的压力感知，会给个体认知和行为带来影响（De Dreu, 2003）。李爱梅等（2015）认为时间压力作为一种挑战性压力源，具有双刃剑效应，既会产生消极影响（如消耗个体身心资源），又会带来积极作用（如提升个体动机）。一方面，从消极影响来看，低时间压力使得领导感到时间充裕，承受的认知负荷较低，思考动机强烈，愿意对信息进行充分判断（韩翼等，2021）。有研究表明，时间压力往往使得注意力受限、观点采择能力下降，从而会抑制领导倾听（Van Quaquebeke & Felps, 2018）。因此，时间压力越小越有利于促进领导倾听。另一方面，从积极作用来看，高时间压力使领导者在完成工作任务时感到时间匮乏，倾向于采用启发式策略，缺乏思考的动机，不愿意主动搜索信息，进而更加依赖于倾听员工表达的工作信息去做决策（孙佚思，段锦云，2019）。并且，当领导者感到时间不充裕时，其自信心会降低，更愿意听取他人的想法（孙佚思，段锦云，2019; Van Swol, 2011）。因而时间压力越大反而会促进倾听。因此，我们发现用时间压力去代表“Reason To Motivation”确实欠妥，既不能很明确地从以往研究中推断出时间压力与领导倾听的逻辑关系，也难以完全表明有时间压力就是要进行倾听的理由。当初我们在思考这一变量时，确实忽略了深层次的内在关系，只简单地考虑到 Van Quaquebeke 和 Felps（2018）对于时间压力与倾听的关系研究。再次感谢审稿专家提出的这一问题，让我们对这一变量的选取有了更进一步的思考。

为了搭建诺莫网络，我们通过阅读相关文献，再次梳理领导倾听的前因研究，决定用“变革氛围感知”这一变量去表征“Reason To Motivation”。变革氛围感知指的是组织成员感知到的组织期待、推动、实施变革的内部环境特征（Bouckennooghe et al., 2009）。“Reason To Motivation”认为当目标是通过一些外部规则强加或规定的，就已经有了实现目标的理由——这是预期的或必要的，探询的是个体为什么采取这个行动或效价（如，“我为什么要行动？”，“我想这样做吗？”）。因此，当领导者感知到浓厚的变革氛围时，会意识到组织新要求新求变、实施变革以促进组织发展的目标。建言、向上表达等的研究已经表明员工的建设性建议和想法对组织变革与发展具有积极作用（魏昕，张志学，2014; Liu et al., 2010）。因而，一旦领导者意识到变革的必要性，便有理由去倾听员工表达的相关信息以更好地推动组织变革发展。此外，已有研究表明领导者的变革氛围感知会正向影响领导者倾听或采纳员工建议与想法（韩翼等，2021）。因此，我们认为领导者的变革氛围感知越强烈越有理由去倾听，故用“变革氛围感知”代表“Reason To Motivation”。我们已在修改稿中对相关内容进行修改，并用蓝色字体标出。请您审阅。

（3）领导正念指的是领导者通过注意力的自我调节专注当下，并以一种好奇、开放的心态增加对当前事件觉察的过程（Bishop et al., 2004）。领导正念对自身的认知、情绪和行为

有重要的重塑作用（刘贝妮，张志学，2023）。已有研究表明，正念的领导对工作相关事项持开放沟通的态度（Burmansah et al., 2020），拥有更高水平的信息处理能力（Lippincott, 2018）。元分析结果表明，正念往往给个体带来积极情绪（Giluk, 2009）。“Energized To Motivation”强调有动力去做，包括被激活的积极情感，意味着个体有没有激情和精力去实施行动。Frizzell 等人（2016）认为领导正念会促进工作场所的高质量倾听和沟通。Jones 等人（2019）的研究也表明正念可以帮助个体调节消极情绪并防止过度投入，因而促进倾听。因此，我们认为领导者的正念越高，越具有较强的认知灵活性和积极情绪，更有动力去实施倾听行为，故用“正念”代表“Energized To Motivation”。

希望我们对这个问题的解释能得到您的认可。我们对原文中的内容也进行了相应调整和修改，详细内容请查看修改稿第 11-12 页，已用蓝色字体标出。

其次，对于您提到的“尤其是时间压力：作者将其划归为应做，但是论述逻辑是减弱领导倾听，略难理解”，我们经过思考发现确实存在您所提出的问题。因此，我们认真阅读了相关文献，对领导倾听前因的研究现状进行了细致梳理，对这部分内容进行了修改。具体解释请看前面对“尚不清楚为什么选择注意力、时间压力和正念的对领导倾听的激发作用”这一问题回复中的时间压力部分。

意见 5：建言效能感和心理安全感的区别在哪里，为什么可以成为并列的中介。个人认为，领导愿意倾听我的想法，这可以提升我的心理安全感，从而让我感到“我建言必定有效果”的能量感，即提升我的建言效能感。这样说，心理安全感和建言效能感是否存在先后关系。

