

# 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：为家所困还是弥补缺憾？负面家庭事件对有效领导行为的影响

作者：刘德鹏 李珏兴 张生军 庞旭宏 王政

---

## 第一轮

### 审稿人 1 意见：

随着互联网的发展，远程办公等形式的出现一方面在时间上缓解了工作-生活的紧张关系；但另一方面，形式上的进步却也成为了许多新型员工工作-生活紧张关系的催化剂。特别是近几年的疫情之下，工作-生活之间的边界进一步模糊化。这使得研究工作事件与非工作事件之间的相互影响关系更有意义。但作者在内容构建方面依然存在许多不清晰之处，需要予以梳理与改进：

### 意见 1：

本文最大的问题是为何负面家庭事件会影响领导的身份认同？领导者身份认同关注的是个体将自己定义为领导的程度(Day et al., 2009; DeRue & Ashford, 2010)。然而作者使用“负面家庭事件消耗领导者资源，可能影响领导者职能的履行（有效的领导行为），进而降低领导者身份认同”（P6）的论证逻辑，且此次研究的结果变量还是是有效的领导行为。这一逻辑是否存在循环论证？同时，个体将自己定义领导的程度是否与工作能力与特质方面的内容相关？这种情况下负面家庭事件为什么会影响到个体对自己工作能力相关的认知？这些都是需要作者重新思考以及重新构建论证逻辑的。结合实证上这个关系并不显著，那么研究这个主效应有何意义呢？？解读这个主效应必须要结合外向型来探讨，外向型和领导认同理论之间也无很强的理论层面的联系。

### 回应：

非常感谢评审专家的宝贵意见，这些问题触及了本研究的核心假设，促使我们重新梳理和完善理论逻辑。您的意见 1 可以拆解成几个问题，我们将逐一回答。

#### **问题一：为何负面家庭事件会影响领导身份认同？**

您的这个问题非常基础，非常重要，也非常有挑战。我们重新阅读和梳理相关文献后发现，确实如您所顾虑的，尽管家庭-工作等跨领域研究已经非常成熟，但在 Hammond 等人(2017)提出跨领域领导身份认同理论之前，领导身份认同研究都集中于工作领域，却忽视了其它领域事件和经历对领导身份认同的影响。Hammond 等人(2017)的跨领域领导身份认同理论意识到并解决了这个问题，为本文的研究提供了理论基础。

仔细阅读 Hammond 等人(2017)的文章后发现，虽然我们在初稿中没有直接引用这篇文章，但

本文的理论基础和思想与他们提出的跨领域领导身份认同理论是一致的。该理论为我们阐述负面家庭事件影响领导身份认同和有效领导行为的逻辑，以及外向性人格的调节作用，提出了更加明确的指导。因此，在这一轮修改中，我们将理论基础从更宽泛的领导身份认同理论改为更符合本文研究问题和情境的跨领域领导身份认同理论，请见修改稿“1.2 跨领域领导身份认同理论”部分（第4页）。

首先，根据跨领域领导身份认同理论，其它领域的事件和经历会对工作领域中的领导身份认同产生影响。虽然过去的领导身份认同理论主要讨论的是其在工作领域中的前因、结果和发展变化，但领导者并不是在工作孤岛中生活的。正如 Blanchard (1999)所说，“You can be a leader as a parent, spouse, friend, or citizen” (p.3)，个体是来自不同领域不同身份的集合，并且这些身份是互相影响的(Bataille & Vough, 2022)。基于此，Hammond 等人(2017)结合跨领域研究文献，将领导身份认同理论扩展到跨领域的情境中，提出了跨领域领导身份认同理论。该理论说明了，来自其它领域的事件和经历，如何通过**注意、解释和身份工作(identity work)**过程，影响其领导身份认同和**实施（即领导行为）**。

具体来说，该过程包括四个阶段(Hammond et al., 2017)：第一，注意。其它领域发生的事件，是引起领导者身份工作，从而影响领导身份认同的触发器。因为人生是一个同时涉及多个互相影响的领域的多目标系统，任何一个领域发生的事情都会对领导者的人生目标产生影响，引起其注意，影响意义感和意义建构，从而影响对其它领域角色和身份的解释，最终影响行为。第二，解释，即领导者对负面家庭事件及其所反映的家庭和工作领域之间的联系的认识加工和理解。当发生的经历和事件具有非计划性(unplanned)、重大性(major)或挑战性(challenging)特征时，更容易引起领导者采用非自动的、有意识的信息加工和解释过程，使其对领导身份的意义产生思考和变化，改变自身对领导身份的认同程度及其实施行为(Hammond et al., 2017; Sandberg & Tsoukas, 2015)。本文所研究的负面家庭事件，正符合上述特征，将比一般事件更容易导致领导身份认同的变化。第三，身份工作。根据前一阶段的解释，领导者将相应地进行一系列的身份工作，包括对领导身份的强度和意义的梳理和表达等，从而引起领导身份认同程度的变化。第四，对领导身份的实施，表现为具体的领导行为，在本文的研究中，即基本领导行为和变革领导行为。需要指出的是，该理论表明，领导者对负面家庭事件及其与领导身份关系的解释，以及对领导身份意义的思考和感知，是决定负面家庭事件如何影响领导身份认同及相应领导行为的关键机制。

