

# 《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：领导敬畏的前因与多层次影响机制：基于个体内视角和人际互动视角的探索

作者：柏阳，滕小菲

## 第一轮

### 审稿人意见：

本文从敬畏情绪的角度研究情绪领导力，构建了一个涉及到组织、团队和个体层面关于领导敬畏情绪后果和作用机制的理论模型。选题非常新颖，论文撰写规范，理论框架清晰，命题的提出也有较好的理论基础。有以下建议供作者思考：

### 意见 1：

本文的定位究竟是在微观组织行为领域还是宏观的战略管理领域，亦或是宏微观的结合，例如探讨战略领导力的微观机制？作为一个基金项目，从组织、团队和个体层次去全面构建研究设计是合适的，但是对一篇学术小论文，涉及如此多的研究层次会让主题不够鲜明，对理论过程的机制理解也会不够深入，特别对于多层次的互动和关联过程也会缺乏相应的思考。建议作者能够聚焦团队和个体的微观层面，深入理论模型的构建。

### 回应：

感谢审稿专家的宝贵意见和建议。经过深入的思考和讨论，我们对本文的定位进行了调整，明确其属于微观组织行为领域，旨在探讨工作场所中领导敬畏的来源及其影响机制。图 1 提供了详细的理论研究框架。

首先，虽然心理学领域已有大量研究探索了敬畏情绪的前因和来源，但这些研究在组织环境中的应用相对有限。个体在组织中体验敬畏的具体诱因和来源尚未得到充分探讨。我们认为，深入研究组织中的领导敬畏来源，不仅有助于进一步理解敬畏这一情感在组织情境下的概念内涵和结构维度，也为后续探究其效应及影响机制提供了理论基础。为此，我们在研究 1 中详细讨论了工作场所中团队领导敬畏的前因，尝试构建一个更加全面的理论模型，探讨其多层次的来源与影响因素。

其次，在领导敬畏的结果方面，我们重点关注其对个体微观行为的影响机制与效应。一方面，基于情绪的社会功能理论(Fischer and Manstead, 2008; Keltner and Haidt, 1999)，个体的情绪体验能够显著影响其认知、感受和行为调整。因此，研究 2 聚焦于团队领导敬畏如何通过情绪体验影响个体的领导行为，特别是如何促进领导的授权行为和知识分享行为。这揭示了领导敬畏在塑造工作场所态度和行为方面的深远作用。

另一方面，情绪在社会影响的过程中扮演着信息的角色(Van Kleef, 2009, 2016)。个体能够从自我的情绪表达中获得信息，也同样能够传递信息给他人并影响他人的认知、态度与行为。基于这一视角，研究 3 引入了跨层次的人际互动视角，依托情绪即社会信息(EASI)理论，探讨了团队领导敬畏对下属主动行为的跨层次效应。我们重点分析了领导者的敬畏情感如何通过情绪传递，影响下属的主动行为，凸显了领导情绪在组织中层层渗透和扩展的影响。

总而言之，我们通过删除原本定位于宏观层面的研究 1，将其改为对于工作场所领导敬畏前因的探索，更加聚焦微观组织行为领域。其次，我们进一步优化了研究 2 和研究 3 的内容。研究 2 通过情绪的社会功能理论探讨了团队领导敬畏对其自身领导行为的影响机制，而研究 3 则基于 EASI 理论，深入考察了领导敬畏在团队中的人际效应，即对下属主主动行为