回应：非常感谢审稿专家提出的宝贵意见和问题。对于本研究为什么将建言效能感和心理安全感作为并列中介，我们做出如下解释：

建言效能感是指员工对于能否有效承担建言角色、并对建言行为取得良好效果的预期，是自我效能感在建言情境中的具体化（Kish-Gephart et al., 2009；段锦云，魏秋江，2012）。心理安全感是指员工认为在表现和展示真实自我时，其自我形象、地位和职业生涯不会遭受负面的后果与打击的认知（凌斌等，2010）。建言效能感和心理安全感已被证明是影响员工建言和沉默的重要认知因素，（段锦云，2012）。子研究 4 基于领导过程归因理论，深入探究员工对领导倾听动机的归因类型（领导真诚倾听/领导虚伪倾听）是否会对领导倾听与员工建言/沉默的关系带来不同影响，并揭示了两种内在心理机制（建言效能感和心理安全感）。事实上，我们构建了一个被中介的调节效应模型，试图探讨在积极/消极动机归因视角下，建言效能感/心理安全感所发挥的中介作用如何影响员工建言/沉默。不同于之前的建言/沉默研究，我们的核心在于探讨不同归因视角下领导倾听在员工层面产生何种领导力效能，所以我们选择了研究比较成熟的建言行为和沉默行为作为结果变量，据此讨论倾听者（领导）倾听行为与说话者（员工）表达行为背后的心理机制。在以往研究结论的基础上，我们选择了两个重要且关键的心理机制：其一，能力评估，员工感知到自己有能力表达自己的想法和观点等，这可以让员工对自己顺利完成建言充满信心；其二，风险评估，员工会对建言风险性做出评估，当具有高心理安全感时才有意愿继续表达。

段锦云（2012）认为在认知特征上，建言效能感会促使员工建言，心理安全感会促进建言且抑制沉默。心理安全感是员工沉默研究中认知层面的一大重要影响因素。员工选择保持沉默最主要的原因之一是对建言所带来的影响有负面的预期（Kish-Gephart et al., 2009；段锦云，2012）。Sherf 等（2021）研究发现心理安全感与员工沉默的关系比其与员工建言的关系更强，即相对而言，心理安全感是抑制沉默的更有效因素。此外，特定领域的效能知觉与行为具有更紧密的联系，也更有针对性（段锦云，魏秋江，2012）。因此，建言效能感作为个人对于能否取得建言成果的信念，直接指向员工建言行为，可能对建言行为的影响效应强于沉默行为。这些观点在不同的研究样本下得到了不同程度的支持。我们将建言效能感和心理

安全感作为领导倾听与员工行为之间的中介变量，一方面，不仅可以揭示领导倾听影响员工建言/沉默的内在心理机制，也能继续验证和拓展以往关于建言/沉默前因的研究结果；另一方面，更重要的是揭示在不同动机归因视角（领导真诚倾听/虚伪倾听）下建言效能感和心理安全感如何发挥作用，带来不同效果。因此，将建言效能感和心理安全感作为并列中介，判断在不同归因之下，员工在相同心理机制之下是更愿意建言还是更加沉默有重要理论意义，也是对已有研究结论的验证和拓展。

此外，领导过程归因理论强调，领导和员工的沟通是一个互相归因的过程，员工会对领导行为进行心理上的认知与归因，进而影响员工产生不同的心理状态并做出不同的行为，最终决定领导行为的结果（Martinko & Gardner, 1987; Martinko et al., 2007）。根据领导过程归因理论的逻辑，员工对于领导行为的心理归因是一个复杂的、动态的过程，我们选择两种不同的心理状态（建言效能感和心理安全感），分析在何种心理状态下实施建言/沉默行为的意愿更强，并探讨领导倾听在员工积极归因情况下会选择“建言”还是“沉默”，在员工消极归因下又会做出何种选择。感谢审稿专家给我们提供了一个新思路，在未来研究中，我们可以继续思考链式中介，考察两者之间是否存在先后顺序。但在本研究中，结合研究目的和理论基础，我们认为探讨两种并列的中介机制相对更为合理，希望我们的解释能得到您的认可。再次感谢您的宝贵建议，拓展了我们未来研究的思路，对我们有很大启发。

文章流畅度：

意见 1：P1 摘要：“事实上，作为一种领导行为，领导倾听不仅会对领导者自身产生影响，而且会给团队及其下属带来影响。且元分析研究表明领导力效能是检验领导行为有效性的重要指标。”这里有两个且，是要用逗号连起来，还是句号隔开。建议可以重新调整。

回应：非常感谢审稿专家细致的评审和宝贵建议。这两句话主要想表达领导力效能可以检验领导行为的有效性，并且领导力效能可以体现在对自身、团队和下属三个方面，在表达上确如您所说不够流畅。因此，经过反复阅读和思考，结合您的建议，我们将两句话用逗号连起来，并在后半句添加了“更是”加以强调，从而让逻辑更加顺畅。修改后为：事实上，作为一种领导行为，领导倾听不仅会对领导者自身产生影响，而且会给团队及其下属带来影响，且元分析研究更是表明领导力效能是检验领导行为有效性的重要指标。再次感谢您的细致评审和宝贵建议。

意见 2：“领导力效能的评价对象（领导者、团队、员工）出发”。这个领导者指的是释放领导力的领导者本人，还是领导者的上级？在没有读到下文的时候，我可能会有点疑惑。建议在第一次出现领导者时强调是领导者本人，而不是他/她的上级。