其次，其它领域事件发生后，通过领导者的解释和身份工作，既可能削弱领导身份认同，也可能强化领导身份认同(Bataille & Vough, 2022; Hammond et al., 2017)。当领导者更加看重领导身份

给自己带来的挑战和压力，而自己又因为应对负面家庭事件消耗了资源时，更可能将负面家庭事件视为对领导身份的威胁，从而降低领导身份对于自我的重要性，即降低领导身份认同(Bataille & Vough, 2022)。相反，当领导者更加看重领导身份可能产生的奖励和意义感时，更可能将其视为弥补家庭目标和角色挫败的机会，从而提高领导身份对于自我的重要性，即提高领导身份认同(Bataille & Vough, 2022; Hammond et al., 2017)。

这与以往跨领域文献的观点是一致的。在跨领域的影响中，溢出(spillover)和弥补(compensation)是两个重要的机制(Edwards & Rothbard, 2000; Ganster et al., 2022; Kando & Summers, 1971)。其中，溢出是指在两个领域之间产生相似性(Edwards & Rothbard, 2000)。在本文的研究情境中，即个体在家庭经历的负面家庭事件对其在工作领域的领导身份认同和有效领导行为产生负面影响，我们称之为“为家所困”效应。而弥补是指个体通过在另一个领域寻求满足来抵消在一个领域中的不满足，包括两种方式(Edwards & Rothbard, 2000; Evans & Bartolomé 1986)：其一是投入（包括心理上和行动上）到另一个可能带来满足感的领域，包括感受到一个领域的重要性、花费时间到一个领域和将注意力投入到一个领域；其二是到另一个领域中追求奖励，指能够满足个人目标、需求和渴望的经历(Edwards & Rothbard, 2000)。通过到工作领域中追求奖励，个体能够实现两个领域中总体奖励的提高，从而弥补家庭领域中的不足。可以看到，无论是投入还是追求奖励，都与身份认同直接相关。对应到本文的研究情境，即个体在家庭中经历了负面事件后，主动提高对工作领域中领导身份的认同，积极做出有效领导行为，以弥补其在家庭领域的挫败，我们称之为“弥补缺憾”效应。

综上所述，根据跨领域领导身份认同理论，负面家庭事件将通过为家所困或弥补缺憾两种机制，跨领域影响领导身份认同。

**问题二：使用“负面家庭事件消耗领导者资源，可能影响领导者职能的履行（有效的领导行为），进而降低领导身份认同”的逻辑，且结果变量是有效领导行为，是否存在循环论证？**

非常感谢您指出这个问题，你看得非常仔细，确实是我们的表达不够精准，使您产生了循环论证的感觉。事实上，我们想要表达的核心思想是，负面家庭事件产生的压力和负面情绪会大量消耗领导者的自我控制资源，而承担领导角色又需要大量的资源和能量，因此当领导者更多将注意力放在领导身份带来的风险和挑战上时，会通过降低领导身份认同的方式来减少可能的资源消耗(Bataille & Vough, 2022; Cunningham et al., 2022; Hagger et al., 2010)。感谢您的提醒，我们删去了这句话，并重新梳理了这一段的逻辑表达，希望能够更加清晰和聚焦，请见修改稿“1.3 负面家庭事件与领导身份认同：外向性人格的调节作用”部分（第4-6页）。

**问题三：领导身份认同是否与工作能力和特质相关，负面家庭事件为什么会影响个体对自己工作能力相关的认知？**

如您所说，领导身份认同确实与工作能力和特质相关，但它们是不同的构念。如表 i 所示，领导身份认同是个体用领导角色来定义自己的程度，反应的是个体整体自我概念中与领导力相关的部分，回答的是“我是谁？”的问题(Day et al., 2009)。工作能力是指个体所掌握的、有助于完成工作任务和实现工作目标的能力，回答的是“我能做什么？”的问题。特质描述的是个体在认知和行为上的总体倾向，回答的是“我有什么倾向？”的问题(Fleeson, 2001; Huang & Ryan, 2011)。从稳定性来看，领导身份认同的稳定性最低，会随着工作领域和其它领域发生的事件而变化<sup>1</sup>(Hammond et al., 2017)；工作能力相对稳定，需要一定时间的学习和实践来获得提升；而特质的稳定性最高，是由先天基因和后天环境长期塑造形成的，在一定时间内通常不会发生变化(Fleeson, 2001)。

表 i 领导身份认同、工作能力和特质的比较

	定义	回答的问题	稳定性
领导身份认同	个体用领导角色来定义自己的程度	我是谁？	低
工作能力	个体所掌握的、有助于完成工作任务和实现工作目标的能力	我能做什么？	中
特质	反应了个体在认知和行为上的总体倾向	我有什么倾向？	高

**领导身份认同与工作能力和特质的关系体现在：**一方面，工作能力和特质会影响领导身份认同。例如，更高的工作能力和相关特质有助于增加领导者的积极领导体验，从而提高领导身份认同(Day et al., 2009; Lanaj et al., 2022)；过去的研究也表明具有某些特质的人更愿意成为领导者(Judge et al., 2002)。另一方面，领导身份认同也能够影响工作能力。相关研究指出，具有较高领导身份认同的领导者，会更加投入到领导角色所要求的行为中，而相关行为的实施将有助于提高领导能力(Day et al., 2009; Hammond et al., 2017; Lanaj et al., 2022)。在本研究中，领导身份认同和外向性在个体间层次显著正相关( $r = 0.11, p = 0.01$ )，支持了领导身份认同和特质相关的观点。