的影响。通过这一系列研究，我们不仅丰富了领导敬畏的研究内容，也为情感理论在组织管理中的应用提供了新的视角和启示。详细内容请见正文第 9-12 页。

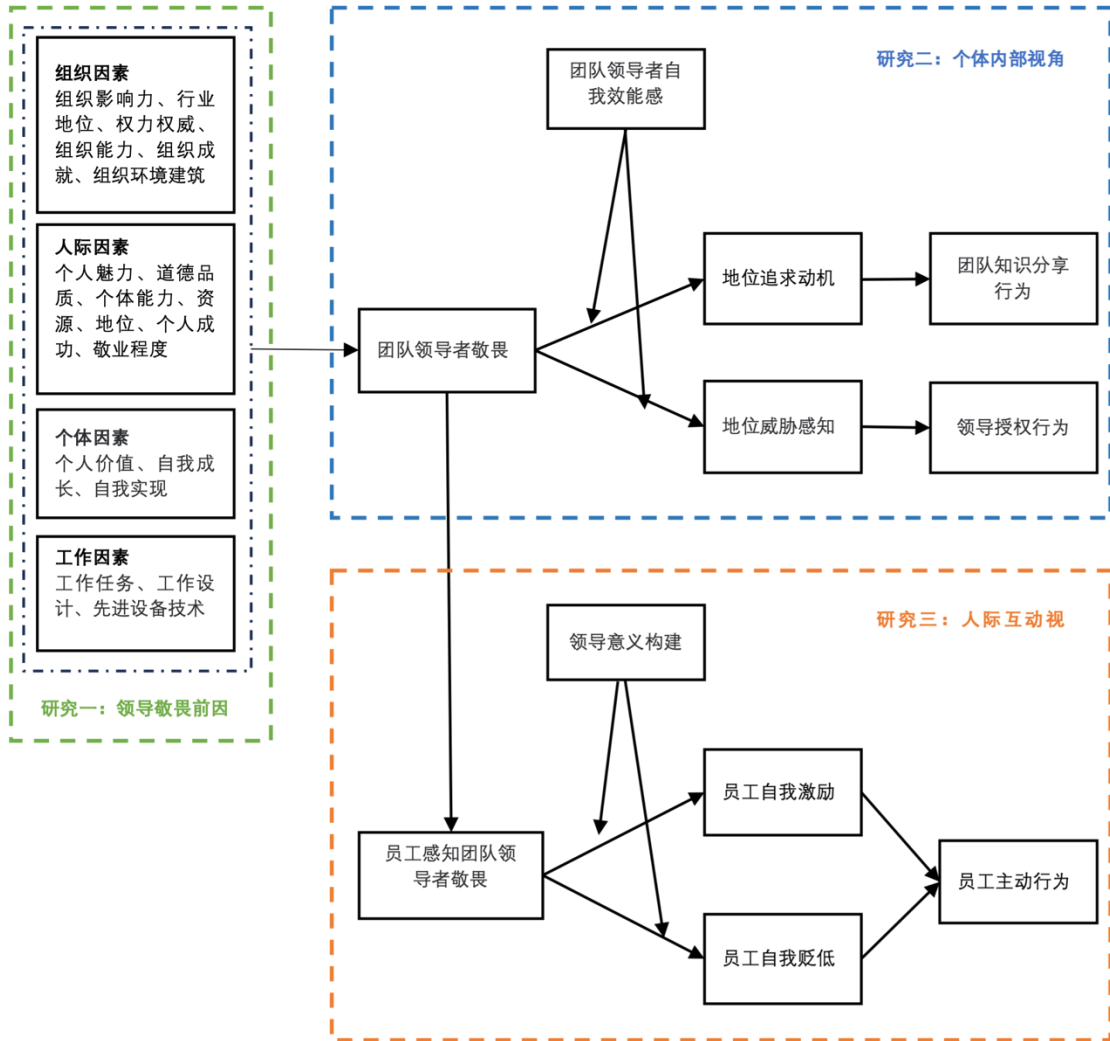


图 1：研究框架图

**意见 2：**

无论作者是否选择聚焦微观个体和团队层面，不同层面之间的互动关系是需要思考和进行理论构建的，这也是 **multilevel theory** 的关键。否则，三个层次的研究之间缺乏整体性，理论构建的目标就不够聚焦，科学问题也就不够清晰了。换言之，建议作者能够聚焦一个明确的科学问题，例如领导敬畏对团队绩效的影响，围绕这个主题从团队过程和个体微观机制进行跨层次的理论构建。

**回应：**

感谢审稿专家的意见和建议！我们意识到之前的研究横跨三个层次导致研究缺乏整体性，无法提出明确的研究问题。因此，我们对研究的逻辑结构进行了进一步梳理，使我们的研究问题更加明确，并确保理论构建的严谨性和清晰性。