回应：非常感谢审稿专家的专业建议。为了避免引起歧义，我们在文中进行了说明，强调“领导者指的是释放领导力的领导者本人”。同时，考虑到“领导力效能的评价对象（领导者、团队、员工）出发”中已使用括号去解释“评价对象”的具体内容，为了保证排版整洁，所以我们采取脚注的方式对“领导者”进行了解释，已在修改稿中用蓝色字体标出，请您审阅。

意见 3：“但领导-下属关系的相关研究可能过分强调了自信沟通 (Billing & Alvesson, 2000)，忽略了领导倾听的作用 (Lloyd et al., 2015)。”这里的自信沟通强调的是领导自信沟通，还是下属自信沟通，还是两者都有。

回应：非常感谢审稿专家提出的问题。仔细阅读所参考的文献，我们认为这里的自信沟通强调的是下属自信沟通。建言（voice, speak out, speak up 等）的相关研究强调了员工表达在上下级沟通中的重要性，但忽略了员工可能还会根据他们是否觉得领导在认真倾听来做出反应（Lloyd et al., 2015）。事实上，只有员工表达的想法或信息进入领导者的考虑范围之内，主

动表达的益处才能得以发挥 (Dutton & Ashford, 1993)。尽管员工与领导的沟通过程给予了员工发言的机会,但这并不意味着领导一定会倾听或接受员工提出的所有意见、建议、想法或问题等。早期的相关研究大多默认下属的建设性建议领导一定会接受,进而凸显建言在组织中所带来的积极作用。随着研究的推进,学界开始关注建言是否被采纳(建言反应、纳谏、纳言、建议采纳等)(魏昕,张志学,2014;韩翼等,2020;Burris,2012)、员工感知建言效能和建言风险的问题(Morrison,2011,2014),但遗憾的是仍然忽略了领导倾听的作用。因此,在强调建言重要作用的研究中,对上下级关系的研究可能过分强调了下属的自信沟通,忽略了领导倾听的重要作用(Lloyd et al.,2015)。为了更明确地表达这句话的内容,我们在修改稿中对这句话进行了修改,强调下属自信沟通,具体修改内容已在文中用蓝色字体标出,请您审阅。

意见 4: “对于倾听尚未形成一个普遍接受的定义 (Schroeder, 2016)”,是否可以改为“倾听尚未有一个被普遍接受的定义 (Schroeder, 2016)”或者其他一句话?

回应: 非常感谢审稿专家的宝贵建议。按照您的建议,我们已在修改稿中将原来的表达修改为:倾听尚未有一个被普遍接受的定义 (Schroeder, 2016)。请参考修改稿正文第 2 页,具体修改内容已在文中用蓝色字体标出。

意见 5: “①倾听者不可观察的行为(如理解)会影响②倾听者可观察的行为(如眼神交流),这又反过来显示了③对表达者的感知和评价。”这句话中,显示代表什么意思?

回应: 非常感谢审稿专家提出的问题。这句话是为了阐明 Kluger 和 Itzchakov (2022) 提出的倾听不仅包含了倾听的三个方面(即不可观察的行为;可观察的行为;感知和评价。)而且阐明了三个方面之间的逻辑关系,在文中添加“①②③”的初衷是想在一句话中既明确指出倾听的三个方面又凸显其内在逻辑链。感谢您提出这个问题,我们仔细思考之后,认为可以删除“①②③”,删除之后并不会影响 Kluger 和 Itzchakov (2022) 所要表达的倾听的核心内容。即,修改之后为:Kluger 和 Itzchakov (2022) 从二元视角出发,认为倾听包含三个因果相关的构念:倾听者不可观察的行为(如理解)会影响倾听者可观察的行为(如眼神交流),这又反过来显示了对表达者的感知和评价。请参考修改稿正文第 4 页,修改后的内容已在文中用蓝色字体标出。

意见 6: 参考引用存在不规范的问题。例如 (Tyler 2011) 缺少逗号, (Owens, et al., 2013) 应该删除第一个逗号。请全文检查类似问题。

回应: 非常感谢审稿专家细致的评审和宝贵建议。我们已在修改稿中对“(Tyler 2011) 和 (Owens, et al., 2013)”进行了修改,修改后分别为“(Tyler, 2011) 和 (Owens et al., 2013)”,并检查了全文。再次感谢您的认真评审。

意见 7: “倾听和询问已被理论研究证明是领导有效性的重要前因”。您的文章主要聚焦于倾听,这里的询问或许可以弱化或删除。

回应: 非常感谢审稿专家的宝贵建议。我们已在文中删除了“询问”,着重强调倾听。请参考修改稿正文第 6 页,修改后的内容已在文中用蓝色字体标出。再次感谢您的建议。

意见 8: 在诸如“基于社会交换理论发现,当员工感知上级倾听时,可以从上司那里获得情感支持,这不仅会提升个人幸福感,而且会使其愿意通过实际行动回报上司和组织,如实施更多的组织公民行为。”等陈述中,我看到作者习惯在一个句子中用不同的名字指代同一个人,如这里的员工和个人其实指的都是员工。但我个人认为,这可能会引起一些阅读上的困