需要说明的是，本文关注的是负面家庭事件通过塑造领导身份认同来影响有效领导行为，以及领导者的认知和心理过程在其中起到作用，并没有关注领导者能力或对自己能力的认知在其中扮演的角色。不过，受您的启发，我们认为，从能力和对能力的信心（效能感）视角来研究负面家庭事件对有效领导行为的影响，也是一个很有意义的研究课题，希望未来能够进一步探索。我

<sup>1</sup> 过去的研究把领导身份认同视为相对稳定的构念，但近年来学者们开始越来越多地关注其动态性的一面，认为领导身份认同受到每天发生的事件和情境因素影响(Hammond et al., 2017; Lanaj et al., 2022)。本文采用动态观点，关注领导身份认同在个体内层次的变化，及其前因结果。

们在未来研究方向部分增加了相关讨论，请见修改稿“4.3 研究不足与未来研究方向”的第二段（第 20-21 页）红字部分。

**问题四：实证上负面家庭事件对领导身份认同的主效应不显著，且需要结合外向性来探讨，研究主效应的意义是什么？**

您提到了一个关于理论构建和理论贡献非常重要的问题，我们分以下几点来讨论：

第一，在理论发展方面，通过调节变量来探测和区分两种不同方向的作用机制，是一种常见的构建共识(**consensus creation**)的研究方法，正是本文的研究贡献所在(Hollenbeck, 2008; 贾良定 等, 2017)。在理论发展的过程中，当文献中出现了不一致的观点，研究者通常采用两种方式来构建共识，从而结束争论或者为不同的观点定义边界条件(Hollenbeck, 2008)：

第一种方法是对核心变量进行分类，分别讨论不同类别变量的不同前因和结果。采用该方法的研究，重点是把变量的不同类型或维度测量出来，分别检验其与其它变量的关系，所得到的结果通常是不同的。例如，Liang 等人(2012)将员工的建言行为分为促进性建言（即表达出能够改善现有工作实践和流程，从而有利于组织的方式）和抑制性建言（即表达出对现有的或即将发生的工作实践、事故或行为可能损害组织的担忧），并从理论和实证上发现二者有不同的前因和结果。

第二种方法是用调节变量来探测和区分主效应中不同方向作用机制的存在及其各自发挥作用的边界条件(贾良定 等, 2017)。采用该方法的研究，需要结合调节变量来讨论不同作用机制发挥作用的可能性。并且，由于不同作用机制相互抵消，所得到的主效应通常是不显著的。本文所采用的，正是这一种共识构建方法。例如，McClean 等人(2013)在研究团队中员工建言对离职的影响时指出，其中可能存在两种方向相反的作用机制：一方面，较高的建言水平反应了团队中的学习性环境，从而降低员工离职；另一方面，较高的建言水平也可能意味着所在团队是一个无效的、无价值的环境，从而提高员工离职。作者选择主管响应水平作为调节变量，研究发现，当主管响应水平较高时，学习环境机制更可能发挥作用，团队建言水平降低员工离职。相反，当主管响应水平较低时，无效环境机制更可能发挥作用，团队建言水平提高员工离职。Qin 等人(2020)也研究发现，领导谦逊的作用取决于下属对其谦逊行为的归因，当下属用自我服务的方式来归因时，领导谦逊将提高下属的心理特权，从而增加越轨行为；相反，当下属不以自我服务的方式来归因时，领导谦逊将通过提高领导—成员交换来减少员工的越轨行为。可以看出，本文的论证方式与这些研究是类似的。

第二，理论上，本文讨论的负面家庭事件对领导身份认同的主效应不显著，并且在不同外向性水平下主效应的作用方向不同，是与跨领域研究文献一致的(Ganster et al., 2022)。Edwards 和

Rothbard (2000)在他们的理论文章中明确指出，家庭领域和工作领域构念之间的关系不显著，“may result from countervailing positive and negative effects representing simultaneous spillover and compensation” (p.183)。主效应的不显著正说明了负面家庭事件影响领导身份认同的为家所困效应和弥补缺憾效应是同时存在的，正是二者作用方向的相互抵消，使主效应呈现为不显著的情况。本文通过引入外向性作为调节变量，发现在高外向性下弥补缺憾效应更可能发挥作用，而在低外向性下为家所困效应更可能发挥作用，为我们区分两种效应的边界条件做出了理论贡献。

第三，实证上，本文这种主效应不显著且在不同调节变量水平下方向不同的研究发现与类似研究的结果模式是一致的。贾良定等人(2017)总结了 2008-2013 年发表于 Academy of Management Journal (AMJ)的论文，属于这种模式的假设一共 22 个，其中 63.6%的假设所对应的自变量和因变量的关系都不显著。并且，大多数文章都不提主效应假设，而是直接提出调节效应假设。而其余提出了主效应假设的情况，又大部分是竞争性假设，同时提出二者关系为正和负的假设(如 Wanberg et al., 2010; Love & Kraatz, 2009)。本文的做法也与大多数研究的做法类似。表 ii 列举了一些相关的文献，从中可以看出，当主效应同时存在正反两个方向的作用机制时，主效应不显著是比较常见的。

