

## 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：领导感激表达能提高员工的追随行为吗？情绪表达真诚性的作用

作者：祝养浩，龙立荣，刘文兴

---

### 第一轮

审稿人 1 意见：

本文研究主题新颖，研究视角独特且有趣，并揭示了领导感激表达的一个重要结果和关键边界，具有较好的理论价值和实践意义。但仍存在如下问题：

**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了您的所有关注。

**意见 1：**文章没有介绍清楚为什么选择“社会等级的双策略理论”作为理论基础，并以此为据选择声望和支配两个方面作为中介。需要在引言部分进行澄清；

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵建议！您的建议使我们认识到上一轮稿件在理论部分介绍过于笼统，且缺乏深入的思考。综合您与第二位审稿专家对理论基础部分的建议，我们重新梳理了本研究的理论基础。上一稿中，我们在理论部分阐述为“本研究基于社会等级的双策略理论及情绪表达真诚性文献”，主要是因为社会等级的双策略理论介绍了声望和支配两种策略，而情绪表达真诚性则为模型的调节变量。但是，理论部分却没有紧密结合“领导感激表达”主题。由此，我们广泛阅读感激表达主题的相关研究，重新确定了本研究所适用的理论基础。

具体而言，我们在修改稿中表达为“本研究将结合情绪的社会功能理论(Social Functions of Emotion; Fischer & Manstead, 2008)和社会等级的双策略理论”。首先，情绪的社会功能理论普遍应用于感激表达主题的研究（如：Algoe et al., 2013, 2020; Ni et al., 2022）。情绪的社会功能的典型观点认为：情绪能增加个体生存和繁殖成功的概率，由此情绪在某种意义上是具有功能性的（The classic perspective on the functionality of emotions is that they increase the

probability of an individual's survival and/or reproductive success. The general argument is that emotions are functional, Fischer & Manstead, 2008, p. 456)。由于社会生存是一种复杂的事情，需要个体在合作和竞争之间取得平衡 (Social survival is a complex endeavor because it requires a balance between cooperation on the one hand, and competition on the other, Fischer & Manstead, 2008, p. 456)。也就是说，个体具有两种基本的目标，其一是社会联系，主要体现为展现自身能力，寻求与他人建立联系、与他人一起工作；其二是社会疏远，主要体现为想要避开那些具有威胁的人，想要以牺牲他人为代价来赢得胜利，想要对他人施加控制，想要提升自己的社会等级。正因如此，情绪在实现这两种类型的目标中扮演着重要的角色，因此 Fischer & Manstead(2008)提出了情绪的两种社会功能。其一是帮助个人与其他个人建立或保持合作与和谐的关系，该功能被称为情绪的归属功能 (The Affiliation Function of Emotions)。其二是帮助个人将自己与他人疏远，并与其他人争夺社会等级，该功能被称为情绪的社会疏远功能 (The Social Distancing Function of Emotion)。不同类型的情绪在两种功能上发挥着不同的作用，例如，爱(想和所爱的人亲近)、快乐(与他人分享积极的经历)或悲伤(寻求他人的帮助和支持)具有归属功能，而在蔑视(寻求排斥另一个人)、社交恐惧(寻求与另一个人保持距离)更多体现为社会疏远功能；此外，愤怒情绪(寻求改变另一个人)同时具有归属功能和社会疏远功能 (Fischer & Manstead, 2008; 457)。由此，我们认为感激情绪(可以较好维持和加强人际关系的积极情绪，具有人际关系属性)，更可能在归属功能而非社会疏远功能上发挥积极作用。

此外，情绪的两种社会功能恰好与社会等级的双策略理论不谋而合。社会等级的双策略理论同样聚焦于个体的生存和进化，强调个体在获取社会等级时，存在两种不同的策略。其一是声望策略，该策略是指个体运用自身宝贵的经验、技能和指导及帮助他人，进而获得团队成员的尊重，并被赋予较高的地位(Henrich & Gil-White, 2001)。该策略更多反映出个体的“合作意向”、“社会联系目标”以及情绪的“归属功能”(如 Sung 和 Choi(2021)明确指出声望策略具有亲社会属性 prosocial attribute)。其二是支配策略，该策略是指个体通过采取强迫和操纵他人的方式，以获得并保持等级制度的顶端位置(Maner, 2017)。支配策略下的个体经常将个人利益置于他人利益之上(Maner & Mead, 2010)，由此支配策略的特点是恐吓、胁迫他人和操纵及控制资源(刘智强 等, 2013)。该策略更多反映出个体的“竞争意向”、“社会疏远目标”以及情绪的“社会疏远功能”(如 Kakkar 和 Sivanathan(2021)明确指出支配策略是竞争性的 competitive)。

综上所述，我们根据情绪的社会功能理论和社会等级的双策略理论，选取了感知领导声

望和感知领导支配作为领导感激表达对追随行为影响的作用机制。并且根据感激情绪更可能在归属功能而不是社会疏远功能上发挥积极作用的观点,预测领导感激表达会增加员工感知领导声望(归属功能),以及降低员工感知领导支配(社会疏远功能)。因此,我们根据新确定的理论对引言和理论基础部分进行了重新撰写,详见正文红色字体。

**意见 2: 调节变量的逻辑论述(包括引言部分和调节效应理论发展部分)给人的感觉似乎是一个反向调节,这一点与假设和研究结果不符。可能需要对这两部分的内容进行调整,避免令读者误解;**

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵建议!上一稿中可能存在着理论基础不够严谨的问题,所以才导致情绪表达真诚性的调节作用论述令人误解。在这一稿中,我们通过应用情绪的社会功能理论,较好地解决了该问题。如前所述,情绪具有两种社会功能(归属功能和社会疏远功能)。此外,Fischer 和 Manstead (2008)指出情绪的社会功能并不总是会发挥作用(the idea that emotions have social functions does not imply that emotions are always socially functional; p. 457),其会受到社会和文化因素(social and cultural context)以及情绪表达方式和特征的影响。此外,结合情绪劳动研究和情绪表达一致性研究,个体表达的情绪可能不同于真正经历的情绪,在工作中展现或表达情绪可能是由于某件事件被动诱发的,也有可能是为了达到目的而主动生成的一种手段(Potworowski & Kopelman, 2008)。事实上,正如 Locklear 等(2022)所言,工作场所具有独特的权力和动态,这可能会加剧自我表现策略的使用,而感激表达可能是情绪表达者使用的一种讨好或表现策略(the workplace has unique power and social dynamics that may exacerbate the use of self-presentation tactics, and gratitude expressions could be one such ingratiation or presentation tactic)。因此,Locklear 等(2022)呼吁未来感激表达主题研究亟需关注情绪表达真诚性(Authenticity)特征的作用。具体而言,对于情绪接收者而言,他们会推断情绪表达者所表达感激情绪的真诚性,进而会影响情绪的社会功能能否发挥作用。如果员工感知情绪表达真诚性高,那么领导者表达的感激情绪就可以有效发挥社会功能(即增加声望以及降低支配);如果情绪表达真诚性低,那么领导者表达的感激情绪就不太能发挥社会功能。因此,情绪表达真诚性正向调节着领导感激表达与感知领导声望的关系,以及负向调节着领导感激表达与感知领导支配的关系。根据上述思路,我们重新调整了“情绪表达真诚性的调节作用”部分的论述(包括引言部分和调节效应理论发展部分)。引言部分修改见正文红色字体,假设推导中具体修改部分如下:

### 1.5 情绪表达真诚性的调节作用

情绪的社会功能理论指出,情绪的社会功能并不总是能发挥作用,其会受到情绪表达方式和特征的影响。根据情绪劳动(Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000)和情绪表达一致性(Newcombe & Ashkanasy, 2002)研究,表达的情绪可能不同于真正经历的情绪,个体在工作中展现或表达情绪可能是由于某件事件诱发的,也有可能是为了达到目的而主动生成的一种策略或手段(Potworowski & Kopelman, 2008)。而对于情绪接收者而言,他们会推断对方所表达情绪的真诚性,继而影响双方的人际互动过程。换言之,情绪表达真诚性特征会决定领导感激表达能否有效影响员工对于领导者的评价及后续的追随行为。

正如 Newcombe 和 Ashkanasy(2002)研究表明,领导者言语信息和情绪表达之间的(不一致性会影响员工对领导者的评价。如果表达出来的情绪与口头传达的信息一致(情绪表达真诚性高),员工就会对领导进行积极的评价;相反,如果表达出来的情绪与口头传达的信息不一致(情绪表达真诚性低),员工就会给予领导者负面的评价。也就是说,当员工认为领导者的情绪表达真诚性高时,感激情绪的社会功能才会发挥作用。此时,员工会对表达感激的领导者进行积极的评价,促使员工赋予领导者更高的社会地位以及减少对领导者霸道、独裁及自私的感知,即员工会认为领导者更有声望而非支配。正如汤一鹏等(2021)在对于人际真诚的研究中指出,人际真诚可能会更有利于个体累计声誉和威望,提升在整个组织中的社会地位。但是,当员工认为领导者的情绪表达真诚性低时,感激情绪的社会功能会受到阻碍。此时,员工会认为领导者向他们表达感激是虚假的、有预谋的,这会降低员工对领导者的积极评价。事实上,正如 Oc 等(2020)研究指出,不真诚的领导者被认为是为了自己的利益而故意操纵他人,这可能会让员工感到更加厌恶。此种情形下,员工会对领导感激表达进行恶意归因,认为领导者向员工表达感激仅仅是假象,实质上是想披着感激员工的外衣谋取更高的权力(姚楠等, 2019)。一旦员工认为领导虚与委蛇,感激情绪的社会功能将不会发生作用,领导感激表达也不会对员工感知领导声望和支配产生影响。基于上述分析,本文提出假设 5 和 6:

假设 5: 情绪表达真诚性正向调节着领导感激表达与感知领导声望之间的关系,即情绪表达真诚性越高,领导感激表达对感知领导声望的正向影响越强。

假设 6: 情绪表达真诚性负向调节着领导感激表达与感知领导支配之间的关系,即情绪表达真诚性越高,领导感激表达对感知领导支配的负向影响越弱。

意见 3: 在研究 1 的讨论部分需要对为什么进行研究 2 进行更为深入和全面的讨论,同时需

**要介绍研究 2 在理论上检验了调节效应等信息；**

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵建议！根据您的建议，我们在研究 1 讨论部分对为什么要进行研究 2 进行了更加详实和全面的阐述，并且补充了在研究 2 检验调节效应等信息。具体的修改部分如下：

研究 1 采用情景实验方法对领导感激表达与员工追随行为之间的因果关系进行考察，并初步检验了感知领导声望与感知领导支配在领导感激表达与员工追随行为之间的中介效应，增强了研究的内部效度。为了进一步提升研究的外部效度以及检验情绪表达真诚性的调节作用，本文在研究 2 中采用多时点、多来源的问卷调查法对整体模型进行验证。

**意见 4：研究 2 的第二阶段由一个领导评价多名下属，因此数据分析需采用嵌套数据的分析策略；**

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵建议！确实如专家所言，研究 2 的结果变量员工追随行为是由领导者评价的，且存在一个领导评价多名员工的情况。我们在上一稿中的“3.3 数据分析策略”中解释了为何我们选取在个体层面上进行统计分析的原因。