具体来说，尽管已有研究表明敬畏情绪在组织中存在且具有积极影响，但目前的大多数研究仍主要基于心理学框架，且更多聚焦于员工层面的敬畏探讨。对于团队领导敬畏的前因和后果的研究较为缺乏，这在一定程度上限制了学者们对组织中敬畏情绪的深入理解，也阻碍了领导者在管理实践中有效利用这一情绪。针对这一研究空白，本研究拟探索科学问题是：工作场所领导敬畏来源以及其影响机制。详细内容请见正文第 3 页。

为进一步分析和解决这一科学问题，我们将其细分为三个子研究问题：首先，针对当前

研究中团队领导敬畏前因的空白，我们提出研究问题一：“在组织中，团队领导敬畏的来源是什么？”为解决这一问题，我们开展了研究 1，基于以往心理学研究的结论和发现，从组织因素、人际因素、个体因素和工作特征四个维度进行分析，深入探讨在这些不同因素的作用下，领导者在工作场所中产生敬畏的来源。

其次，在团队领导敬畏的结果分析中，我们从个体内部和人际影响两个角度展开讨论，探讨了团队领导敬畏对其自身领导行为以及下属主动行为的影响机制和结果。以往的研究表明，个体情绪存在自我调节和人际影响两方面功能。具体来说，一方面，个体能够从自身的情绪体验中获得信息，显著影响其认知和感受，从而引导其行为调整。另一方面，情绪在社会互动中扮演着信息传递的角色(Van Kleef, 2009, 2016)，个体的情绪能够传递信息给他人，并在人际间影响他人的认知、态度和行为。因此，本文认为从个体内视角(intrapersonal)和人际互动视角(interpersonal)两个层面探讨领导敬畏的影响机制具有重要的理论价值和实践意义。

基于此，我们提出子问题二和三：“团队领导敬畏对其自身领导行为和结果有何影响？”以及“团队领导敬畏是否会影响下属的行为表现以及有何影响？”。针对这两个问题，我们分别开展了研究 2 和研究 3。研究 2 基于个体内视角，运用情绪的社会功能理论，探讨了团队领导敬畏如何影响领导者对自身领导地位的感知和判断，进而影响其领导行为和结果。研究 3 则从人际视角出发，依托情绪即社会信息(EASI)理论，分析了团队领导敬畏在人际互动中的跨层次影响机制，揭示了领导敬畏如何通过情绪传染与传递，最终影响下属的主动行为。总的来说，本文立足于“工作场所领导敬畏来源及其影响机制”这一研究问题，从个体内视角和人际互动视角两个视角，构建了一个跨层次的研究模型，细致探讨了团队领导敬畏的来源及其影响结果，为理解组织中的领导敬畏提供了更为全面的理论框架。

### 意见 3:

虽然论文的主题和方向是领导敬畏的后果，但是我也建议作者能思考、讨论、甚至在理论构建中体现领导敬畏的原因或影响因素。敬畏的概念定义是因为认知到更宏大的事物，往往是自然界的这种客观的宏大（当然是我个人的理解），所以我很难快速理解在组织中，普通领导者的敬畏是如何产生，是否与工作场所和情境有关联，是否与下属有关联，如果没有，又是如何会影响到工作场所的后果。

### 回应:

感谢审稿专家的宝贵意见和建议！我们也深刻认识到，深入探讨领导敬畏的来源及其前因，并将其纳入理论模型，对理解这一情绪现象至关重要。首先，研究领导者敬畏的前因有助于全面梳理工作场所中敬畏情绪的来源和维度结构。尽管已有心理学研究初步探讨了敬畏情绪的来源，但在组织情境下，关于敬畏的触发因素及其机制的系统化理论总结仍然相对有限。通过更深入地理解领导者在组织中的敬畏情绪来源，可以为组织行为领域丰富这一概念的内涵和维度提供重要参考。其次，深入探讨工作场所中领导者敬畏的前因，不仅有利于构建更加全面的理论模型，还能为后续相关实证研究提供清晰的理论框架和研究方向。

因此，在本文的研究 1 中，我们从组织因素、人际因素、个体因素和工作特征四个方面探讨了领导者敬畏的来源。此前的心理学研究提出了五个潜在的敬畏引发因素：美感、能力、美德、超自然原因和威胁(Keltner & Haidt, 2003)。我们认为，工作场所中的许多情境与这些因素密切相关，领导者的敬畏情绪可能来自以下几方面：