表 ii 相关文献示例

作者(年份)	期刊	主效应作用机制	调节变量	主效应显著性
George et al. (2012)	Organization Science	工作组中临时工的比例→感知工作组原型的效价 正：对于标准工，保护了工作安全。对于临时工，提高了灵活性、多样性和自主性等 负：对于标准工，担心降低工资、资源和地位。对于临时工，降低了上升机会	感知流动性	不显著
Koopman et al. (2021)	Journal of Applied Psychology	反生产行为→后续消极情绪 正：生发效应，反生产行为进一步提高消极情绪 负：修复效应，反生产行为帮助发泄消极情绪	特质同情	在两个 study 中都不显著
McClellan et al. (2013)	Academy of Management Journal	建言→离职 正：高建言水平反应了团队中的学习性环境 负：高建言水平意味着所在团队是一个无效的、无价值的环境	管理者对组织资源的接近性、管理者对组织决策的参与度、管理团队的变革导向	不显著
Pieterse et al. (2013)	Academy of Management Journal	文化多样性→团队绩效 正：多样性的背景带来多样性的信息、知识和视角，从而增加绩效 负：多样性产生社会分类，阻碍绩效的发展	学习方法导向、绩效规避导向	不显著
本文	投《心理学报》	负面家庭事件→领导身份认同 正：弥补缺憾效应 负：为家所困效应	领导者外向性	不显著

综上所述，主效应不显著且需要结合调节变量（外向性来讨论），不仅不是缺陷，而且是本文

**要重点强调的关键贡献所在。**正是由于现有文献关于家庭领域事件对工作领域的影响，存在着为家所困效应和弥补缺憾效应这两种不一致的观点，本文引入跨领域领导身份认同理论作为理论视角，并选择外向性作为调节变量，有效地区分了两种效应起作用的条件，将两种不一致的观点整合起来。因此，本研究对解决现有文献中的不一致，构建理论共识，做出了理论贡献。当然，如果您还有其它看法，我们很乐意与您进一步讨论。

## 参考文献

- Bataille, C. D. & Vough, H. C. (2022). More than the sum of my parts: An intrapersonal network approach to identity work in response to identity opportunities and threats. *Academy of Management Review*, 47(1), 93-115.
- Blanchard, K. (1999). *The heart of a leader: Insights on the art of influence*. Colorado Springs, CO: David C. Cook.
- Cunningham, J. L., Sondag, L., & Ashford, S. J. (2022). Do I dare? The psychodynamics of anticipated image risk, leader identity endorsement, and leader emergence. *Academy of Management Journal*, In-press.
- Day, D. V., Harrison, M. M., & Halpin, S. M. (2009). *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity, and expertise*. New York: Routledge.
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Evans, P. & Bartolomé F. (1986). The dynamics of work-family relationships in managerial lives. *International Review of Applied Psychology*, 35(3), 371-395.
- Fleeson, W. (2001). Toward a structure- and process-integrated view of personality: Traits as density distributions of states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 1011-1027.
- Ganster, M. L., Gabriel, A. S., Rosen, C. C., Simon, L. S., Butts, M. M., & Boswell, W. R. (2022). Retreating or Repairing? Examining the Alternate Linkages Between Daily Partner-Instigated Incivility at Home and Helping at Work. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0001048>
- George, E., Chattopadhyay, P., & Zhang, L. L. (2012). Helping Hand or Competition? The Moderating Influence of Perceived Upward Mobility on the Relationship Between Blended Workgroups and Employee Attitudes and Behaviors. *Organization Science*, 23(2), 355-372.
- Hagger, M., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. D. (2010). Ego depletion and the strength model of self-control: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136(4), 495-525.
- Hammond, M., Clapp-Smith, R., & Palanski, M. (2017). Beyond (just) the workplace: A theory of leader development across multiple domains. *Academy of Management Review*, 42(3), 481-498.
- Hollenbeck, J. R. (2008). The Role of Editing in Knowledge Development: Consensus Shifting and Consensus Creation. In Baruch, Y., Konrad, A.M., Aguinis, H., & Starbuck, W.H. (Eds). *Opening the Black Box of Editorship*. Palgrave Macmillan, London.
- Huang, J. L. & Ryan, A. M. (2011). Beyond personality traits: A study of personality states and situational contingencies in customer service jobs. *Personnel Psychology*, 64, 451-488.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kando, T. M. & Summers, W. C. (1971). The Impact of Work on Leisure: Toward a Paradigm and Research Strategy. *Pacific Sociological Review*, 14(3), 310-327.
- Koopman, J., Conway, J. M., Dimotakis, N., Tepper, B. J., Lee, Y. E., Rogelberg, S. G., & Lount, R. B. J. (2021). Does CWB repair negative affective states, or generate them? Examining the moderating role of trait empathy. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1493-1516.
- Lanaj, K., Foulk, T. A., & Jennings, R. E. (2022). Improving the Lives of Leaders: The Beneficial Effects of Positive Leader