当然，我们非常认同评审专家的建议，并使用了多层次数据分析方法对研究 2 数据进行重新分析。研究结果表明，采用多层次数据分析方法得到的结果与采用个体层面数据分析方法得到的结果在路径系数的显著性上没有任何变化。因此，我们仍然在文章中汇报了个体层面上的统计结果，并且参照大多学者的做法(卢海陵 等, 2021; Wu et al., 2016)，在 Mplus 软件中使用“TYPE = COMPLEX; ESTIMATOR = MLR”语法消除数据非独立问题(Wu & Kwok, 2012)。如果您觉得必须汇报多层次数据分析结果，我们非常愿意在下一稿中进行修改。

**意见 5：Ritzenhöfer et al., 2017; 2019 的文章结果变量是指向领导的，因此引言和贡献部分说“这些研究更多聚焦于组织导向的结果上(Ritzenhöfer et al., 2017; 2019; 朱征 等, 2022)，较少关注于与领导相关的结果影响”是不准确的，需要对这两部分进行调整，理论贡献（选择追随的意义）以及引言（为什么选择追随作为结果）都需要进一步调整；**

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵建议！您的建议与另一位评审专家不谋而合。因此，我们重新思考了选取追随行为作为领导感激表达影响效果的独特价值和贡献，并总结为以下三点。

首先，Locklear 等(2022)对职场领域的感激进行了较为系统的综述，并总结出感激表达

的影响效果研究主要集中在感激表达者和第三方，忽视了感激受益者视角的研究（原文表述为 *there has been more research focused on the reinforcement effect of gratitude expression on a benefactor (e.g., what they do after being thanked, and how they think and feel about themselves) and third parties (e.g., upstream/indirect reciprocity) than on beneficiary outcomes.*）。然而，感激情绪本质上具有维持和强化人际关系的性质和属性，因此要想完整地构建感激表达主题的法理学网络，探讨感激表达对感激受益者的影响是非常重要的，也是非常必要的（Locklear 等(2022)在原文表述为 *given its interpersonal nature, gratitude expression is of significant interest to relationship scholars*）。因此，本研究将初步关注感激表达对感激受益者的影响。

其次，现有的感激表达研究主要集中在两个地位相似的人（如配偶之间、同事之间）（Locklear 等(2022)在原文表述为 *extant research has primarily examined two individuals of similar status.*）。然而，领导力研究中更多关注的是地位不相似的上下级之间的人际互动（*supervisors/subordinates*）。相比于领导者向员工表达感激，人们似乎认为下级员工主动向上级领导表达感激是非常正常的，因为领导者拥有着员工想要获得的资源。既然如此，探讨地位高的领导者向地位低的员工表达感激将是有趣的（Ritzenhöfer et al., 2017; 2019）。因此，本研究将进一步聚焦于领导感激表达对员工的影响。

最后，Locklear 等(2022)总结了感激表达影响效果主要体现在三方面：其一是幸福感（*well-being*），其二是人际关系，其三是关系行为（*relational behavior*）。因此，结合感激情绪的人际关系属性，探讨领导感激表达对员工追随行为（一种关系行为）的影响是非常合理的。此外，有必要强调追随行为的重要性。在新冠疫情背景下，组织面临着生死存亡的关键时刻，仅凭领导者的努力或许可能无法改变既定的现实，追随者正是组织生存与发展需要调动和开发的新力量（罗文豪 等, 2021）。因此，本研究将精确聚焦于领导感激表达对员工追随行为的影响。

因此，根据上述思路，我们对引言和理论贡献部分进行了重新撰写。引言修改部分见正文红色字体，理论贡献修改部分如下：

第一，本文丰富了感激表达主题的研究内容。首先，Locklear 等(2022)对职场领域的感激进行了较为系统的综述，并总结出感激表达的影响效果研究主要集中在感激表达者和第三方，却忽视了感激受益者视角的研究。而了解感激表达对受益者的影响效果对于完整构建感激表达主题的法理学网络而言是非常重要的。其次，现有的感激表达研究主要集中探讨互动双方是地位/层级相似的情况(如配偶之间、同事之间)，却忽视了领导力研究中较为关注的是

地位不相似的上下级之间的感激表达(Locklear et al., 2022)。本文通过探讨领导感激表达对员工行为的影响,不仅丰富了感激表达对感激受益者视角的研究,而且也拓展了互动双方是地位不相似的情形,本文将在一定程度上继续推动感激表达主题的相关研究。

第二,本文从追随行为角度检验了领导感激表达的有效性。Locklear 等(2022)总结了感激表达影响效果主要体现在三方面:其一是幸福感(well-being),其二是人际关系质量,其三是关系行为。但是,现有文献对于关系行为的研究在数量上明显少于前两者。结合感激情绪的关系属性,探讨领导感激表达对员工关系行为的影响是非常合理且重要的。本文将领导感激表达作为一种社会信息,并结合情绪的社会功能理论和社会等级的双策略理论尝试去解释领导感激表达对员工追随行为(一种指向领导者的关系行为)的影响效果,不仅回应了Yoshimura 与 Berzins(2017)的呼吁,即基于权力与地位视角去考察感激表达在人际关系互动过程中的影响,而且也丰富了领导感激表达的影响效应,完善领导感激表达的理论框架。

**意见 6: 研究 1 和研究 2 均提出了一些样本,需对剔除样本和最终样本的人口统计等因素进行方差分析;最好汇报删除与不删除无效样本是否会对假设支持情况产生影响。**

**回应:**非常感谢评审专家的宝贵建议!研究 1 根据另一位评审专家的意见进行了重新数据收集,纳入了另一位评审专家建议控制的权力距离和内隐领导变量信息。研究 1 剔除的样本全部是未通过注意力检测的。由于研究 1 的数据是在见数平台上进行收集的,未通过注意力检测的被试会被自动拒绝,无法获取人口统计学变量信息。因此,对于研究 1,我们无法对剔除样本和最终样本的人口统计学变量进行方差分析,也无法汇报不删除无效样本是否会对假设支持情况产生影响的结果。还望您能理解。

在研究 2 中,我们剔除了三类无效样本:第一,问卷填写不完整,单个变量一半以上题项未作答;第二,未通过注意力检测的问卷;第三,无法配对的问卷,包括员工第一阶段与第二阶段无法配对以及员工与领导无法配对。根据您的建议,我们重新录入了 2 份填写不完整的问卷,5 份未通过注意力检测的问卷,无法配对的问卷未进行录入(因为缺失关键变量)。在进行数据分析时,我们依次对 194 份问卷(正常的 192 份加填写不完整的 2 份,填写不完整的进行了缺失值处理)、197 份问卷(正常的 192 份加未通过注意力检测的 5 份)、199 份(正常的 192 份加填写不完整的 2 份加未通过注意力检测的 5 份)进行了数据分析。首先,我们对 199 份(192 份有效样本和 7 份无效样本)进行了人口统计学信息的差异检验,如表 1 所示。结果均显示两者在人口统计学信息方面无显著差异。其次,我们对三种无效样本进行路径分析,结果依次如图 1 至图 3 所示。三种情况的路径分析结果显示不删除无效样本对

研究假设并不会产生影响。可能的原因是这两类情况下的无效样本的数量较少，不会对研究结果产生较大的影响。

因此，我们在脚注中（p. 31）对您的建议进行了回应，即剔除无效样本和最终样本的人口统计学变量信息不存在差异。但是，我们没有在脚注中对您的“最好汇报删除与不删除无效样本是否会对假设支持情况产生影响”建议进行回应，主要是担心汇报了“本研究删除无效样本并不会对假设支持产生影响”的结论会对读者造成误解和不好的引导。因为本研究删除的三类无效样本都是广大学者在研究中普遍使用的。我们担心本研究的一次偶然事件（删除无效样本不会对研究假设支持情况产生影响）会对读者造成误解（既然删除无效样本并不会影响研究结果，那么就干脆不用删除无效样本了）。值得一提的是，如果本文有幸被录用，借助《心理学报》平台的审稿意见透明制度，对该研究感兴趣的读者也可以查阅到我们纳入无效样本的数据分析结果。

表 1：人口统计学变量信息差异比较

组别	个案数	性别		年龄		教育程度		共事年限	
		均值	标准差	均值	标准差	均值	标准差	均值	标准差
无效样本	7	1.71	0.49	29.86	4.56	3.71	0.76	4.57	5.19
有效样本	192	1.55	0.50	32.73	6.58	3.29	0.83	6.51	6.23
差异显著性	/	$p = 0.384$		$p = 0.254$		$p = 0.186$		$p = 0.418$	