#### 1.组织因素

组织因素包括组织建筑、行业地位、市场影响力和组织成就等。这些因素不仅体现了企业在行业中的独特优势和影响力，还反映了组织所创造的“美感”和“能力”。首先，工作场所的物质环境可能会产生敬畏感。建筑物的设计、办公室的装饰等物理环境元素能够提升员工

对美丽的体验，这些因素为组织的吸引力和凝聚力奠定了基础。其次，领导者可能会因为其组织在行业中的卓越表现而感到敬畏。这种感受与 Keltner 和 Haidt (2003)提出的“能力”因素密切相关例如，组织在市场中取得的创新成就、行业领先的技术水平都可能让领导者感受到组织优秀和能力。这种对组织整体形象和力量的认同，可以引发敬畏。

## 2.人际因素

人际因素指的是领导者与高层领导、同事或下属的互动，尤其是对他人能力和道德品质的感知。首先，与 Keltner 和 Haidt (2003)提出的“能力”维度相吻合。高层领导的卓越领导力、同事的专业能力，以及团队成员表现出的创造力或问题解决能力，都会让领导者对他们产生敬畏。例如，团队中某个成员在关键时刻展现出超凡的能力，或某位高层领导在危机中沉着应对的决策能力，可能让领导者深感敬畏。其次，呼应“美德”这一诱发因素，领导者也可能因为他人表现出的高尚道德品质而感到敬畏。例如，高层领导的诚信、无私奉献，或同事之间的相互支持，均能唤起领导者的敬畏情绪。

## 3.个体因素

个体因素包括领导者对自身成就感、自我实现以及对职业发展的期望。这些因素反映了领导者在个人层面“能力”和“价值”的体验。自我实现的机会、工作成就以及对未来职业发展的期望，往往与工作中的敬畏感紧密相连。个体在工作中获得成长或看到自己付出的努力带来了显著的成果时，通常会体验到一种深刻的自豪感。这种自我实现的过程可能引发敬畏。此外，当个体意识到自己的工作能够为社会、组织或他人带来积极的、持久的影响时，这种意义感也会激发他们的敬畏情绪。

## 4.工作特征

工作特征指的是任务的复杂性、挑战性和创新性，尤其是在高难度项目或创新型工作中，领导者能够施展其能力并感受到工作的巨大影响力。当工作任务极具挑战性且需要充分发挥领导者的专业能力时，领导者可能在完成这些任务时感到敬畏。这与 Keltner 和 Haidt(2003)提出的“能力”因素密切相关。此外工作特征中的不确定性和挑战性，也可能让领导者感受到威胁。例如，面对高压、充满不确定性的项目，领导者可能会因项目失败的潜在威胁而心生敬畏。这种敬畏与任务的风险性相关，同时激发了领导者应对挑战的能力。通过这种结合，我们可以更加全面地理解工作场所中领导者敬畏情绪的多重来源，同时进一步丰富了敬畏情绪在组织情境下的理论框架，为后续的实证研究奠定了坚实基础。此外，我们也对理论框架图(图 1)进行了相应的修改。详细内容请见正文第 9-12 页。

### 意见 4:

虽然这是一篇理论构建的论文，但并不代表不需要理论基础。事实上，作者能够借鉴很多心理学的基础研究成果来构建组织管理的理论是非常有效的。建议作者在明确科学问题后，在理论构建和命题的提出上能有更系统的理论基础作为支撑，对选择的变量和机制能有更理论体系的支撑。

### 回应:

感谢审稿专家的宝贵意见！我们非常认同理论构建过程中需要有坚实的理论基础支撑。以往的心理研究表明，情绪不仅具有自我调节功能，还在人际互动中发挥着重要的影响作用。从自我调节的角度来看，个体的情绪体验能够提供信息，直接影响其认知、态度和感受，进而促使其做出相应的行为调整。与此同时，情绪在人际互动中扮演着信息传递的角色(Van Kleef, 2009, 2016)，能够通过情绪将信息传递给他人，并在人际间影响他人的认知、态度和行为。例如，领导者的敬畏情感可以通过情绪传染和社会信号传递给下属，从而改变下属的感知、态度与行为反应。因此，在探讨领导敬畏的后果时，我们认为有必要从两个关键视角进行研究：**个体内视角(intrapersonal)**和**人际互动视角(interpersonal)**。