- Self-Reflection. *Journal of Management*, Online First, doi: <https://doi.org/10.1177/01492063221110205>.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Love, E. G. & Kraatz, M. (2009). Character, Conformity, or the Bottom Line? How and Why Downsizing Affected Corporate Reputation. *Academy of Management Journal*, 52(2), 314-335.
- McClellan, E. J., Burris, E. R., & Detert J. R. (2013). When does Voice Lead to Exit? It Depends on Leadership. *Academy of Management Journal*, 56(2), 525-548.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., & Van Dierendonck, D. (2013). Cultural Diversity and Team Performance: The Role of Team Member Goal Orientation. *Academy of Management Journal*, 56(3), 782-804.
- Qin, X., Chen, C., Yam, K. C., Huang, M., & Ju, D. (2020). The Double-Edged Sword of Leader Humility: Investigating When and Why Leader Humility Promotes Versus Inhibits Subordinate Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 693-712.
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1): S6-S32.
- Wanberg, C. R., Zhu, J., & Van Hooft, E. A. J. (2010). The Job Search Grind: Perceived Progress, Self-Reactions, and Self-Regulation of Search Effort. *Academy of Management Journal*, 53(4), 788-807.
- 贾良定, 郑雅琴, 尤树洋, & 李珏兴. (2017). 如何在组织和管理研究中探讨调节作用? 模式和证据. *管理学季刊*, 2, 15-40.

## 意见 2:

本文的调节变量的选取缺乏理论基础。为什么领导身份认同理论能够推出外向型人格能够作为调节变量呢? 对于假设 1, 作者的核心观点是: 外向性的人通常掌握更多的社交技巧(Ashton et al., 2002; Tett & Burnett, 2003), 有更高的自控资源和能量水平(Goldberg, 1990), 更愿意接受来自工作的挑战和竞争(Costa & McCrae, 1992; Judge & Zapata, 2015), 对意义感和潜在的收益更加敏感(Lucas et al., 2000)。那么为啥不直接用政治技能, 或者自我控制能力等变量来做调节变量呢? 另外, 作者所言“低外向性的领导者一方面应该努力做好工作和家庭的平衡, 做好与家人的沟通和情感联系, 减少负面家庭事件的发生。”(P18)。是否暗含了好的社交技巧—即外向性—在一定程度上可以减少负面家庭事件发生的假设, 这种情况下, 调节变量与自变量之间是否具有高的相关性甚至因果关系? 请作者进行检验。

## 回应:

感谢评审专家非常有洞见的意见, 我们尝试分成两个问题予以回答。

### **问题一: 选择外向性人格作为调节变量的依据。**

**第一, 选择个性特质做调节变量的依据。**非常感谢审稿人的意见, 通过深入阅读跨领域领导身份认同理论, 我们发现选择个性特质作为负面家庭事件到领导身份认同之间关系的调节变量, 符合本文使用的核心理论。领导者在多大程度上认同自己的领导角色, 受到其如何解释领导角色及其与其他领域的经历之间关系的影响, 而个性特征正是影响解释过程的重要因素之一(Hammond

et al., 2017; Kando & Summers, 1971)。

## 第二，在个性特质中选择外向性的原因。

首先，本文选择外向性做调节变量，与本文的研究问题相一致，能够帮助我们把为家所困和弥补缺憾两种机制区分开。本文一开始就提出，关于家庭如何影响工作，目前文献中存在着为家所困和弥补缺憾两种方向相反的效应，并试图通过寻找合适的调节变量来整合现有研究，达到构建共识(consensus creation)的目的(Hollenbeck, 2008; 贾良定 等, 2017)。高/低外向性的领导者在对意义感和潜在收益的敏感度(Lucas et al., 2000)、社交技巧(Ashton et al., 2002; Tett & Burnett, 2003)、自控资源和能量水平(Goldberg, 1990)等多方面的差异，能够很好地达成区分两种机制的目的。所以，本文选择外向性作为调节变量，以更好地实现研究目的。

其次，选择外向性做调节变量，能够更好地与现有文献对话，同时也能对个性特征和有效领导领域做出更大的贡献。Judge 等人(2002, 2009)的综述性文章指出，在大五人格中，外向性对有效领导的影响是最稳定的，也是影响最大的。本文以外向性作为调节变量，是对该研究结论的支持和扩展。本文认为，外向性不仅帮助领导者更好地处理工作中的挑战，还能帮助领导者以更加积极的方式应对所遭遇的负面家庭事件，在工作场所中有积极的表现。请见修改稿“4.1 理论贡献”的第三点（第 19 页）。

第三，选择外向性，而非审稿人所讲的政治技能或自控能力等作调节变量，是因为它们存在明显的差异。政治技能指的是有效理解工作中其他人，并应用这些知识来影响他人向着有助于实现自己的以及组织的目标的方式行为的能力，主要包含社会敏感（social astuteness）、人际影响（interpersonal influence）、网络能力（networking ability）以及真诚表现（apparent sincerity）四个维度(Ferris et al., 2005)。政治技能主要关注的是人们根据特定情形选择影响策略，并最终有效实施它的能力。自我控制能力是指个体拥有的为了更高的目标对抗自己的即时需求的非动机认知资源(Kotabe & Hofmann, 2015)。高自控能力的人能够抑制自己的冲动，避免不合理的行为。确实如审稿人所讲，外向性和政治技能以及自我控制能力存在一定的相似性，但是三个概念也存在非常明显的差异，具体见表 iii。一方面，与政治技能相比，外向性除了人际导向之外，还有高能量水平、对奖励敏感等表现。另一方面，与自控能力相比，外向性除了具有丰富的资源外，还有人际导向和对奖励敏感等表现。鉴于以上差异，我们认为无论是政治技能还是自控能力，都很难完全代替外向性这一概念。