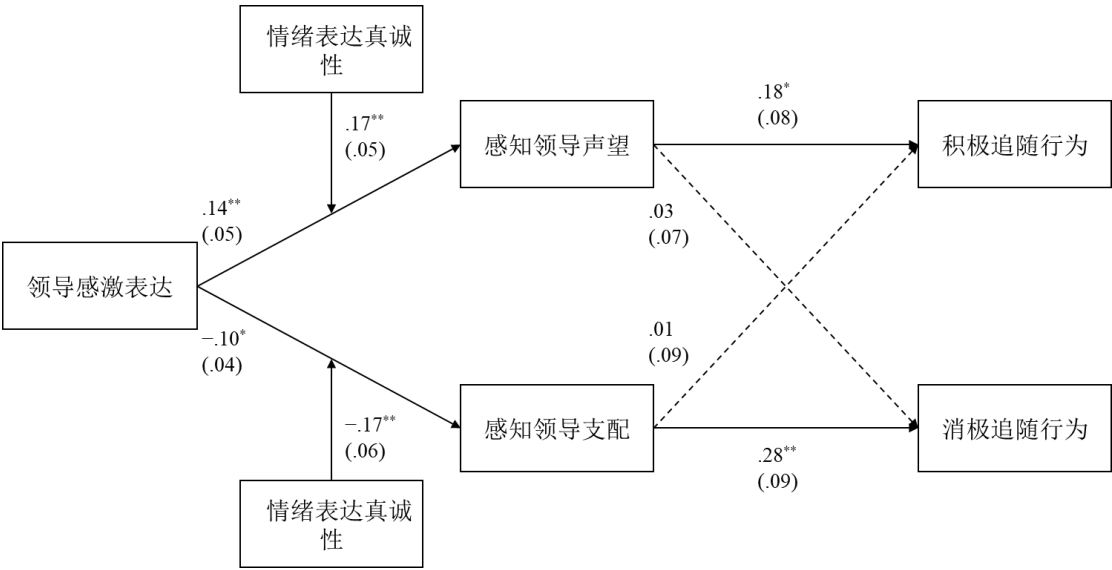


图 1：194 份样本的路径分析图（192 份有效样本加 2 份问卷填写不完整的无效样本）



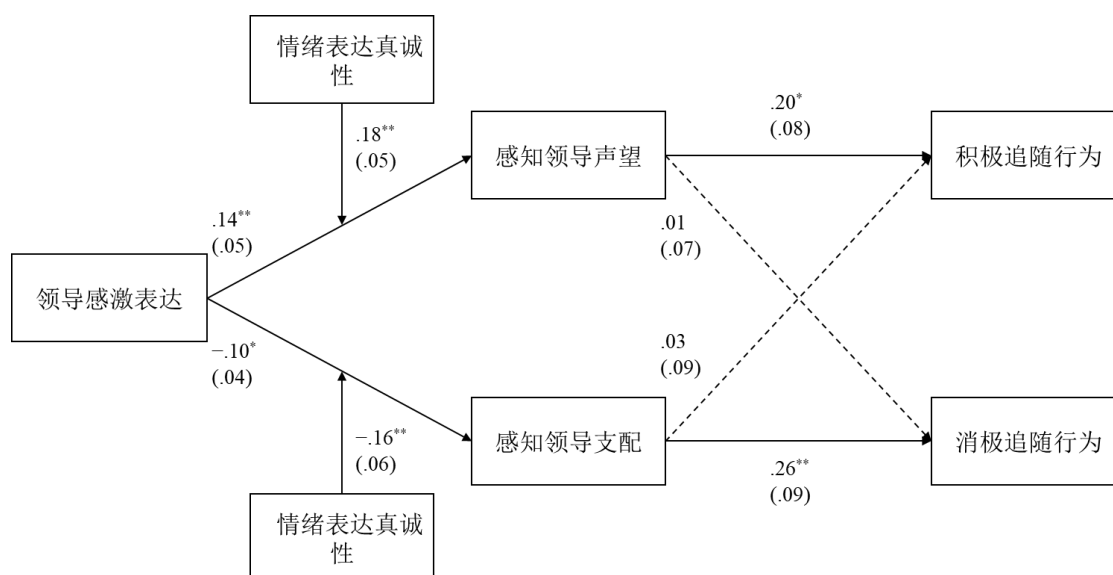


图 2：197 份样本的路径分析图（192 份有效样本加 5 份未通过注意力检测的无效样本）

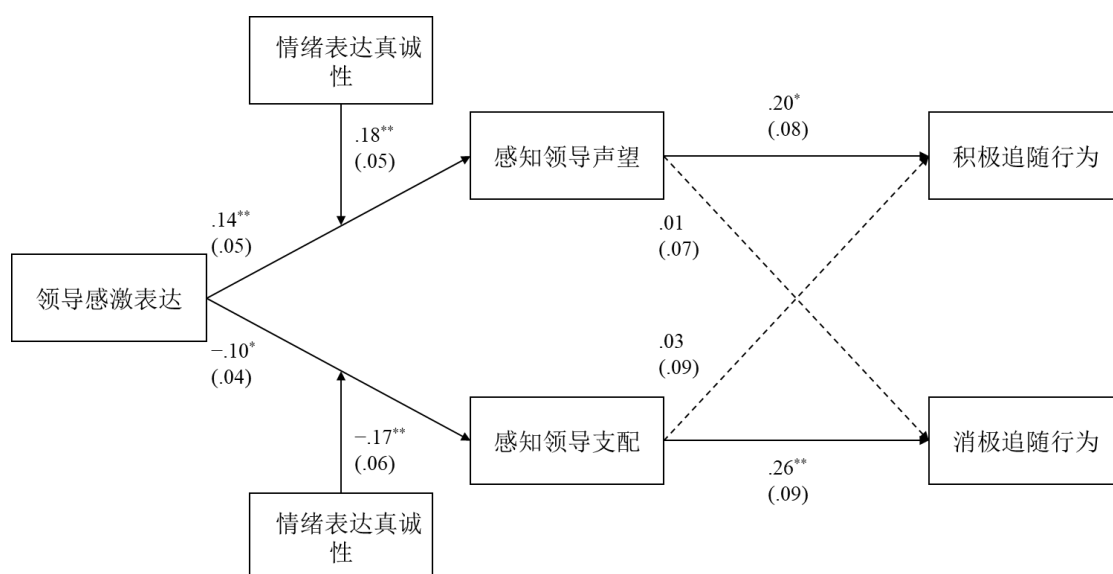


图 3：199 份样本的路径分析图（192 份有效样本加所有 7 份无效样本）

## 参考文献:

- Ni, D., Song, L. J., Zheng, X., Zhu, J., Zhang, M., & Xu, L. (2022). Extending a helping hand: How receiving gratitude makes a difference in employee performance during a crisis. *Journal of Business Research*, 149, 967-982.
- Algoe, S. B., Dwyer, P. C., Young, A., & Oveis, C. (2020). A new perspective on the social functions of emotions: Gratitude and the witnessing effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 119(1), 40-74.
- Algoe, S. B., Fredrickson, B. L., & Gable, S. L. (2013). The social functions of the emotion of gratitude via expression. *Emotion*, 13(4), 605-609.

- Fischer, A. H., & Manstead, A. S. R. (2008). Social functions of emotion. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 456–468). The Guilford Press.
- Keltner, D., & Haidt, J. (1999). Social functions of emotions at four levels of analysis. *Cognition & Emotion*, 13(5), 505-521.
- Kakkar, H., & Sivanathan, N. (2021). The impact of leader dominance on employees' zero-sum mindset and helping behavior. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0000980>
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2021). Leader status behaviors and team creativity: The role of collective interactions and status conflict among members. *Journal of Organizational Behavior*, 42(8), 1120-1133.
- Locklear, L. R., Sheridan, S., & Kong, D. T. (2022). Appreciating social science research on gratitude: An integrative review for organizational scholarship on gratitude in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/job.2624>
- .....

审稿人 2 意见：

非常荣幸能有机会审阅《领导感激表达能提高员工的追随行为吗？情绪表达真诚性的作用》这篇文章。论文基于社会等级的双策略理论与情绪表达真诚性文献，探讨了领导感激表达如何对员工追随行为产生影响。论文写作流畅、研究设计合理、方法得当，但也存在一些问题。希望评审意见能够帮助作者进一步提高论文质量，具体如下：

回应：非常感谢您对本文选题、研究设计部分给予的认可与肯定！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了您的所有关注。

意见 1：从问题提出来看，作者应该加强对研究动机的相关论述。首先，为什么近年来越来越多的研究“关注人际互动过程中的感激表达，尤其是领导感激表达”？这可能和“感激表达”所蕴含的认可、尊重、赞许等深层次内涵有关，但是问题提出部分却忽略了这部分键要素。其次，关于“人际互动过程中感激表达”的相关文献回顾也不足，不能够很好地支撑论文的研究问题，建议作者对这部分文献进行深入分析。最后，如果作者解决了上述两个问题后，应该能够发现领导感激表达和员工追随行为二者之间内在的联系，建议作者在“关注领导导向结果”和“提升追随行为是重要的”这两个角度之外，进一步从更深层次剖析

本研究问题的关键所在。

回应：非常感谢评审专家的宝贵建议！首先，我们根据已有文献详细区分了特质感激、状态感激以及感激表达，详见下图。

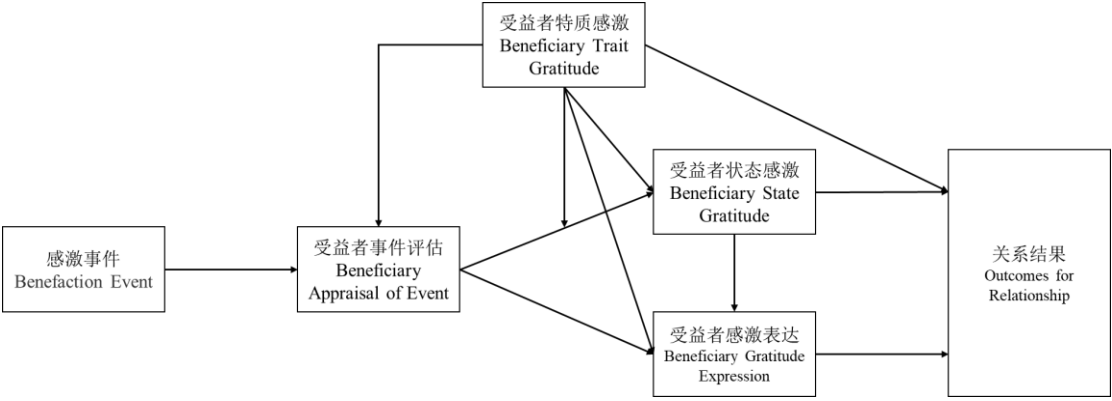


图 4：感激过程图

注：来源于 Locklear 等(2022)，有删减。

由图可知，特质感激、状态感激以及感激表达都源于感激事件，该事件中施恩者（Benefactor）主动寻求提高受益者（Beneficiary）的福祉（enhance one’s well-being）。而后，受益者会对该事件进行评估（包括初级评估和次级评估），初级评估关注的是感激事件是否可能促进或阻碍个人幸福。次级评估关注感激事件对个人的意义或解释，包括事件产生的后果、自我和他人归因、环境线索、处理事件所需的应对资源等（including consequences stemming from the event, self-and-other attributions, environmental cues, coping resources needed to deal with the event）。在满足一定条件的情况下，受益者对感激事件的次级评价的情绪反应可能表现为受益者的状态感激和/或感激表达。受益者的状态感激又会进一步表现为感激表达。此外，受益者的特质感激会促进状态感激及感激表达。最后，受益者的特质感激、状态感激和感激表达会影响关系结果。总而言之，通过上述感激过程图，我们可以发现，无论是受益者的特质感激、状态感激都最终表现为提升受益者的感激表达。这可能可以解释为何“近年来学者开始从关注于特质感激、状态感激转而关注于人际互动过程中的感激表达”。当然，我们也非常认可评审专家提到的可能和“感激表达”所蕴含的认可、尊重、赞许等深层次内涵有关，因此，我们在问题提出部分对该问题进行了补充。

其次，针对您提到的第二个问题“对人际互动过程中感激表达”的相关文献回顾不足，我们重新对人际互动过程中的感激表达文献进行了整理，并循序渐进地引出本研究的问题：依次体现为“为何关注感激表达对受益者的影响”、“为何关注领导感激表达对员工的影响”

以及“为何选取追随行为作为结果变量”（您的第三个问题）。

第一，Locklear 等(2022)对职场领域的感激进行了较为系统的综述，并总结出感激表达的影响效果研究主要集中在感激表达者和第三方，忽视了感激受益者视角的研究（原文表述为 *there has been more research focused on the reinforcement effect of gratitude expression on a benefactor (e.g., what they do after being thanked, and how they think and feel about themselves) and third parties (e.g., upstream/indirect reciprocity) than on beneficiary outcomes.*）。然而，感激情绪本质上具有维持和强化人际关系的性质和属性，因此要想完整地构建感激表达主题的法理学网络，探讨感激表达对感激受益者的影响是非常重要的，也是非常必要的（Locklear 等(2022)在原文表述为 *given its interpersonal nature, gratitude expression is of significant interest to relationship scholars*）。因此，本研究将初步关注感激表达对感激受益者的影响。

第二，现有的感激表达研究主要集中在两个地位相似的人（如配偶之间、同事之间）（Locklear 等(2022)在原文表述为 *extant research has primarily examined two individuals of similar status.*）。然而，领导力研究中更多关注的是地位不相似的上下级之间的人际互动（*supervisors/subordinates*）。相比于领导者向员工表达感激，人们似乎认为下级员工主动向上级领导表达感激是非常正常的，因为领导者拥有着员工想要获得的资源。既然如此，探讨地位高的领导者向地位低的员工表达感激将是有趣的（Ritzenhöfer et al., 2017; 2019）。因此，本研究将进一步聚焦于领导感激表达对员工的影响。