首先是个体内视角，即探索领导敬畏对其自身领导行为和结果的影响。这一视角主要依托于**情绪的社会功能理论 (Social Functional Accounts of Emotion)**。该理论提出个体的情感会影响与自我相关的认知，从而使个体能够适应不断变化的社会情境和周围环境中的关系动态(Campos et al.,1989; DeSteno & Salovey, 1997; Keltner & Haidt, 2003)。基于此，我们认为领导者的敬畏感会影响其自我感知，进而指导其后续态度与领导行为。以往研究表明，敬畏情绪往往会引发个体对“小我”的感知和评价。小我”包含两个关键要素。首先，与自我相比，个体感知到了外部事物的广阔性，激发一种强烈的自我提升感(vastness vis-à-vis the self; Bai et al., 2021)，从而促使个体采取更加积极的行动。其次，“小我”还涉及到一种对自我渺小、微不足道感知，产生一种自我贬低的倾向(diminished sense of the self; Bai et al., 2021)。这种负面的自我认知往往会导致回避行为、低效能感和缺乏动力。因此，在研究 2 中，我们借鉴情绪的社会功能理论，提出在领导角色中，这种“小我”感觉会让领导者在感知自己被身边优秀的人或事物所包围时，产生内心自我提升的愿望和动机，这种动机驱使他们采取更加积极的行动，例如通过知识分享行为向其他员工提供知识，分享经验和专有技术，在获取员工的信任和积极评价的同时，增强团队领导在组织中的地位和声誉，帮助其追求更高的权利和地位。然而，敬畏引发的“小我”也可能是一种自我感觉的微不足道，产生一种自我贬低的倾向。这种自我怀疑和自卑感对领导而言会带来负面的影响。他们可能会认为自己不足以应对团队的挑战或者无法达到团队成员的期望，因此感到自己的领导地位受到威胁。这种威胁的感知以及自我保护意识会使领导者倾向于减少对下属的授权，或直接拒绝赋予他们权力，以防止自身的潜在的损失，维持其优越的社会地位和权力。

其次是人际视角，即探讨团队领导敬畏对下属主动行为的跨层次影响过程。这一视角主要依赖于**情绪即社会信息理论(EASI)**。该理论是情绪的社会功能理论的进一步拓展，认为观察者对他人的情绪信息有两种加工方式：情感传染与推断加工。情感传染是指情绪表达通过直接激发观察者的情绪状态，从而产生情绪层面的“人际效应”；推断加工则是指观察者能将他人表达的情绪信息作为社会决策的信息输入，进而产生认知层面的“人际效应”(Van Kleef et al., 2010)。情感反应与推断加工同时存在且相互影响，共同决定了观察者后续的行为反应。因此，在研究 3 中，我们基于 EASI 理论认为，一方面，团队领导的敬畏作为一种总体来说积极的社会情绪，被下属知觉到其强大的积极意义。这种积极状态很自然会走传染的通路传染给下属一种被激励的感受，激发自我完善的意识和动机，使他们主动学习和获取相关信息和知识，以便更好地融入组织环境。一方面，团队领导的敬畏存在的畏的成分，领导在体验敬畏的时候伴随小自我的体验，让下属在认知上直觉到一种无力感，使他们认为整个团队，尤其是团队中的自己可能并不够优秀和有能能力，这可能会引起恐惧和不情愿，导致主动性行为的参与度下降。

这两大理论为本研究提供了坚实的理论框架，帮助我们切入了个体内部和个体之间的两个视角，探查了领导敬畏如何影响领导自身的行为以及下属如何加工领导敬畏情感并最终影响其主动行为。这不仅有助于我们全面理解领导敬畏的作用机制，还能够揭示情绪在组织中的复杂传递过程，从而为组织管理提供新的理论视角和实践建议。

注：本次修改中提到的所有新的参考文献都已经补充到正文中。

---

## 第二轮

**审稿人意见：**修改后的论文更加聚焦，观点明确，无其他建议。

**编委意见：**赞同审稿人意见，建议录用。