表 iii 外向性与政治技能和自控能力的比较

	两个概念的相似性	两个概念的差异性
外向性和政治技能	都说明二者能够较好地处理人际情境的问题	外向性还有高能量水平、对奖励敏感等表现
外向性和自控能力	都说明二者具有丰富的资源	外向性还有人际导向、对奖励敏感等表现

此外，外向性之所以能够很好地区分开为家所困效应和弥补缺陷效应，是由外向性多个方面的内容共同决定的。由于外向性与单独的社交、资源和能量水平等存在较大的差异，其单独的某一个方面，也无法达成上述作用。以自控能力为例，它做调节时，往往能够改变关系的强弱，却较少被用于改变关系方向的情况。因为高自控能力的人可以导致人们较少产生某种认知或者情绪，也会减少人们在产生某种认知和情绪后，较少做出和这种情绪和认知相一致的行为(Lian et al., 2014; Lian et al., 2017)。而只有将外向性的多个方面综合考虑时，在个体内层次上，领导者经历的负面家庭事件时才可能在外向性高产生弥补缺憾效应，而在内向性高时产生为家所困效应。

当然，您的提示使我们意识到，未来的研究可以进一步讨论其它可能导致两种效应分别显现出来的个体和情境因素。事实上，在原稿的未来研究方向部分，我们已经做了适当的讨论，提出负面事件发生的时机可能是一个关键的情境因素，请见论文“4.3 研究不足和未来研究方向”的第三段（第 20-21 页）。

**问题二：作者所言“低外向性的领导者一方面应该努力做好工作和家庭的平衡，做好与家人的沟通和情感联系，减少负面家庭事件的发生。”(P18)。是否暗含了好的社交技巧—即外向性—在一定程度上可以减少负面家庭事件发生的假设，这种情况下，调节变量与自变量之间是否具有高的相关性甚至因果关系？请作者进行检验。**

首先，前文已经分析过，外向性并不能直接和社交技巧划等号，这里我们不再重述。

其次，本文指出“低外向性领导者需要……减少负面家庭事件发生”是在原稿的实践启示部分，是我们研究的一个推论和衍生，而不是我们研究本身所关注的问题。

但是，审稿人确实问到了一个很好的问题，外向性是否减少负面家庭事件的发生？很荣幸审稿人对性格相关的文章非常熟悉，这个问题促使我们进一步思考。要回答该问题，我们重新阅读了性格相关的经典文献，并对其阐述如下。

外向性确实有可能如审稿人所讲，通过“暴露”效应直接对负面家庭事件有影响。经典的性格相关理论指出个性特征会通过暴露（exposure）和反应（reactivity）两条路径，影响人们在不同情境下的行为有效性(Bolger & Schilling, 1991; Bolger & Zuckerman, 1995)。所谓暴露指的是，性格影响了为什么一些人比其他人更可能进入某些情境或更容易发生某些事情。该效应与审稿人的观点是一致的。因为高外向性的人更关心自己与他人的关系，并且拥有更高的社交技能，因此比内向的人更能处理和家人的关系，减少负面家庭事件的发生。但是，遗憾的是，通过对数据的进一步分析，并未支持暴露效应。在个体间层面，外向性和负面家庭事件之间的相关系数  $r = -0.07$  ( $p = 0.17$ )，两者间为不显著的负相关关系。同时，我们检验了外向性影响负面家庭事件的因果关系，

并未发现显著的影响( $b = -0.04, SE = 0.20, p = 0.83$ )。这说明, 外向性影响负面家庭事件的这一可能性在本文数据情境下, 并不显著。

本文更加关注的是外向性的“反应”效应, 即性格影响了人们对所发生事件和情境的反应和解释, 以及对应对策略的选择(Bolger & Schilling, 1991)。Bolger 和 Schilling (1991)指出, 暴露效应和反应效应是两个相互独立的效应, 研究既可以同时关注二者, 也可以只关注其中一个方面, 如表 iv 所示。并且, 他们研究指出, 反应效应可能是比暴露效应更重要的效应, 其作用更强(Bolger & Schilling, 1991)。本研究是一种“反应差异模型”的研究思路, 关注的是外向性如何影响领导者对负面家庭事件的解释和反应(即调节效应), 而非外向性对负面家庭事件的直接影响。请审稿人予以考虑。

表 iv 关于性格的不同研究模型

		性格对暴露的影响	
		不关注	关注
性格对反应的影响	不关注	——	暴露差异模型
	关注	反应差异模型	暴露-反应差异模型

最后, 我们删除了实践启示中的相关内容, 以免引起误解。通过以上讨论, 我们承认, 在实践启示部分提出“低外向性的领导者一方面应该努力做好工作和家庭的平衡, 做好与家人的沟通和情感联系, 减少负面家庭事件的发生。同时, 也可以主动向家人分享工作中遇到的积极事件, 促进家庭中积极家庭事件的发生”, 确实超过了“反应差异模型”的范畴, 属于暴露效应讨论的内容。因此, 为了不引起读者的困惑和误解, 我们删掉了这两句话, 请见修改稿“4.2 实践启示”的第三点(第 20 页)。