第三，Locklear 等(2022)总结了感激表达影响效果主要体现在三方面：其一是幸福感（*well-being*），其二是人际关系，其三是关系行为（*relational behavior*）。因此，结合感激情绪的人际关系属性，探讨领导感激表达对员工追随行为（一种关系行为）的影响是非常合理的。此外，有必要强调追随行为的重要性。在新冠疫情背景下，组织面临着生死存亡的关键时刻，仅凭领导者的努力或许可能无法改变既定的现实，追随者正是组织生存与发展需要调动和开发的新力量（罗文豪 等, 2021）。因此，本研究将精确聚焦于领导感激表达对员工追随行为的影响。

最后，针对您提到的“进一步剖析领导感激表达与员工追随行为的内在联系”。我们删除了“关注领导导向结果”的论述，保留了“提升追随行为是重要的”观点。并且，根据上述思路，补充了追随行为作为领导感激表达影响效果的合理性。因为，感激表达影响效果主要体现在三方面：其一是幸福感（*well-being*），其二是人际关系，其三是关系行为（*relational behavior*）。结合感激情绪的人际关系属性，探讨领导感激表达对员工追随行为（一种关系行为）的影响是非常合理的。

此外，由于我们关注的是“地位不相似”的领导者向员工表达感激，这个议题本身就蕴含着“社会层级”、“地位”相关的内容，这也为我们选取“社会等级的双策略理论”、以及“追随行为”提供了支持。

最后，我们对问题提出部分进行了重新撰写，详细修改见“问题提出”部分红色字体。

**意见 2：**从理论基础来看，本研究基于社会等级的双策略理论与情绪表达真诚性文献，二者之间存在哪些内在的联结？为什么选择情绪表达真诚性作为本研究的边界条件？建议作者仔细思考理论框架和研究模型的整体性问题。此外更为重要的是，社会等级的双策略理论本质是探讨个体如何获取并成功竞争社会地位与影响力的理论，这与领导感激所强调的尊重和认可他人（即淡化等级）是否存在内在的矛盾？请作者进一步说明理论选择的合理性和研究模型的适配性。

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵建议！您的建议使我们认识到上一轮稿件在理论部分介绍过于笼统，且缺乏深入的思考。综合您与第一位审稿专家对理论基础部分的建议，我们重新梳理了本研究的理论基础。上一稿中，我们在理论部分阐述为“本研究基于社会等级的双策略理论及情绪表达真诚性文献”，主要是因为社会等级的双策略理论介绍了声望和支配两种策略，而情绪表达真诚性则为模型的调节变量。但是，理论部分却没有紧密结合“领导感激表达”主题。由此，我们广泛阅读感激表达主题的相关研究，重新确定了本研究所适用的理论基础。

具体而言，我们在修改稿中表达为“本研究将结合情绪的社会功能理论(Social Functions of Emotion; Fischer & Manstead, 2008)和社会等级的双策略理论”。首先，情绪的社会功能理论普遍应用于感激表达主题的研究（如：Algoe et al., 2013, 2020; Ni et al., 2022）。情绪的社会功能的典型观点认为：情绪能增加个体生存和繁殖成功的概率，由此情绪在某种意义上是具有功能性的（The classic perspective on the functionality of emotions is that they increase the probability of an individual's survival and/or reproductive success. The general argument is that emotions are functional, Fischer & Manstead, 2008, p. 456）。由于社会生存是一种复杂的事情，需要个体在**合作和竞争**之间取得平衡（Social survival is a complex endeavor because it requires a balance between cooperation on the one hand, and competition on the other, Fischer & Manstead, 2008, p. 456）。也就是说，个体具有两种基本的目标，其一是社会联系，主要体现为展现自身能力，寻求与他人建立联系、与他人一起工作；其二是社会疏远，主要体现为想要避开那些具有威胁的人，想要以牺牲他人为代价来赢得胜利，想要对他人施加控制，想要提升自己

的社会等级。正因如此,情绪在实现这两种类型的目标中扮演着重要的角色,因此 Fischer & Manstead(2008)提出了情绪的两种社会功能。其一是帮助个人与其他个人建立或保持合作与和谐的关系,该功能被称为**情绪的归属功能** (The Affiliation Function of Emotions)。其二是帮助个人将自己与他人疏远,并与其他人争夺社会等级,该功能被称为**情绪的社会疏远功能** (The Social Distancing Function of Emotion)。不同类型的情绪在两种功能上发挥着不同的作用,例如,爱(想和所爱的人亲近)、快乐(与他人分享积极的经历)或悲伤(寻求他人的帮助和支持)具有归属功能,而在蔑视(寻求排斥另一个人)、社交恐惧(寻求与另一个人保持距离)更多体现为社会疏远功能;此外,愤怒情绪(寻求改变另一个人)同时具有归属功能和社会疏远功能 (Fischer & Manstead, 2008; 457)。由此,我们认为感激情绪(可以较好维持和加强人际关系的积极情绪,具有人际关系属性),更可能在归属功能而非社会疏远功能上发挥作用。

此外,情绪的两种社会功能恰好与社会等级的双策略理论不谋而合。社会等级的双策略理论同样聚焦于个体的生存和进化,强调个体在获取社会等级时,存在两种不同的策略。其一是声望策略,该策略是指个体运用自身宝贵的经验、技能和指导及帮助他人,进而获得团队成员的尊重,并被赋予较高的地位(Henrich & Gil-White, 2001)。该策略更多反映出个体的“合作意向”、“社会联系目标”以及情绪的“归属功能”(如 Sung 和 Choi(2021)明确指出声望策略具有亲社会属性 *prosocial attribute*)。其二是支配策略,该策略是指个体通过采取强迫和操纵他人的方式,以获得并保持等级制度的顶端位置(Maner, 2017)。支配策略下的个体经常将个人利益置于他人利益之上(Maner & Mead, 2010),由此支配策略的特点是恐吓、胁迫他人和操纵及控制资源(刘智强 等, 2013)。该策略更多反映出个体的“竞争意向”、“社会疏远目标”以及情绪的“社会疏远功能”(如 Kakkar 和 Sivanathan(2021)明确指出支配策略是竞争性的 *competitive*)。

综上所述,我们根据情绪的社会功能理论和社会等级的双策略理论,选取了感知领导声望和感知领导支配作为领导感激表达对追随行为影响的作用机制。并且根据感激情绪更可能体现出归属功能而不是社会疏远功能的观点,预测领导感激表达会增加员工感知领导声望(归属功能),以及降低员工感知领导支配(社会疏远功能)。因此,我们根据新确定的理论对引言和理论基础部分进行了大篇幅修改,详见正文红色字体。

此外,针对您提出的“社会等级的双策略理论本质是探讨个体如何获取并成功竞争社会地位与影响力的理论,这与领导感激所强调的尊重和认可他人(即淡化等级)是否存在内在的矛盾? ”。我们的回答是不矛盾的。如前所述,社会等级的双策略理论聚焦于个体的生存

和进化,强调个体在获取社会等级时,存在两种不同的策略。其一是声望策略,该策略是指个体运用自身宝贵的经验、技能和指导及帮助他人,进而获得团队成员的尊重,并被赋予较高的地位(Henrich & Gil-White, 2001)。该策略更多反映出个体的“合作意向”、“社会联系目标”以及情绪的“归属功能”(如 Sung 和 Choi(2021)明确指出声望策略具有亲社会属性 prosocial attribute)。其二是支配策略,该策略是指个体通过采取强迫和操纵他人的方式,以获得并保持等级制度的顶端位置(Maner, 2017)。支配策略下的个体经常将个人利益置于他人利益之上(Maner & Mead, 2010),由此支配策略的特点是恐吓、胁迫他人和操纵及控制资源(刘智强 等, 2013)。该策略更多反映出个体的“竞争意向”、“社会疏远目标”以及情绪的“社会疏远功能”(如 Kakkar 和 Sivanathan(2021)明确指出支配策略是竞争性的 competitive)。也就是说,社会等级的双策略理论强调个体在获取社会层级的过程中会采用两种策略(声望和支配),这两种策略分别对应着“合作”与“竞争”社会目标。因此,领导感激所强调的尊重和认可他人并不会与社会等级的双策略理论产生矛盾。相反,正是由于领导感激强调的是尊重和认可他人,更加契合的是领导者的“合作意图”(而非“竞争”意图),这才符合我们的预期假设:领导感激表达促进员工感知领导声望,降低员工感知领导支配。

**意见 3:**从研究假设来看,作者提到“领导者本就占据较高的地位和权力,所以导致员工本不期望能够获得领导的感激”,“一旦领导者向员工表达了感激,这就超出了员工的心理预期”等内容,那么领导感激表达是否超出了员工对领导的“内隐认知”,一定程度上可能会降低员工对领导地位的感知,从而影响领导声望?并且从这些论述可以看出,权力距离可能是更为适合的调节变量,为什么后续作者不从“等级或地位”的角度选择调节变量,而是从情绪表达的角度选择边界条件?请作者仔细思考并修改相关假设的论述逻辑。

**回应:**非常感谢评审专家的宝贵建议!您的建议是我们认识到上一稿中的假设推导存在逻辑不严谨和与理论不契合的问题,因此,我们删除了相关表述,并结合“情绪的社会功能理论”以及“社会等级的双策略理论”对假设推导部分进行了重新撰写。此外,结合您的第四个建议,我们重新进行了研究 1 的数据采集,控制了您提到的“内隐领导”和“权力距离”变量信息。详细的数据分析结果说明参见第四点建议回应。

至于您提到的“权力距离”可能是更加合适的调节变量。我们做出以下解释:这一问题也是可以归为我们上一稿中的理论基础不够严谨,与领导感激表达主题不契合的原因。这一稿中,我们重新选取了“情绪的社会功能理论”作为我们的理论基础,就可以较好地解释为何研究模型的调节变量从“情绪表达”角度选择而非从“等级或地位”角度选择。根据情绪

的社会功能理论，情绪具有两种社会功能（归属功能和社会疏远功能）。此外，Fischer 和 Manstead (2008)指出情绪的社会功能并不总是会发挥作用（the idea that emotions have social functions does not imply that emotions are always socially functional; p. 457），其会受到社会和文化因素（social and cultural context）以及情绪表达方式和特征的影响。此外，结合情绪劳动研究和情绪表达一致性研究，个体表达的情绪可能不同于真正经历的情绪，在工作中展现或表达情绪可能是由于某件事件被动诱发的，也有可能是为了达到目的而主动生成的一种手段(Potworowski & Kopelman, 2008)。事实上，正如 Locklear 等(2022)所言，工作场所具有独特的权力和社会动态，这可能会加剧自我表现策略的使用，而感激表达可能是情绪表达者使用的一种讨好或表现策略（the workplace has unique power and social dynamics that may exacerbate the use of self-presentation tactics, and gratitude expressions could be one such ingratiation or presentation tactic）。因此，Locklear 等(2022)呼吁未来感激表达主题研究亟需关注情绪表达真诚性（Authenticity）特征的作用。具体而言，对于情绪接收者而言，他们会推断情绪表达者所表达感激情绪的真诚性，进而会影响情绪的社会功能能否发挥作用。如果员工感知情绪表达真诚性高，那么领导者表达的感激情绪就可以有效发挥社会功能（即增加声望以及降低支配）；如果情绪表达真诚性低，那么领导者表达的感激情绪就不太能发挥社会功能。因此，情绪表达真诚性正向调节着领导感激表达与感知领导声望的关系，以及负向调节着领导感激表达与感知领导支配的关系。