难/歧义。请作者考虑是否调整。

回应: 非常感谢审稿专家细致的评审和宝贵建议。为了保证语义表达的准确性,增强可读性,我们对这句话进行了修改,统一主语,修改后为:基于社会交换理论发现,当员工感知上级倾听时,可以从上司那里获得情感支持,这不仅会提升员工幸福感,而且会使其愿意通过实际行动回报上司和组织,如实施更多的组织公民行为。请参考修改稿正文第6页,修改后的内容已在文中用蓝色字体标出。同时,我们仔细阅读了全文,修改了类似的表达错误。再次感谢您的建议。

意见 9: 命题 4-2 “心里安全感”存在错别字。请再全文检查。

回应: 非常感谢审稿专家细致的评审。我们在文中对命题 4-2 进行了修改,修改后为:心理安全感。同时,我们仔细检查了全文,已修改了其他错别字,并用蓝色字体标出。再次感谢您的认真评审。

其他:

意见 1: 模型中有调节变量,那么这应该不仅仅是研究领导倾听的影响机制了,题目是否可以改为“领导倾听内涵及其多层次效应研究”,以及文章对应部分是否应该做出相应修改。

回应: 非常感谢审稿专家对于题目的宝贵建议。确实如您所说,本文不仅探讨了领导倾听的影响机制,还探讨了调节效应。为了使题目更全面地概括全文内容,遵循您的专业建议,我们将题目修改为:领导倾听内涵及其多层次效应研究。此外,我们修改了对应部分的表达(如英文题目、图 1 等内容),在修改稿中均已用蓝色字体标出,请您审阅。

意见 2: 文章错别字再检查一下,比如研究构想部分的论述:“…并构念诺莫网络(Nomological Network)以检验领导倾听的构念效度”。

回应: 感谢审稿专家如此细致的阅读和修改建议。我们已将这句话修改为:“…并构建诺莫网络(Nomological Network)以检验领导倾听的构念效度”。此外,我们仔细阅读了全文,修改了其他错别字,并已用蓝色字体标出。再次感谢专家细致的评审。

参考文献:

- 曹仰锋, 吴春波, 宋继文. (2011). 高绩效团队领导者的行为结构与测量: 中国本土文化背景下的研究. *中国软科学*, (7), 131-144.
- 段锦云. (2012). 员工建言和沉默之间的关系研究: 诺莫网络视角. *南开管理评论*, 15(4), 80-88.
- 段锦云, 魏秋江. (2012). 建言效能感结构及其在员工建言行为发生中的作用. *心理学报*, 44(7), 972-985.
- 凌斌, 段锦云, 朱月龙. 工作场所中的心理安全: 概念构思、影响因素和结果. *心理科学进展*, 2010, 18(10): 1580-1589.
- 韩翼, 刘庚, 宗树伟. (2021). 计划行为视角下领导纳谏行为整合模型构建研究. *管理学报*, 18(8), 1166-1174.
- 韩翼, 肖素芳, 龚鹏飞. (2020). 基于说服理论的员工谏言与领导纳谏研究. *管理学报*, (4): 509-517.
- 李爱梅, 车敬上, 刘楠, 孙海龙, 周玮. (2021). 海量信息如何影响跨期决策? 基于注意资源的理论视角. *心理科学进展*, 29(9), 1521-1533.
- 李爱梅, 颜亮, 王笑天, 马学谦, 李方君. (2015). 时间压力的双刃效应及其作用机制. *心理科学进展*, 23(9), 1627-1636.
- 李永鑫, 赵娜. (2009). 工作-家庭支持的结构与测量及其调节作用. *心理学报*, 41(9), 863-874.
- 李育辉, 杨晨露. (2024). 团队时间领导的概念内涵及其对团队和个体效能的影响机制. *心理科学进展*, 32(7), 1073-1086.
- 刘贝妮, 张志学. (2023). 团队何以愈挫弥坚? 领导正念对团队韧性形成的影响. *心理科学进展*, 31(7),

1146-1159.