### 参考文献

- Ashton, M. C., Lee, K., & Pausonon, S. V. (2002). What is the central feature of extraversion? Social attention versus reward sensitivity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(1), 245–52.
- Bolger, N. & Schilling, E. A. (1991). Personality and the problems of everyday life: The role of neuroticism in exposure and reactivity to daily stressors. *Journal of Personality*, 59(3), 355-386.
- Bolger, N. & Zuckerman, A. (1995). A framework for studying personality in the stress process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 890-902.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126–152.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.
- Hammond, M., Clapp-Smith, R., & Palanski, M. (2017). Beyond (just) the workplace: A theory of leader development across multiple domains. *Academy of Management Review*, 42(3), 481-498.
- Hollenbeck, J. R. (2008). The Role of Editing in Knowledge Development: Consensus Shifting and Consensus Creation. In Baruch, Y., Konrad, A.M., Aguinis, H., & Starbuck, W.H. (Eds). *Opening the Black Box of Editorship*. Palgrave

Macmillan, London.

- Kando, T. M. & Summers, W. (1971). The impact of work on leisure: Toward a paradigm and research strategy. *Pacific Sociological Review*, 14(3), 310-327.
- Kotabe, H. P. & Hofmann, W. (2015). On integrating the components of self-control. *Perspectives on Psychological Science*, 10, 618–638.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. 2009. The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly*, 20, 855–875.
- Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Liang, L. H., Keeping, L. M., & Morrison, R. (2014). Abusive supervision and retaliation: A self-control framework. *Academy of Management Journal*, 57(1), 116–139.
- Lian, H., Yam, K. C., Ferris, D. L., & Brown, D. J., (2017). Self-control at work. *Academy of Management Annals*, 11(2), 703–732.
- Lucas, R. E., Diener, E., Grob, A., Suh, E. M., & Shao, L. (2000). Cross-cultural evidence for the fundamental features of Extraversion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 452–468.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500–517.
- 贾良定, 郑雅琴, 尤树洋, & 李珏兴. (2017). 如何在组织和管理研究中探讨调节作用? 模式和证据. *管理学季刊*, 2, 15-40.

### 意见 3:

作者谈到的外向性人格的个体对意义感与潜在收益更加敏感(Lucas et al., 2000)的结果是相较于内向性人格来说的还是相对于损失更加敏感? 这两者有很大的区别。如果相较于内向性人格而言, “负面的家庭事件之后, 外向性领导可能更加看重在工作领域中的领导行为能够为其带来的各种收益。”(P6) 这一因果观点是站不住脚的。如果是相对于损失而言的, 这一负面的家庭事件作为“损失”, 相较于工作场所的成就感, 它们之间的关系并不是明晰的, 且需要论证为什么可以影响领导者的身份认同?

### 回应:

非常感谢评审专家的问题。您的这个问题触及到了外向性人格的本质, 是我们在原稿中没有仔细阐述的问题。

可以明确的是, 通过阅读文献, 我们发现, **外向的人对意义感和潜在收益更加敏感, 既是相较于内向性人格, 也是相对于损失来比较的**。首先, 从外向性的起源、定义和测量来看, 高外向性的对立面其实就是内向性。外向性较高的得分意味着该个体具有高外向性, 而较低的得分则意味着该个体具有高内向性, 一些学者甚至直接用“外向性-内向性”来指示该构念(Grant, 2013; Gray, 1981; Lucas et al., 2000; McCrae & Costa, 1987)。其次, **奖励敏感性(reward sensitivity)是外向性人格特质的核心特征**。相较于损失信号, 高外向性的人对收益更加敏感。Gray (1981)明确指出, 高外

向性的个体对奖励信号比对惩罚<sup>1</sup>信号更加敏感，而低外向性（即内向）的个体与之相反，对惩罚信号比对奖励信号更加敏感，如图 i 所示。已有研究采用来自不同国家的样本和不同的研究方法，证实了这一观点(Ashton et al., 2002; Lucas et al., 2000)。

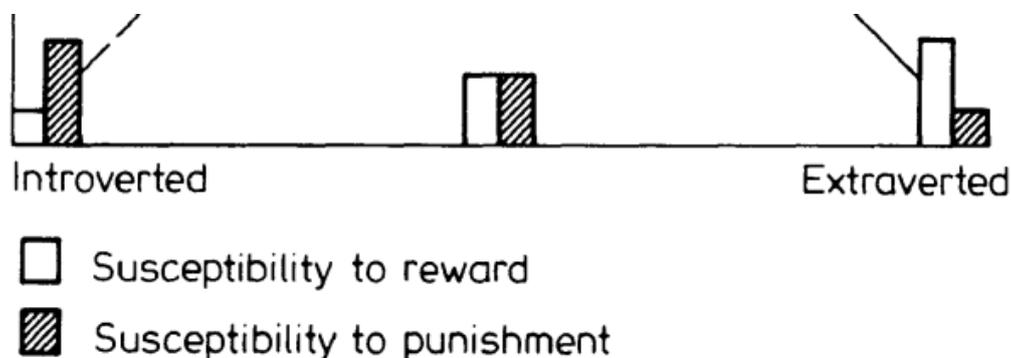


图 i 内向性和外向性的比较(Gray, 1981)