当然，我们非常感谢评审专家为我们提供的宝贵建议，这很好地启发了我们后续研究的思路。确实如专家所言，如果从研究模型只应用“社会等级的双策略理论”，那么，个体的“权力距离”无疑将是一个非常重要的边界条件。因此，我们将在未来有关“社会等级的双策略理论”的研究中，吸取专家提出的“权力距离”作为边界条件的宝贵建议。

**意见 4：从研究方法来看，研究一的情境实验中，请详细介绍被试的招募过程、行业背景、工作性质等基本内容；此外实验组和控制组的被试在基本的人口统计信息方面是否存在差异？请补充相关的说明和数据分析，以增加结论的稳健性。在研究二中，请补充介绍调研企业的具体情况，进一步说明该企业情境与本文研究问题之间的适切性；此外在数据收集之前就告知被试“编码信息”，是否会因为非匿名性或者社会期许效应而影响填答质量？除了控制 LMX 之外，权力距离、内隐领导认知等也会影响下属对领导感激表达的解读，是否可以增加相关的控制进行补充验证？**

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵建议！首先，根据您的建议，我们重新进行了研究 1



数据的收集，测量了被试的权力距离和内隐领导等关键变量信息。并且，重新进行的研究 1 数据分析结果表明，控制了被试的权力距离和内隐领导并不会影响研究结论，新的数据分析结果见正文“2.4 实验结果”部分。

我们还根据您的第三条建议，对“权力距离”以及“内隐领导”可能存在的调节作用进行了检验，结果如表 2 所示。由表 2 可知，权力距离与内隐领导对于领导感激表达与感知声望及支配的关系均不存在调节作用。

表 2：层级回归分析结果

变量	感知领导声望				感知领导支配			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
性别	0.13	0.12*	0.13	0.14	-0.10	-0.08	-0.10	-0.08
年龄	0.01	0.02	0.01	-0.01	0.05	0.05	0.05	0.10
教育程度	-0.02	-0.01	-0.02	-0.05	0.06	0.04	0.06	0.11
工作性质	0.02	0.00	0.02	0.03	-0.02	-0.02	-0.02	-0.01
行业类型	-0.15*	-0.05	-0.15	-0.11	0.07	-0.02	0.07	-0.02
操纵领导感激表达(CZLGE)		0.11 <sup>†</sup>		0.26**		-0.26**		-0.34**
内隐领导(ILT)		0.63**				-0.48**		
权力距离(PD)				-0.09				0.36**
CZLGE*ILT		<b>0.03</b>				<b>0.03</b>		
CZLGE*PD				<b>-0.11</b>				<b>0.09</b>
R <sup>2</sup>	0.04	0.46**	0.04	0.13**	0.02	0.38**	0.02	0.29**
△R <sup>2</sup>		0.42**		0.09**		0.36**		0.27**

注：<sup>†</sup>表示在  $p < 0.10$  上显著；\*表示在  $p < 0.05$  上显著；\*\*表示在  $p < 0.01$  上显著。

并且，我们还在研究 1 的被试情况介绍部分补充了被试的招募过程，被试者大体的行业背景以及工作性质等内容（详见 p. 27）。此外，我们还对实验组和控制组被试的基本人口统计学变量信息进行了方差分析，结果如表 3 所示。结果显示实验组和控制组被试的基本人口统计学变量信息不存在显著差异，该部分内容补充于正文 p. 29。

表 3：人口统计学变量信息差异比较

组别	个案数	性别		年龄		教育程度		工作性质		行业背景	
		均值	标准差	均值	标准差	均值	标准差	均值	标准差	均值	标准差
控制组	91	0.33	0.47	31.73	7.49	3.91	0.66	0.91	0.28	3.75	2.03
实验组	93	0.33	0.47	32.22	6.95	3.89	0.60	0.87	0.34	3.29	1.97
差异显著性	/	$p = 0.958$		$p = 0.646$		$p = 0.833$		$p = 0.373$		$p = 0.123$	

其次，我们在研究 2 补充了调研企业的情况。在征得企业负责人调研许可的同时，我们还与企业负责人进行了较为深入的访谈，询问企业中是否存在员工远程办公的情况、以及领导与员工互动的情况。企业负责人告诉我们公司目前大部分员工还是保持线下工作，并且工作任务要求他们与领导者进行较为密切的沟通交流，这符合我们的研究情境（关注线下工作情境下的领导与员工人际互动相关内容）。因此，我们联系企业人力资源部门经理获取了符合要求的员工名单。我们在研究 2 的“样本与程序”部分补充了相关内容。

最后，就您提到的“在数据收集之前就告知被试“编码信息”，是否会因为非匿名性或者社会期许效应而影响填答质量”问题。本研究由于需要领导-员工配对，所以采取的编码信息以团队方式呈现，如某领导编码为“A01”，由该领导管理的员工采用随机编码为“A0101”、“A0102”…。在数据收集过程中，考虑到数据收集便利程度，我们采取了告知调研员工的编码信息，以方便我们后期的配对。但是，我们需要声明的是，被试员工所填写的问卷进行了即时的回收，除了研究者，保证了被试填写问卷信息不被他人知道。同时，我们也向被试者保证问卷中的任何信息只用作本研究使用，我们未向调研公司或领导者进行任何反馈。为了方便对被试填写的问卷进行配对，一些学者采取了类似的方法。如蔡亚华等（2022）在调研中描述为：“人力资源部向我们提供参与调研的员工名单，在实际调研时我们提前准备好纸质问卷。每份问卷有一个识别码，用以进行配对。”胡同文等（2022）、胡华等（2021）、占小军等（2020）在问卷匹配时要求被试者填写手机尾号方式进行匹配。此外，我们采取员工评价领导感激表达、感知领导声望和感知领导支配，以及让领导者评价员工的追随行为以尽可能降低社会期许效应。当然，我们非常同意评审专家的意见，并在研究局限部分对“提前告知被试编码信息”这一局限性进行了描述，这也告诫我们在未来的数据收集集中要保持学术研究的严谨性，再次感谢评审专家。

**意见 5：从理论贡献来看，请作者进一步加强与现有文献的对话，将理论贡献的论述重点放在“本研究如何拓展了现有的理论发现”上，特别是对感恩领域的理论贡献需要进一步提炼升华。**

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵建议！我们对本研究的理论贡献进行了再次提炼和升华，并主要聚焦于感激表达主题。如前所述，我们对感激表达主题的研究进行了拓展。第一，Locklear 等(2022)对职场领域的感激进行了较为系统的综述，并总结出感激表达的影响效果研究主要集中在感激表达者和第三方，忽视了感激受益者视角的研究（原文表述为 there has been more research focused on the reinforcement effect of gratitude expression on a benefactor

(e.g., what they do after being thanked, and how they think and feel about themselves) and third parties (e.g., upstream/indirect reciprocity) than on beneficiary outcomes.）。然而，感激情绪本质上具有维持和强化人际关系的性质和属性，因此要想完整地构建感激表达主题的法理学网络，探讨感激表达对感激受益者的影响是非常重要的，也是非常必要的（Locklear 等(2022)在原文表述为 given its interpersonal nature, gratitude expression is of significant interest to relationship scholars）。因此，本研究通过聚焦于感激表达对受益者的影响丰富了感激表达主题的研究。

第二，现有的感激表达研究主要集中在两个地位相似的人（如配偶之间、同事之间）（Locklear 等(2022)在原文表述为 extant research has primarily examined two individuals of similar status.）。然而，领导力研究中更多关注的是地位不相似的上下级之间的人际互动（supervisors/subordinates）。相比于领导者向员工表达感激，人们似乎认为下级员工主动向上级领导表达感激是非常正常的，因为领导者拥有着员工想要获得的资源。既然如此，探讨地位高的领导者向地位低的员工表达感激将是有趣的（Ritzenhöfer et al., 2017; 2019）。因此，本研究通过聚焦于领导感激表达对员工的影响丰富了职场感激表达的研究。

具体的理论贡献修改部分见正文红色字体。

**意见 6：从实践意义来看，目前的管理启示有一些空泛和简单，请紧紧围绕本研究的发现，为管理实践提供更具建设性的建议。**

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵建议！我们对实践意义部分进行了重新梳理和撰写，期为管理实践者提供更加具体的建设性建议。总体而言，我们总结出两个重要的管理启示：第一是告知领导者要更多地感激表达，第二是告知领导者要更真诚地向员工表达感激。具体修改的实践意义部分如下：

第一，考虑到领导感激表达对员工追随行为的影响效果。一方面，组织可以通过制定一些培训和社会化的项目来灌输感激表达的重要性(Fehr et al., 2017; Lee et al., 2019)，尽可能地鼓励领导者向做出有价值 and 贡献的员工表达感激。有研究表明，人们之所以不愿意表达感激，是因为他们低估了感激表达对感激接受者的积极影响(Kumar & Epley, 2018)。有时，可能仅耗费一句话(口头对员工说谢谢)或者一封感谢信的成本就能收获意想不到的效果。因此，组织需要告知领导者感激表达的重要性以及通过情境模拟演练来引导领导者主动向员工表达感激之情。另一方面，组织也需要在公司中营造出一种感激的文化。在感激文化的熏陶下，

不论是领导者还是员工都会在收到帮助时更加主动地表达感激之情。根据前人研究,组织可以通过以下措施来建立感激文化:(1)定义组织内部关于感激的基本信念,(b)设定与感激相关的具体策略或目标,(c)提供可视化的感激流程(例如,表达感激的方式和行为准则)等(Chen et al., 2022)。

第二,考虑到情绪表达真诚性对感激表达作用效果的影响,组织及领导者应该认识到情绪表达真诚性的重要意义。虽然感激表达可以发挥着“四两拨千斤”的价值(朱征 等, 2022),但是前提是领导者要真诚地向员工表达感激。正如本文研究结论显示的那般,只有当员工认为领导者是真诚地表达感激时,员工才会认为领导者有声誉并愿意主动去追随领导者。这就告诫组织及领导者,想要发挥出感激表达的预期积极效果,就得避免将感激表达作为一种印象管理策略和工具(Chen et al., 2022; Locklear et al., 2022)。领导者需要明白,只有真诚地、发自内心的感激才会收获员工的信任和追随。因此,组织和领导者必须要重视感激表达的真实性。

#### 参考文献:

- 蔡亚华, 程佳琳, 李劲松. 礼之用,和为贵?和谐管理理论视角下团队亲社会违规氛围对团队绩效的影响[J]. 心理学报, 2022, 54(01): 66-78.
- 胡同文, 张琳琳. 领导-下属正念特质匹配与下属工作投入:表层扮演的破坏作用[J]. 中国人力资源开发, 2022, 39(06): 52-66.
- 胡华, 朱征, 杨朦晰, 李艳. 得失之间:领导底线心智对员工亲团队不道德行为的影响研究[J]. 外国经济与管  
理, 2021, 43(10): 120-134.
- 占小军, 卢娜, 罗文豪, 祝养浩. 自我调节理论视角下教练型领导对员工主动担责行为的作用机制研究[J]. 管理评论, 2020, 32(08): 193-203.
- Fischer, A. H., & Manstead, A. S. R. (2008). Social functions of emotion. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 456-468). The Guilford Press.
- Keltner, D., & Haidt, J. (1999). Social functions of emotions at four levels of analysis. *Cognition & Emotion*, 13(5), 505-521.
- Kakkar, H., & Sivanathan, N. (2021). The impact of leader dominance on employees' zero-sum mindset and helping behavior. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000980>
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2021). Leader status behaviors and team creativity: The role of collective interactions

and status conflict among members. *Journal of Organizational Behavior*, 42(8), 1120-1133.