- 吕鸿江, 张秋萍, 彭丽娟. (2020). 领导被下属“逆向指导”的权变机制——信息深加工和信任地位的作用. *中国工业经济*, (11), 174-192.
- 孙佚思, 段锦云. (2019). 时间压力对建议采纳的影响. *心理研究*, 12(2), 136-143.
- 王永丽, 张智宇, 何颖. (2012). 工作-家庭支持对员工创造力的影响探讨. *心理学报*, 44(12), 1651-1662.
- 魏昕, 张志学. (2014). 上级何时采纳员工的促进性或抑制性建言: 上级地位和下属专业度的影响. *管理世界*, (1), 132-143.
- 谢宝国, 张晓文, 缪佳玲, 张欣柔, 徐嘉. (2023). 中国情境下职业使命感的内涵结构、前因变量及激发机制. *心理科学进展*, 31(12), 2219-2231.
- 张莉, 钱珊珊, 林与川. (2016). 社会支持影响离职倾向的路径模型构建及实证研究. *科学学与科学技术管理*, 37(1), 171-180.
- 张燕红, 廖建桥. (2014). 组织中的反馈寻求行为研究述评与展望. *外国经济与管理*, 36(4), 47-56.
- 赵晨, 高中华. (2017). 组织社会化交互视角下新员工政治自我效能的动态演化及作用机制. *心理科学进展*, 25(9), 1456-1468.
- Ashford, S. J., & Tsui, A.S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34(2), 251-280.
- Billing, Y. D., & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work & Organization*, 7(3), 144-157.
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., ... & Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230-241.
- Bodie, G. D., Cyr, K. S., Pence, M., Rold, M., & Honeycutt, J. (2012). Listening competence in initial interactions I: Distinguishing between what listening is and what listeners do. *International Journal of Listening*, 26(1), 1-28.
- Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van Den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of psychology*, 143(6), 559-599.
- Burmansah, B., Rugaiyah, R., Mukhtar, M., Nabilah, S., Ripki, A. J. H., & Fatayan, A. (2020). Mindful leadership: The ability of the leader to develop compassion and attention without judgment—a case study of the leader of Buddhist higher education institute. *European Journal of Educational Research*, 9(1), 51-65.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875.
- Castro, D. R., Anseel, F., Kluger, A. N., Lloyd, K. J., & Turjeman-Levi, Y. (2018). Mere listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(4), 489-502.
- Coutifaris, C. G., & Grant, A. M. (2022). Taking your team behind the curtain: The effects of leader feedback-sharing and feedback-seeking on team psychological safety. *Organization Science*, 33(4), 1574-1598.
- Cutrona, C. E., & Russell, D. W. (1990). Type of social support and specific stress: Toward a theory of optimal matching. In G. Sarason & R. Pierce (Eds.), *Wiley series on personality processes. Social support: An interactional view* (pp. 319-366). John Wiley & Sons.
- De Dreu, C. K. (2003). Time pressure and closing of the mind in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(2), 280-295.
- Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations*, 27(2), 223-243.

- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of management review*, 18(3), 397-428.
- Frizzell, D. A., Hoon, S., & Banner, D. K. (2016). A phenomenological investigation of leader development and mindfulness meditation. *Journal of Social Change*, 8(1), 14-25.
- Giluk, T. L. (2009). Mindfulness, big five personality, and affect: A meta - analysis. *Personality and Individual Differences*, 47(8), 805-811.
- Itzhakov, G., & Weinstein, N. (2021). High-quality listening supports speakers' autonomy and self-esteem when discussing prejudice. *Human Communication Research*, 47(3), 248-283.
- Jones, S. M., Bodie, G. D., & Hughes, S. D. (2019). The impact of mindfulness on empathy, active listening, and perceived provisions of emotional support. *Communication Research*, 46(6), 838-865.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevino, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Kluger, A. N., & Itzhakov, G. (2022). The power of listening at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 121-146.
- Lipetz, L., Kluger, A. N., & Bodie, G. D. (2020). Listening is listening is listening: Employees' perception of listening as a holistic phenomenon. *International Journal of Listening*, 34(2), 71-96.
- Lippincott, M. (2018). Deconstructing the relationship between mindfulness and leader effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(5), 650-664.
- Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W., & Voelpel, S. (2015a). Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 509-524.
- Lloyd, K. J., Boer, D., Kluger, A. N., & Voelpel, S. C. (2015b). Building trust and feeling well: Examining intraindividual and interpersonal outcomes and underlying mechanisms of listening. *International Journal of Listening*, 29(1), 12-29.
- Lloyd, K. J., Boer, D., & Voelpel, C. (2013). *From listening to leading: Initial evidence of construct validity*. Manuscript submitted for publication (copy on file with author).
- Lloyd, K. J., Boer, D., & Voelpel, S. C. (2017). From listening to leading: Toward an understanding of supervisor listening within the framework of leader-member exchange theory. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 431-451.
- Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (1987). The leader/member attribution process. *Academy of Management Review*, 12(2), 235-249.
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Douglas, S. C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 561-585.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2010). Different roles, different strokes: Organizing virtual customer environments to promote two types of customer contributions. *Organization Science*, 21(2), 554-572.
- Pederson, J. R., High, A. C., & McLaren, R. M. (2020). Support gaps surrounding conversations about coping with relational transgressions. *Western Journal of Communication*, 84(2), 204-226.
- Ramsey, R. P., & Sohi, R. S. (1997). Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 127-137.
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory*. Boston, MA:

Houghton Mifflin Harcourt.

- Rogers, C. R. (1975). Empathic: An unappreciated way of being. *The Counseling Psychologist*, 5(2), 2-10.
- Sharek, J., Burris, E., & Bartel, C. (2010, August). When does voice prompt action? Constructing ideas that trigger attention, importance and feasibility. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2010, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114-148.
- Simon, H. A. (1971). Designing organizations for an information-rich world. *Computers, Communication, and the Public Interest*, 70, 37-72.
- Van Quaquebeke, N., & Felps, W. (2018). Respectful inquiry: A motivational account of leading through asking questions and listening. *Academy of Management Review*, 43(1), 5-27.
- Van Swol, L. M. (2011). Forecasting another's enjoyment versus giving the right answer: Trust, shared values, task effects, and confidence in improving the acceptance of advice. *International Journal of Forecasting*, 27(1), 103-120.
- Yip, J., & Fisher, C. M. (2022). Listening in organizations: A synthesis and future agenda. *Academy of Management Annals*, 16(2), 657-679.