Locklear, L. R., Sheridan, S., & Kong, D. T. (2022). Appreciating social science research on gratitude: An integrative review for organizational scholarship on gratitude in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/job.2624>

---

## 第二轮

审稿人 1 意见：

意见 1: 情绪的社会功能理论选择是否恰当？该理论强调的是个体体验到某种情绪（如喜欢、恐惧等）后的接近和回避反应，但本文的研究焦点是当个体接收到他人的情感表达后的认知和行为反应，其中存在不一致的地方。

回应：非常感谢评审专家的宝贵建议！我们对于您的这个建议的理解，认为其包含两层意思：①情绪的社会功能理论能否适用于“个体接收到他人的情绪表达后的反应”（个体间）；②情绪的社会功能理论是否可以解释个体接收到他人的情绪表达后的认知和行为反应。

因此，我们重新阅读了情绪的社会功能理论文献，发现该理论不仅适用于您提到的“个体体验到某种情绪（如喜欢、恐惧等）后的接近和回避反应”（即个体内），而且也适用于“当个体接收到他人的情感表达后的反应”（即个体间）。

首先，Algoe 等（2020）在其《A New Perspective on the Social Functions of Emotions: Gratitude and the Witnessing Effect》文章中详细阐述了情绪的社会功能的三个层次：个体层次（individual）、互动层次（dyadic）以及群体层次（group）。

在个体层面，情绪告诉经历情绪的人关于社会交往中出现的问题和机会，并协调他们的反应（您提到的接近和回避反应）。例如，经历羞耻告知自己在他人眼中被贬低的地位（Sznycer et al., 2016）。（原文内容：At the individual level, emotions inform the person experiencing the emotion about and coordinate responses to problems and opportunities that arise in social interaction. For example, experiencing shame informs the self about one's devalued status in the eyes of others (Sznycer et al., 2016).）

在互动层面上，在有意义的人际关系中，情绪协调反应。这一层面的实证研究集中在一个人（即第一方）的情绪表达对被情绪指向的人（即第二方）的影响上。例如，伴侣一方的愤怒表达促使另一方改变不被接受的行为（Fischer & Roseman, 2007）。（原文内容：At the dyadic level, emotions coordinate responses within meaningful interpersonal relationships.

Empirical work at this level has focused on the effects of one person's (i.e., the first party's) emotion on the person toward whom that emotion is directed (i.e., the second party). For example, anger promotes actions that lead dyadic partners to change undesired behaviors (Fischer & Roseman, 2007).)

在群体层面上，情绪传达的信息有助于协调群体成员之间的互动。（原文内容：At the group level, emotions convey information that helps coordinate interactions among group members.）

另外，Algoe 等（2013）的文章中《The Social Functions of the Emotion of Gratitude via Expression》，基于情绪的社会功能理论研究了恋爱关系中一方表达感激对另一方的影响效果，在互动（互相表达感激）之后，被试对感激表达者体验到更强的响应能力（perceived partner responsiveness），这显著预测了 6 个月后关系质量的改善。因此，这些证据回答了您建议中的第一层意思，即情绪的社会功能理论是可以适用于“个体接收到他人的情绪表达后的反应”的。

其次，对于您的第二层意思，即情绪的社会功能理论能否解释个体接收到他人情绪表达的认知和行为反应。我们也查阅了相关文献，发现是可以的。熊承清等（2021）发表在《心理学报》上的文章《囚徒困境博弈中对手面部表情对合作行为的影响及其作用机制》，基于情绪的社会功能理论，研究了在囚徒困境博弈中，对手的高兴、中性和愤怒面部表情对个体合作行为的影响（行为反应），预期对手的合作（认知反应）在其中发挥着中介作用。并且，van Kleef 和 Côté（2022）发表在《Annual Review of Psychology》的文章《The social effects of emotions》，其中基于情绪的社会功能明确总结了他人情绪表达对个体的情绪（affect）、认知（cognition）和行为（behavior）反应的影响（原文摘要第一句话：We review the burgeoning literature on the social effects of emotions, documenting the impact of **emotional expressions on observers' affect, cognition, and behavior.**）。在认知反应中，作者描述了这样一个事实，即他人的情绪表达有助于个体来推断他人支配、地位和权力的认知（Emotional expressions also inform inferences about **dominance**, status, and power. p. 636）。在行为反应中，作者将感激情绪归为“归属情绪”（affiliation emotions），并总结了他人感激表达对个体的人际关系行为的促进作用（p. 639）。

总而言之，这些证据都支持了我们使用情绪的社会功能理论来研究领导感激表达对员工感知领导声望和支配（认知反应）以及员工后续追随行为（行为）的合理性。

意见 2: 调节变量（情感表达真实性）的选择逻辑阐述仍然不够清晰，建议再深入思考。

回应: 非常感谢评审专家的宝贵建议! 根据您的建议, 我们对引言部分调节变量的阐述逻辑以及调节作用假设部分的逻辑推导进行了优化。我们选择情绪表达真诚性作为领导感激表达与员工追随行为关系之间的边界条件是基于情绪的社会功能理论。情绪的社会功能理论有两个核心观点, 第一, 情绪具有归属和社会疏远功能; 第二, 情绪并不总是能发挥社会功能, 其会受到情绪表达特征(如真诚性特征)的影响。至于为何我们选取情绪表达真诚性特征, 有理论和实践两个方面的原因: ①在理论或文献层面上, Locklear 等(2022)在其感激表达的文献综述中, 明确强调了探讨真诚 VS 不真诚感激表达差异影响的重要性。②在实践中, 感激表达经常被作为一种印象管理策略, 导致领导者向员工表达不真诚的感激。那么, 究竟这种不真诚的感激表达能否提高员工对领导者的积极评价呢? 目前不得而知。因此, 将情绪表达真诚性特征纳入到领导感激表达研究框架中不论是在理论层面还是实践层面都是必要的和重要的。此外, 我们的研究结论发现只有当领导者向员工表达真诚的感激, 才能提高员工对领导者的积极评价和后续的积极追随行为。这一结果不仅回应了 Locklear 等(2022)研究的呼吁, 而且也启示领导者要真诚地向员工表达感激, 具有一定的理论和实践意义。根据上述思路, 我们对调节变量的逻辑阐述进行修改, 详细修改部分见问题提出第三段和调节作用假设部分绿色字体。

意见 3: 作者对 Locklear et al.(2022)的研究理解有误, “there has been more research focused on the reinforcement effect of gratitude expression on a benefactor (e.g., what they do after being thanked, and how they think and feel about themselves) and third parties (e.g., upstream/indirect reciprocity) than on beneficiary outcomes”反映的是目前文献中较多聚焦于第三方和感激表达接收者(即本文的研究焦点)两个视角, 这一点也与目前感激表达领域的研究现状一致。作者需要重新梳理目前的研究并对引言进行修正。建议作者聚焦于中介和调节来引入和介绍贡献。

回应: 非常感谢评审专家的宝贵建议! 非常抱歉我们对 Locklear et al.(2022)的研究理解有误, 我们删除了该部分内容的表述。同时, 根据您的建议, 我们在理论贡献部分聚焦于中介和调节变量来阐述我们研究的贡献。此外, 我们在问题提出部分增加了一段内容来简单介绍下我们的理论贡献。

本文具有以下几点理论意义: 第一, 通过考察领导感激表达对员工追随行为的影响, 本

文丰富了领导感激表达的影响效果；第二，基于社会等级的双策略理论，本文揭示了领导感激表达对员工追随行为影响的“黑箱”，并发现感知领导声望和支配起着中介作用；第三，基于情绪的社会功能理论，本文考察了情绪表达真诚性特征作为领导感激表达与员工追随行为的边界条件，拓展了情绪表达研究视角。

.....

审稿人 2 意见：

作者团队在上一轮的修改中，认真跟进审稿人的意见，同时重新收集了研究一的数据，有效增强了结果的稳健性。经过作者团队的努力，论文的质量有所提升，但还有以下问题请作者思考完善：

回应：非常感谢您对上一轮修改给予的认可与肯定！同时也非常感谢您在耐心审阅之后，指出本文的不足，为我们提高论文质量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了您的所有关注。

意见 1：在引言部分，论文对现有研究的回顾还不全面，比如 Sheridan 和 Ambrose(2022) 这篇文章探讨了上下级之间的感激表达，并且对其内涵进行了深入探讨，建议作者结合这一脉络的研究对引言进行丰富。**Sheridan, S., & Ambrose, M. L. (2022). My cup runneth over: A daily study of the energy benefits for supervisors who feel appreciated by their subordinates. Journal of Management, 48(2), 440-471.**

回应：非常感谢评审专家的宝贵建议！我们对引言部分遗漏了重点文献表示抱歉，同时也对您关于感激表达领域最新文献的了解表示钦佩。通过仔细阅读您提供的这篇文献，我们发现该文献探讨的是领导与下属之间的感激，与本文关注的话题是一致的。但是，在感激表达者和感激接受者方面，本研究与 Sheridan 和 Ambrose(2022)文章存在差别。如文中所述，在领导与员工之间的感激表达存在两种形式，其一是上级领导向下级员工表达感激，其二是下级员工向上级领导表达感激。本文关注的是第一种（即上级领导向下级员工表达感激），而 Sheridan 和 Ambrose(2022)关注的第二种（即下级员工向上级领导表达感激）。正是由于感激表达者和接受者的差异，使得本文与 Sheridan 和 Ambrose(2022)在影响效果方面也存在差异。本文主要探究的是领导感激表达对员工追随行为的影响，而 Sheridan 和 Ambrose(2022)探究的员工感激表达对领导工作和生活的影响。但是两者都属于探讨感激表达对感激接受者的影响效应。因此，根据您的建议，我们在引言部分对该重要文献进行了补充。此外，我们



还基于 Sheridan 和 Ambrose(2022)的文献,在未来研究展望部分对感激主题的研究方法进行展望。根据 Sheridan 和 Ambrose(2022),感激表达可以存在于每天的日常工作中,据此,未来研究可以尝试去采用经验抽样法去研究日常感激表达的影响效果。引言部分的具体修改如下:

第二,有限的感激表达研究主要关注于互动双方是地位/层级相似的情况(如配偶之间、同事之间),忽视了普遍存在于组织中的地位/层级不相似的上下级之间的感激表达(Locklear et al., 2022)。需要说明的是,上下级的感激表达存在两种形式,领导者向员工表达感激和员工向领导者表达感激。其中,以 Sheridan 和 Ambrose(2022)为代表的文献探讨了员工向领导者表达感激可以提高领导者能量水平,最终积极影响领导者的个人和工作结果。尽管如此,学者仍然认为员工向领导者表达感激是理所应当的(朱征 等, 2022),因为领导者拥有着员工想要的资源,并且员工通过向领导者表达感激更有助于获得职业成功(Chen et al., 2022)。而领导者向员工表达感激与其地位和层级背道而驰,既然如此,探讨领导感激表达的作用效果有助于深入理解为何领导者愿意表达感激。