第三轮

审稿人 2 意见：作者已经恰当地解决了此前我提出来的问题，关于摘要部分有一个阅读流畅度的意见，仅供参考：

事实上，作为一种领导行为，领导倾听不仅会对领导者自身产生影响，而且会给团队及其下属带来影响，且元分析研究更是表明领导力效能是检验领导行为有效性的重要指标。因此，本研究基于二元互动情境，从沟通信息和支持员工两方面对领导倾听的内涵进行探索性研究，并从领导力效能的评价对象（领导者、团队、员工）出发，结合多层次、多理论、多研究方法的全景研究范式逐步揭示领导倾听对不同对象的不同效应、黑箱机制及边界条件。

以上段落中，“…且元分析研究更是表明领导力效能是检验领导行为有效性的重要指标…”这句话读起来较为突兀，导致上下文不连贯。我理解之前有其余审稿人要作者强调为何关注领导力效能，但是在摘要中引用元分析来辅证为什么关注领导力效能，有堆砌证据拼凑的感觉，与主题不够贴切。请作者团队再仔细斟酌摘要的写法，让文章的内核逻辑能够顺畅地展示给读者即可。

回应：非常感谢审稿专家对上一轮修改的认可。对于您提出来摘要部分的阅读流畅度问题，我们给予如下解释：确实如您所理解，我们加上这句话是想强调领导力效能。本文主要探讨领导倾听分别在领导、团队和员工三个层次上如何激发领导力效能，“事实上，作为一种领导行为，领导倾听不仅会对领导者自身产生影响，而且会给团队及其下属带来影响”这句话已经表明了三个层次，而且在引言和研究构想部分也对“领导倾听→领导力效能”的逻辑进行了详细解释：

(1) 引言部分：尽管现有研究表明倾听在提升领导力中发挥重要作用，但鲜有研究系统探讨领导倾听会在组织中产生怎样的领导力效能。领导力效能是检验领导者领导行为有效性的重要指标（吕鸿江等，2018），可以从内容（Content）、层次（Level of Analysis）和评价对象（Target of Evaluation）三方面进行界定（Derue et al., 2011）。本研究拟从领导力效能评价对象的视角深入探讨领导倾听对领导者本身和其他对象（团队和员工）的多层次效应，不

仅有助于深刻认识领导倾听行为，而且能够帮助组织管理者有效运用倾听的积极作用。

(2) 研究构想部分：根据领导效能理论可知，在领导力培养过程中，领导行为所带来的领导力效能不仅可以用来评估领导者领导行为的有效性程度，而且体现了员工或团队对领导者实施影响力并最终实现共同目标的认可程度（吕鸿江等，2018；Cooper & Nirenberg, 2004）。

确实如您所说，摘要中仅用元分析来辅证确实不够有说服力，且显得累赘和突兀，给人堆砌证据拼凑的感觉，与主题不够贴切，从而导致前后逻辑不连贯，也不利于读者理解。我们反复阅读《心理科学进展》研究构想论文（比如，郭理等，2023；梁永奕等，2023；周空等，2023），仔细解读论文摘要部分，总结撰写逻辑。因此，为了更好地将文章的内核逻辑展示给读者，我们保留最初对这段话的表述，删掉“且元分析研究更是表明领导力效能是检验领导行为有效性的重要指标”这句话，凸显出领导倾听可以从领导力效能评价的三个对象上激发领导力效能，也体现了主题“多层次效应”。同时，我们也修改了英文摘要。再次感谢审稿专家的宝贵建议。

参考文献：

- 郭理, 加锁锁, 李圭泉, 李蔓林. (2023). 高处不胜寒? 领导工作场所孤独感的多层次双刃剑效应. *心理科学进展*, 31(4), 582-596.
- 梁永奕, 邓佳音, 严鸣, 马捷, 李爱梅. (2023). 团队虚拟性的“双刃剑”效应——基于团队发展的视角. *心理科学进展*, 31(9), 1583-1594.
- 吕鸿江, 张秋萍, 彭丽娟. (2020). 领导被下属“逆向指导”的权变机制——信息深加工和信任地位的作用. *中国工业经济*, (11), 174-192.
- 周空, 周萱, 应雪晴. (2023). 从想法产生到想法执行: 团队绩效薪酬对团队创新的影响机制. *心理科学进展*, 31(6), 944-957.
- Cooper, J. F., & Nirenberg, J. (2004). Leadership effectiveness. In G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. MacGregor Burns (Eds.), *Encyclopedia of leadership* (pp. 450-457), California: SAGE.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.

第四轮

编委意见：修后发表。建议修改的内容如下：

意见 1：可能是经过多轮修改的原因，现在的内容已经 30 页了，建议整体压缩，如第 2 章、第 4 章的内容需要大幅度压缩和修改，引言部分也应该更专业一些，整篇文章最好控制在 15000 字以内；

回应：非常感谢审稿专家的宝贵建议。结合您的宝贵建议，通过反复阅读和思考，我们对文章整体内容进行了压缩，尤其对第 2 章、第 4 章的内容进行了大幅度压缩和调整，并修改了引言和研究构想部分。结合审稿专家对文章的具体修改建议，内容修改和精简部分具体如下：

(1) 第 1 章引言。结合专家建议，我们删除了一些不必要的口语化表达使得引言更专业，并且整合了之前的第二段内容和第三段内容，使得整体更有逻辑。通过反复阅读和思考，修改后的引言框架分布为：引言的第一段是为了引出“领导倾听”这一主题；引言第二段和第三段是总结以往研究现状，指出研究不足，进而引出本研究内容；引言第四段对本研究内容进行总结。修改后的引言逻辑更清晰，更具可读性。

(2) 第 2 章国内外研究现状与述评。结合专家的宝贵建议，我们对这部分内容进行了大幅度压缩和修改，主要删除了内涵部分的重复表述以及现有研究述评中与引言和理论建构部分存在重复的表达，这一章大概精简掉了 1448 字，现在第 2 章还剩下 3719 字，为了保证内容完整，我们希望不用进一步压缩。现在第 2 章已经删去了许多多余的表述和重复的内容，因而内容更聚焦，并且保证全面概述了现有研究现状，也指出了当前研究存在的不足。

(3) 第 3 章研究构想。作为一篇研究构想的文章，这一章节是本研究的主体内容，涉及四个子研究，我们通过细致阅读删除了一些不必要的重复表达。另外，考虑到原文“3.4.3 建言效能感的中介逻辑”和“3.4.4 心理安全感的中介逻辑”这两部分内容都涉及了对领导过程归因理论的介绍，为避免重复，使表达更简洁，我们将这两部分内容合并为“3.4.3 建言效能感、心理安全感的中介逻辑”，主要删除了对领导过程归因理论的赘述，使得逻辑更加清晰。作为本文的核心部分，通过反复阅读与思考，我们对此部分内容也尽可能进行了修改与删减，使得其既能够全面展示本研究的核心内容也能够简洁明了、逻辑清晰。

(4) 第 4 章理论建构。结合专家的宝贵建议，我们对第 4 章的内容进行了大幅度压缩和修改，主要从理论贡献和实践价值两方面对理论建构的内容进行总结，删减了与研究述评和研究构想中重复的内容，重点突出本研究的理论贡献，并简单提出本研究的实践价值，不在此过多赘述前文已经强调的研究内容和研究结论。经过调整，现在第 4 章还剩下 1462 字。

最后，我们对全文内容进行检查，将存在重复的研究框架介绍、参考文献等内容进行了整合和删减，修改内容在文中均用紫色字体标出。精简后的正文（除参考文献）字数为 18143 字，精简后的文章确保逻辑更加清晰、重点内容更为突出、可读性进一步提升。很抱歉，我们没有尽可能控制在 15000 字以内。确实如您所说，经过多轮修改之后，我们的内容相比初稿增加了非常多的内容，相比第三轮修改后的正文（除参考文献）23732 字，我们已经删减了 5589 字。为了保证论文整体的全面性以及符合多轮审稿专家的评审建议，我们希望可以不用进一步压缩。此外，我们再次查阅了《心理科学进展》的投稿指南，其中“研究构想”栏目投稿指南有提到：“研究构想”专栏对投稿不设苛刻的字数限制。因此，我们希望可以不用进一步压缩，希望能得到您的认可和谅解。再次感谢审稿专家的宝贵建议。

意见 2: Listening 如何翻译需要更好的斟酌，倾听是否能反映出该词的本质？

回应: 非常感谢审稿专家的提问。您的问题进一步引发了我们对 listening 的深入思考。关于 listening 的文献有很多且时间较早，但是真正将 listening 应用到领导力领域比较权威且具代表性的文献可以追溯到 Lloyd 等（2015a）发表在 *Journal of Business Ethics* 上的论文，以及 Lloyd 等（2013, 2015b, 2017）的一系列研究。因此关于组织管理领域中的 listening 研究时间并不长，这也给了学者更多的研究空间。我们在文献综述部分对有关 listening 的内涵进行了比较全面的总结。近期研究中，“The power of listening at work”（Kluger & Itzchakov, 2022）和“Listening in organizations: A synthesis and future agenda”（Yip & Fisher, 2022）两篇综述论文介绍了组织管理领域 listening 的定义，并指出组织行为学的主流研究对 listening 的关注相对较少的一个重要原因可能是：尚未有一个被普遍接受的定义（Kluger & Itzchakov, 2022）。Kluger 和 Itzchakov（2022）认为单独讨论 listening 的定义没有太大意义，要放置到特定的情境中去探讨其内涵和结构。Kluger 和 Itzchakov（2022）从二元视角指出倾听者（listener）不可观察的行为（如理解）会影响倾听者可观察的行为（如眼神交流），这又反过来显示了对表达者（speaker）的感知和评价。此外，Kluger 和 Itzchakov（2022）指出“listening as a dyadic process between speakers and listeners”。Yip 和 Fisher（2022）认为 listening 不仅涉及倾听者从表达者那里接收信息，也包括对信息的理解以及对表达者的支持。在 Kluger 和 Itzchakov（2022）的回顾中发现，在组织研究中，listening 的主要概念是 perceived listening，强调说话者对倾听质量的看法。Perceived listening 包括倾听者的行为，这些行为可以表示注意力、