**意见 2:** 在调节假设部分,论文提到“如果表达出来的情绪与口头传达的信息一致(情绪表达真诚性高),员工就会对领导进行积极的评价;相反,如果表达出来的情绪与口头传达的信息不一致(情绪表达真诚性低),员工就会给予领导者负面的评价。”但情绪表达一致性与真诚性是有区别的,建议深入挖掘真诚性的独特内涵,进一步论述。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵建议!我们非常同意您提出“情绪表达一致性与真诚性时有区别”的观点,并在文章中删除了情绪表达一致性的论述,并且在调节假设部分重点聚焦于情绪表达真诚性的论述与推导。

并且,根据您的建议,我们深入挖掘了真诚性的独特内涵,以及其与情绪劳动(表层扮演 surface acting 和深层扮演 deep acting)的区别。根据情绪展示或表达研究(emotional display/expression),领导者表达情绪存在三种方式,其一是表层扮演,故意的情绪表现,意在欺骗他人自己的真实情绪;其二是深层扮演,反映的是领导者努力修改内心感受以符合情感表现规则,从而欺骗自己;其三是真诚的情绪表达,个体会在经历情感事件之后表现出来的情绪(Ashforth & Humphrey, 1993)。众所周知,不论是表层扮演还是深层扮演,都涉及到情绪表达不真诚。那么,这里存在一个识别性的问题,即情绪表达者所表达出来的真诚或不真诚情绪是否会被情绪接收者所准确识别到。不少研究证明是可以的。学者指出在情绪表达

过程中除了感受到直观的情绪之外，还会伴随着其他可能识别的线索或条件，包括情绪表达者的手势（Glowinski et al., 2008; Kipp & Martin, 2009）、语言（林菡, 张侃, 2009）、面部表情（Cohen et al., 2000）或是其他生理线索（Castellano et al., 2008; Haag et al., 2004）等，使得情绪接收者可以根据上述线索对情绪表达者的情绪真诚性作为判断。更加具体来说，情绪表达者在展现真诚或是不真诚的情绪时会涉及到不同的面部肌肉，也会刺激不同的神经活动模式（Ekman, 2003; Rinn, 1984）。此外，真诚的情绪表达比不真诚的情绪表达更加对称（symmetrical），持续时间也更长（Frank et al., 1993; Rinn, 1984）。例如，真诚的开心情绪表达包括嘴巴周围的颧骨肌肉和眼睛周围的眼轮匝肌的收缩，而不真诚的开心情绪表达只包括颧骨肌肉的收缩（Ekman et al., 1990）。这些差异都能被情绪接收者所识别，进而对情绪表达者的情绪真诚性做出合理的判断。

此外，Gardner 等(2009)总结了领导者情绪展示的三种方式，如下表所示。

情绪展示	员工对领导者的印象好感度	感知真诚性
表层扮演	低	低
深层扮演	中	中
真诚情绪表达	高	高

结果表明，当领导者体验并真诚表达情绪时，这种情绪会被追随者视为真诚而恰当的，从而产生高水平的印象好感度，给予积极的评价。因此，我们对调节假设进行了重新优化。

**意见 3：**在研究方法方面，鉴于研究二采用了多层分析的方式，那么相应的验证性分析应采用多层验证性因子分析，同时中介效应宜采用蒙特卡洛方法（Monte Carlo Method）进行检验。

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵建议！根据您的建议，我们重新进行了数据分析。在验证性因子分析结果上，我们参照此前《心理学报》相关文章（变量均在个体层面，但数据属于嵌套结构），发现在正文中还是汇报个体层面的验证性因子分析结果居多（孙健敏 等, 2018; 张勇 等, 2018; 陈晨 等, 2020; 罗萍 等, 2020; 卢海陵 等, 2021）。因此，我们在正文中保留了个体层次的验证性因子分析结果。此外，我们非常同意您的建议，并进行了多水平的验证性因子分析，分析结果补充在 p. 40 的脚注部分。多水平的验证性因子分析结果显示：七因子模型拟合指标（ $\chi^2 = 344.49$ ,  $df = 196$ ,  $CFI = 0.95$ ,  $TLI = 0.94$ ,  $RMSEA = 0.06$ ,  $SRMR = 0.05$ ）仍然符合标准并显著优于其他替代模型。

此外，为了检验中介效应，研究 2 采用了蒙特卡洛方法计算中介效应的 95%置信区间，重复抽样设定为 20000 次。结果显示，领导感激表达通过感知领导声望对员工积极追随行为影响的间接效应值为 0.03，标准误为 0.02，95%CI 为 0.003 至 0.066，不包含 0，表明间接效应显著，即假设 3 得到了验证。同理，领导感激表达通过感知领导支配对员工消极追随行为影响的间接效应值为-0.03，标准误为 0.02，95%CI 为-0.065 至-0.001，不包含 0，表明间接效应显著，即假设 4 得到了验证。

**意见 4：测量工具方面，需要具体明确研究采用的量表是七点量表还是五点量表；此外，多层分析的结果汇报中，应采用希腊字母  $\gamma$  而不是  $b$ ；p28 页的 SD 需要斜体，p35 页的  $\beta$  需要斜体。请作者进一步检查其他数据汇报问题。**

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵建议！

首先，在测量工具方面，我们在 p. 36 补充了李克特量表的点数，本文的两个研究均采用的是李克特七点量表。

其次，在结果汇报方面，我们将数据分析结果中的  $b$  改为了希腊字母  $\gamma$ ，并将 SD 改为了斜体。

此外，我们仔细阅读了《心理学报》投稿指南中“3.6 统计表达”，发现《心理学报》对于希腊字母要求不用斜体，因此，我们在文章中的  $\gamma$ 、 $\beta$  没有斜体。

最后，所有作者们分别阅读文章，进一步检查文章中逻辑表达问题，以及错别字和数据汇报的规范性问题。

**意见 5：在研究局限和展望方面，目前还较为套路化和粗浅化，建议作者进一步深入思考，给出更具建设性和启发性的内容。**

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵建议！根据您的建议，我们对研究局限与展望部分的内容进行了重新构思，保留了上一稿中的①研究设计严谨性问题，②测量工具本土化问题。我们认为“感激表达”测量工具本土化的问题有必要引起国内学者的重视，只有开发了具有中国特色的“感激表达”量表，才能更进一步推动国内对于该主题的研究。此外，我们通过多次讨论，在前人研究的基础之上，提炼出“感激表达”可能蕴含的有意思的研究问题。

第一，感激表达的归因问题。在人际关系的研究中，双方关系不仅会受到一方的特质和行为影响(特质论或行为论)，也会受到另一方对于特质或行为的解读的影响(情境论)(毛江华等, 2017)。也就是说，感激表达是否能够影响互动双方关系还取决于一方对于另一方感激表

达的解读(或称为归因)。根据归因理论,人们会对他人的行为进行归因,进而理解他人的行为并做出相对应的行为反应(Weiner, 1985)。对他人感激表达的归因可能包括利他动机归因(如亲社会动机归因)和利己动机归因(如印象管理动机归因)。当一方将另一方的感激表达归因于“亲社会动机”,则可以有效提升双方关系;而一旦归因于“印象管理动机”,感激表达的积极作用则不复存在,甚至会带来消极的影响效果。因此,我们呼吁未来研究对感激表达的归因问题进行深入的探讨。

第二,感激表达与期望问题。产生期望是人最基本也是最重要的心理功能,人们往往会依据期望的达到或未达到来决定后续的行为。借鉴于创新期望(Qu et al., 2015)、授权期望(尹奎 等, 2021)、建言期望(Liu et al., 2022)的概念及定义,我们提出收到感激期望,并将其定义为在感激事件发生之后,施恩者(benefactor)预期收到受益者(beneficiary)的感激。施恩者通过将实际收到感激与收到感激期望进行比较,以决定后续对受益者的行为。期望一致与期望不一致究竟会引发什么新的研究问题,亟待未来研究对此话题进行探索。

第三,感激表达的方式和情境问题。Iqbal 等(2020)提出四种感激表达方式:行为表达(behavioural expressions)、口头表达(verbal expressions)、写感谢信(written expressions)以及将感激经历分享给他人(sharing grateful experiences with others)。尽管大多数研究以口头表达方式为主,那么这几种感激表达方式对双方关系提升是否存在差异,或者说人们更偏爱于哪种表达方式呢?此外,感激表达的情境可以分为公开地表达感激或私下地表达感激,那么,不同的情境是否会存在不同的影响效果呢?对于上述问题的探讨可以帮助人们通过选择适当的感激表达方式与情境以更好地发展人际关系。

## 参考文献:

- 陈晨, 张昕, 孙利平, 秦昕, 邓惠如. 信任以稀为贵? 下属感知被信任如何以及何时导致反生产行为[J]. 心理学报, 2020, 52(3): 329-344.
- 卢海陵, 杨洋, 王永丽, 张昕, 谭玲. “激将法”会激发还是打击员工? 感知能力不被领导信任的“双刃剑”效应[J]. 心理学报, 2021, 53(12): 1376-1392.
- 罗萍, 施俊琦, 朱燕妮, 房俨然. 个性化工作协议对员工主动性职业行为和创造力的影响[J]. 心理学报, 2020, 52(01): 81-92.
- 孙健敏, 陈乐妮, 尹奎. 挑战性压力源与员工创新行为:领导-成员交换与辱虐管理的作用[J]. 心理学报, 2018, 50(04): 436-449.
- 张勇, 刘海全, 王明旋, 青平. 挑战性压力和阻断性压力对员工创造力的影响:自我效能的中介效应与组织

### 第三轮

审稿人 1 意见：作者对上一轮评审意见做出了较好回复并整合在论文中，我没有进一步的问题。

回应：非常感谢评审专家对我们在论文修改过程中所做工作的肯定！您专业而中肯的评审意见对提升本论文的质量具有非常重要的作用！衷心感谢您！

审稿人 2 意见：

经过前两轮的修改，文章质量有较大提升，但还存在一些问题，请作者团队进一步思考完善：

回应：非常感谢您对上一轮修改工作给予的认可与肯定！同时也非常感谢您在耐心审阅之后，指出本文的不足，为我们提高论文质量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了您的所有关注。

意见 1：在引言方面，作者提到“领导者向员工表达感激与其地位和层级背道而驰”，一定程度上也说明这种现象在工作实践中并不常见，那么研究这样的问题是否具有意义？目前引言更多突出的是研究问题的有趣性，而研究问题的重要性也是非常关键的，后一点需要在引言中进一步强化。

回应：非常感谢评审专家的宝贵建议！我们非常同意您指出的研究问题的重要性和有趣性的两个方面，并且也非常同意研究问题的重要性更加关键。接下来，我们将重点针对本文研究问题的重要性做以下阐述。

首先，我们再次明确了本文的研究问题，即探讨领导感激表达对员工追随行为的作用机制及边界条件。并且我们在引言中的第二段和第三段详细阐述了领导感激表达现有研究的 GAP 及本文的研究问题。

其次，本文的核心主题是领导感激表达，评审专家提的主要问题是也围绕着“领导感激表达”。我们在上一稿中提到“领导者向员工表达感激与其地位和层级背道而驰”。也就是说，可能相比于员工向领导者表达感激，领导者向员工表达感谢的现象或情况相对较少。该

观点在国内外“领导感激表达”的研究中都有学者提及和证实，国内学者朱征及其合作者2022年发表在《南开管理评论》中的文章《领导感激表达对员工离职意愿的影响研究——基于“自我”和“关系”的视角》明确写到“低位者（员工）的感激表达被认为理所应当，但高位者（领导）的感激表达与其权力和地位背道而驰”。国外学者 Anicich 等(2022)发表在《Personality and Social Psychology Bulletin》上的文章《Thanks, but no thanks: Unpacking the relationship between relative power and gratitude》则更加具体地研究了相对权力(relative power)与感激表达的关系，并通过四个研究证实了组织成员在工作中的权力越大（如领导者），可能感受和表达的感激就越少。总而言之，现有的研究确实发现了**相比于员工向领导者表达感激，领导者向员工表达感激的频率更低**。

但是，某一行为的频率越低就越不重要吗？我们认为不是这样的。组织中出现频率较低的现象或行为（上面提到的领导者向员工表达感谢）与出现频率较高的现象或行为（上面提到的员工向领导者表达感激）都具有重要的研究意义。只有充分了解了上下级感激表达（包括领导者向员工表达感激和员工向领导者表达感谢）的内容才能帮助学者构建感激表达研究的完整理论框架。尽管领导感激表达在组织中发生的频率较低，但是已有研究发现领导感激表达的积极效果非常显著（Grant & Gino, 2010; Ritzenhöfer et al., 2017, 2019; Chen et al., 2023; 朱征 等, 2022）。之所以出现领导感激表达效果很好，但领导者却不愿意表达感激的现象的一个重要原因是因为领导者低估了感激表达对感激接受者（这里特指员工）的积极影响（Kumar & Epley, 2018）。换言之，只要向领导者阐明感激表达的重要性和有效性，理论上就可以达到领导者知道感激表达好，并愿意向员工表达感激的现象。而这种结果对于不论是组织而言，还是领导者或个体员工而言，都是较为理想的结果。因此，本文旨在向领导者传达这样一个事实，即领导感激表达可以增加领导者在员工心中的威望，进而增加员工的积极追随行为；并且领导感激表达也会减少领导者在员工心中的支配，进而减少员工的消极追随行为，尤其是当领导向员工真诚地表达感激时。因此，本文在实践方面具有较高的研究价值。

最后，根据上述思路，我们在引言第二段针对研究问题的重要性进行了进一步的强化。具体内容如下：

可是，截止目前感激表达研究仍存在以下不足亟需弥补。第一，有限的感激表达研究主要关注于互动双方是地位/层级相似的情况(如配偶之间、同事之间)，忽视了普遍存在于组织中的地位/层级不相似的上下级之间的感激表达(Locklear et al., 2022)。需要说明的是，上下级的感激表达存在两种形式，员工向领导者表达感激和领导者向员工表达感激。Anicich et al.,

(2022)的研究发现,组织成员的权力越大(越小),感受和表达的感激就越少(越多)。学者提出员工向领导者表达感激被认为是理所应当的(朱征 等, 2022),因为领导者拥有着员工想要的资源,并且员工通过向领导者表达感激更有助于获得职业成功(Chen et al., 2022)。而对于领导者向员工表达感激较少的一个重要原因是因为他们低估了感激表达对感激接受者的积极影响(Kumar & Epley, 2018)。表达感激作为一种几乎零成本且具有高回报的行为,或许只有让领导者深入了解了感激表达的积极效果才能劝说他们更多地向员工表达感激。因此,本文专注于领导感激表达的积极影响效应。

**意见 2:** 与前一个问题相关,引言开头最好能够从管理实践情景或者相关的管理现象入手来引入研究问题,使得文章更顶天立地,更具有管理实践性,也更能说明研究问题的重要性。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵建议!根据您的建议,我们重新撰写了引言第一段,通过两个现实中的管理实践情景来说明感激在工作中的重要性,争取让文章更加顶天立地。新撰写的引言第一段如下:

在国内外企业管理实践中,许多公司都将感激视为企业文化的重要组成部分。国内知名快餐企业老乡鸡就是一个典型的例子,其董事长曾向员工行“跪拜大礼”,以感激员工在危难时刻帮助公司度过难关(郭一蓉 等, 2021)。此外,《哈佛商业评论》曾报道了一位“传奇”CEO 的经历,罗伯特·埃克特(Robert A. Eckert)在就职于全球最大的玩具公司——美泰(Mattel)时,利用“热情赞扬计划”(Rave Reviews)来帮助公司扭亏为盈。该计划表现为:公司所有职工可以互发一封简短的电子证书(e-certificate),表示对其他同事的认可和感谢,凭此证书可以免费获得一杯咖啡。上述管理实践反映出感激在职场中的重要作用,并且感激也成为了近些年来学术界关注的热点话题。

**意见 3:** 在数据分析方面,文章采用路径分析方法来进行检验假设,请汇报相应的模型拟合指标。

**回应:** 非常感谢评审专家的宝贵建议!根据您的建议,我们汇报了路径分析的模型拟合指标,模型拟合指标较为理想( $\chi^2 = 40.43$ ,  $df = 20$ ,  $CFI = 0.95$ ,  $RMSEA = 0.07$ ,  $SRMR = 0.04$ )。该部分内容补充在文章第 46 页。

**意见 4:** 由于研究二的数据存在嵌套性,除了中介效应外,被调节的中介效应也应该采用蒙特卡洛方来计算置信区间,这样结果更为稳健。

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵建议！根据您的建议，我们采用了蒙特卡洛的方法再次计算了被调节的中介效应的置信区间。采用蒙特卡洛方法计算出的置信区间，假设结果仍然得到了支持。该部分内容修改见文章第 48 至 49 页。

**意见 5：整体来看，本文是一篇关于“感恩”的文章，因而理论贡献需要进一步强调对感恩领域文献的贡献。**

**回应：**非常感谢评审专家的宝贵建议！根据您的建议，我们对理论贡献进行了进一步的优化。主要针对第二个和第三个理论贡献进一步强调了感激表达领域的贡献。修改的第二个和第三个理论贡献如下：

第二，本文基于社会等级的双策略理论，揭示了领导感激表达对员工追随行为影响的“黑箱”。此前有关领导感激表达作用机制的探讨主要基于社会交换理论、社会信息加工理论及自我评价理论等，考察了诸如信任(Ritzenhöfer et al., 2017)、基于组织自尊、情感承诺(朱征 等, 2022)、角色宽度自我效能感以及感知亲社会影响(Chen et al., 2023)的中介作用。Locklear 等(2022)呼吁未来研究需要进一步地揭示领导感激表达的影响机制。本文基于社会等级的双策略理论，发现领导感激表达通过增加感知领导声望会正向影响员工的积极追随行为，并且领导感激表达通过减少感知领导支配会负向影响员工的消极追随行为，通过引入感知领导声望与支配丰富了领导感激表达的作用机制。同时，通过将社会等级的双策略理论应用到领导感激表达主题的研究，进一步拓展了社会等级双策略理论的应用情形和检验效力。

第三，本文验证了情绪表达真诚性在领导感激表达与员工追随行为之间的调节作用，拓展了领导感激表达的边界条件。此前领导感激表达边界条件的探讨主要关注了员工权力距离导向(朱征 等, 2022)、关系认同(Chen et al., 2023)等。感激表达作为一种情绪表达行为，其影响效果应该与情绪特征密切相关。正如在情绪表达的研究中，学者认为不仅需要关注情绪的效价(积极情绪还是消极情绪)、强度(情绪表达强还是弱)，更重要的是要关注情绪表达的真实性(Locklear et al., 2022)，这可能会对另一方的认知、态度及行为产生根本性的影响。本文基于情绪的社会功能理论，发现只有当情绪表达真诚性高时，感激情绪的社会功能才会发生作用。该结论不仅丰富了领导感激表达的作用边界及情绪表达特征研究，而且回应了 Locklear 等(2022)的呼吁，即未来研究需要重点考察情绪表达真诚性特征对于感激表达后果的影响。

.....



审稿人 3 意见：

意见 1：研究问题清晰，聚焦于感激表达对于积极和消极追随的影响，理论贡献突出。

回应：非常感谢评审专家对本文理论贡献的认可与肯定！

意见 2：论文新版对于各位评审人的建议回复也非常详尽。

回应：非常感谢评审专家对本文上一轮返修过程中回复意见的认可与肯定！

意见 3：建议作者可以从团队的视角，提出一些未来研究方向。目前局限与未来研究方向这一部分有了很大提升，建议再拓展思路，从团队等层面进行论述。

回应：非常感谢评审专家的宝贵建议！根据您的建议，我们在未来研究方面部分补充了该内容。具体如下：

第三，团队层面的影响。现有领导感激表达的研究大多都是基于个体水平来探讨领导感激表达对员工的认知、态度及行为的积极影响，却在一定程度上忽视了领导感激表达在团队水平的效果。因此，我们鼓励未来研究尝试探索领导感激表达在团队层面的影响效果，如团队凝聚力、团队创造力等。

意见 4：其他的可能的调节变量与中介变量也可以在未来研究中进行论述。

回应：非常感谢评审专家的宝贵建议！根据您的建议，我们在未来研究方面部分也补充了该内容。具体如下：

第四，其他中介机制及边界条件的探讨。本文仅仅关注了感知领导声望和支配的中介作用以及情绪表达真诚性的调节作用。根据刻板印象内容模型(蒋旭婷 等, 2023; Fiske et al., 2002)，领导感激表达可能会增加员工感知领导温暖(warmth)，进而发挥积极效果。此外，领导感激表达的边界条件可能还包括员工的特质或价值观(如员工的集体主义导向、传统性)，以及员工对于领导感激表达的归因等。未来研究可以继续探讨领导感激表达的其他作用机制及边界条件。

意见 5：总体而言，论文中心思想明确，给企业带来的启示非常实际，有很好的理论与实践价值。越是简洁的模型，越有力量。作者做得很好。

**回应：**非常感谢评审专家对本文理论和实践价值的认可与肯定！全体作者衷心感谢您耐心和细致的审稿工作！

---

#### 第四轮

审稿人 2 意见：

在前三轮的修改中，作者团队认真跟进审稿人的意见并进行了充分地修改，文章质量有了显著提升，建议录用。

**回应：**非常感谢评审专家对我们在论文修改过程中所做工作的肯定！您专业而中肯的评审意见对提升本论文的质量具有非常重要的作用！衷心感谢您！

编委专家意见：

经过三轮修改，论文质量有大幅度提升，已经达到学报发表要求。建议录用。

**回应：**非常感谢编委专家对本文的认可与肯定！

主编意见：

为便于读者理解，避免断句不当、产生歧义，建议作者考虑将中文摘要里的“领导感激表达通过增加感知领导声望促进员工的积极追随行为，通过减少感知领导支配抑制员工的消极追随行为。”改为“领导感激表达通过增加感知领导声望进而促进员工的积极追随行为，通过减少感知领导支配进而抑制员工的消极追随行为。”

**回应：**非常感谢主编的宝贵建议！我们在中文摘要对该部分内容进行了修改，并全文检查了文字表述规范性问题。