兴趣和理解，统称为反应。通过对 listening 相关概念、内涵等的总结和思考，我们发现学者普遍认为 listening 是一个多维度构念，包括认知、情感和行为三个维度（Lipetz et al., 2020; Worthington & Bodie, 2018）。认知维度涉及关注、理解、接收和解释内容与相关信息；情感维度包含同理心和尊重等；行为维度包括语言和非语言反馈。

在许多翻译中，通常将 listening 翻译为：听力、倾听、聆听。“听力”在汉语词典中是指耳朵辨别声音的能力。“聆听”是一个更具敬意的词汇，多见于正式的报告、教育和演讲等场合。“倾听”常见于上下级之间，多是形容上级听取下级意见的一种状态。我们认为倾听一词更好。从内涵上看，在汉语词典中，“倾听”是指细心的听取，就是凭借听觉器官接受语言信息，进而通过思维活动，达到认知，理解的全过程。“倾听”强调一种倾注心力、表示我们会认真倾听对方的意见，并尊重对方的观点。“倾听”强调一种倾注心思、它强调的是对他人的尊重和关注，专注地听取他人的声音或意见。它强调的是一种主动的、积极的态度，通常用于形容对他人言语或意见的认真倾听和接纳，愿意倾听他人的需求，例如，疑虑或问题，并给予关注和回应。当一个人愿意倾听对方时，表示他会专心地听取对方的问题，并尽力给予帮助和支持。综上，我们认为倾听能够反映出 listening 的本质，如果这一构念能够得到认可，将有助于开展更多中国本土化的领导倾听研究，从而推动其在组织行为学领域的发展。再次感谢您的提问，希望能得到您的认可。

意见 3: Nomological network 很重要，但需要一些理论的指引。

回应: 非常感谢审稿专家的宝贵建议。Nomological network 是子研究 1 中的重要部分，确如您所说很重要。已有文献指出诺莫网络 (Nomological Network) 是探索构念效度的一种思路，当构念较新或构念的属性尚不清晰时，需从外部寻找相应的构念证据，它可使尚不清晰的构念更加清楚 (Cronbach & Meehl, 1995; Hinkin, 1998)。本研究对领导倾听的内涵和测量进行了探索性研究，作为一个较新的构念，为了更好地检验领导倾听的构念效度，从而借助与其他相关构念之间的关系获取外部证据，探究领导倾听的构念特征，所以我们认为有必要构建诺莫网络 (Nomological Network)。此外，构建诺莫网络可以通过检验新构念与所选变量之间的关系来验证效标效度，同时可以用于评估测量工具的有效性 (Cronbach & Meehl, 1995; Hinkin, 1998)。因此，借鉴以往研究的做法 (赵晨，高中华，2017)，我们在文中基于主动性动机模型选取理论上与核心概念 (领导倾听) 具有较高相关性的变量作为前因变量和结果变量来构建诺莫网络。关于如何基于主动性动机模型这一理论来构建诺莫网络，我们在第二轮修改中针对审稿专家的意见和建议做出了详细解释和回应，并在文中进行了相应修改，请审稿专家参考第二轮修改说明中的一些解释。因此，作为本研究提出的领导倾听构念，我们探索了其内涵维度、开发了测量量表，在此基础上，遵循以往学者的观点，我们认为构建诺莫网络不仅可以探究领导倾听的构念特征，而且可以检验领导倾听测量量表的有效性。为了凸显 Nomological network 的重要性，我们对“3.1 研究 1: 领导倾听的内涵、测量与诺莫网络”的第一段进行了修改，已在文中用紫色字体标出。再次感谢评审专家的宝贵建议。

参考文献:

- 赵晨, 高中华. (2017). 组织社会化交互视角下新员工政治自我效能的动态演化及作用机制. *心理科学进展*, 25(9), 1456-1468.
- Cronbach, L. J., Meehl, P. E.. Construct Validity in Psychological Tests. *Psychological Bulletin*, 1955, 52, 281-302.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.
- Kluger, A. N., & Itzchakov, G. (2022). *The power of listening at work*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 121-146.

- Lipetz, L., Kluger, A. N., & Bodie, G. D. (2020). Listening is listening is listening: Employees' perception of listening as a holistic phenomenon. *International Journal of Listening*, 34(2), 71-96.
- Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W., & Voelpel, S. (2015a). Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 509-524.
- Lloyd, K. J., Boer, D., Kluger, A. N., & Voelpel, S. C. (2015b). Building trust and feeling well: Examining intraindividual and interpersonal outcomes and underlying mechanisms of listening. *International Journal of Listening*, 29(1), 12-29.
- Lloyd, K. J., Boer, D., & Voelpel, C. (2013). From listening to leading: Initial evidence of construct validity. Manuscript submitted for publication (copy on file with author).
- Lloyd, K. J., Boer, D., & Voelpel, S. C. (2017). From listening to leading: Toward an understanding of supervisor listening within the framework of leader-member exchange theory. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 431-451.
- Worthington, D. L., & Bodie, G. D. (2018). Defining listening: A historical, theoretical, and pragmatic assessment. In D. L. Worthington & G. D. Bodie (Eds), *The Sourcebook of Listening Research: Methodology and Measures* (pp. 3-17). Hoboken, NJ: Wiley.
- Yip, J., & Fisher, C. M. (2022). Listening in organizations: A synthesis and future agenda. *Academy of Management Annals*, 16(2), 657-679.