从以上讨论中可以看出，**外向性人格与我们的理论是非常匹配的**。正是由于高/低外向性的上述区别与特征，使我们能够把为家所困和弥补缺憾两种效应区分开，同时又能整合到一个模型中。具体而言，低外向性的领导者对损失信号更加敏感，在经历负面家庭事件后，会更多将注意力集中到负面家庭事件造成的资源损耗和承担领导角色将要消耗的资源上，因而更不愿意承担领导角色，以期保存仅剩的资源，即产生为家所困效应，降低领导身份认同(Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989)。因此，对于内向的领导者，在个体内层次，负面家庭事件将跨领域降低领导身份认同。反之，高外向性的领导者对收益信号更加敏感，在经历负面家庭事件后，会将注意力更多地集中到承担领导角色可能产生的意义感和需求满足等收益上，因而更愿意承担领导角色，以期弥补家庭领域的不足，即产生弥补缺憾效应，提高领导身份认同(Bataille & Vough, 2022; Edwards & Rothbard, 2000)。现有研究也指出，当某种身份对个体存在积极的效价时，能够提高个体对该身份的认同程度(Dutton et al., 2010)。因此，对于外向的领导者，在个体内层次，负面家庭事件能够跨领域提高领导身份认同。

再次感谢评审专家的问题，使我们对“外向性”这个构念有了更加清晰的认知。在论文中，我们保留了“高外向性”和“低外向性”的表述，但增加了相关的注释，以使读者能够了解到低外向性即内向性这一事实，请见修改稿第 5 页注释 1。您认为是否可行？是否有必要换成“外向性-内向性”以使表达更精准？期待评审专家和编辑的建议。

最后，除了奖励敏感性，外向性人格特质的其它重要特征是社交性(sociability)和高能量水平。

<sup>1</sup> Gray (1981)所说的“惩罚(punishment)”与评审专家所说的“损失”，含义是一致的。

与低外向性的人相比，高外向性的人会将更多注意力放到社交上，也更善于社交(Ashton et al., 2002; Lucas et al., 2000; Tett & Burnett, 2003)。并且，相比于低外向性的人，高外向性的人自控资源和能量水平更高(Goldberg, 1990)。因此，在修改稿中，我们从奖励敏感性、社交性和高能量水平三个方面来讨论外向性对个体内层次负面家庭事件与领导身份认同之间关系的调节作用，请见“1.3 负面家庭事件与领导身份认同：外向性人格的调节作用”部分（第4-6页）。

#### 参考文献

- Ashton, M. C., Lee, K., & Paunonen, S. V. (2002). What Is the Central Feature of Extraversion? Social Attention Versus Reward Sensitivity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(1), 245–252.
- Bataille, C. D., & Vough, H. C. (2022). More than the sum of my parts: An intrapersonal network approach to identity work in response to identity opportunities and threats. *Academy of Management Review*, 47(1): 93-115.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35, 265–293.
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The big–five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.
- Grant, A. M. (2013). Rethinking the Extraverted Sales Ideal: The Ambivert Advantage. *Psychological Science*, 24(6), 1024 – 1030.
- Gray, J. A. (1981). A Critique of Eysenck's Theory of Personality. In H. J. Eysenck (ed.), *A Model for Personality* (pp. 246-276). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Lucas, R. E., Diener, E., Grob, A., Suh, E. M., & Shao, L. (2000). Cross–cultural evidence for the fundamental features of Extraversion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 452–468.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T., Jr. (1987). Validation of a five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait–based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500–517.

#### 意见 4:

作者谈到领导工作本质上是人际相关的(Yukl,2012)。负面家庭事件是否也与人际相关？所以高外向性的领导是否可以把这种社交技巧应用在家庭事件的处理中？因此产生更少的负面家庭事件，进而带来更少的负面影响？作者所言的这种社交技巧为什么可能在经历负面家庭事件后对自己应对领导工作的挑战和压力充满信心，从而更加主动地接受和迎接领导工作的挑战和压力(Parker et al., 2010)？这种技巧与信心之间是如何转化的？是否也会存在低外向的人对这种负向事件更加不敏感，因而他们受到的负面家庭事件影响比较小，因而更有资源与信心来应对工作的情况呢？都

是作者尚未考虑的内容。

回应：

感谢评审专家的问题，这些问题设计到很多细节，对我们打磨论文很有帮助。我们分以下几个问题进行讨论：

**问题一：负面家庭事件是否与人际相关？外向的领导者能否把社交技巧应用于处理家庭事件，因此减少负面家庭事件？**

首先，负面家庭事件既包括与人际相关的部分，也包括不与人际相关的部分。负面家庭事件指的是人们在家庭中遭遇的对其具有消极效价的事件(Lin et al., 2021)。因此，只要是发生在家庭领域的，对领导者而言具有消极效价的事件，无论是否与人际相关，都属于本文讨论的负面家庭事件的范畴。许多负面家庭事件是与人际相关的，比如和伴侣、孩子的争吵、消极的谈话等，但家庭领域中也可能发生大量非人际相关的负面事件，比如心爱的物件意外损坏、生病、财务困难等等。

其次，我们赞同您的看法，认为外向的领导者能够把外交技巧用于处理家庭事件，减少负面家庭事件的发生。但是，如我们对您意见 2 的回答中所讨论的，研究外向性对负面家庭事件的影响，属于“暴露”效应的研究范畴，而本文关注的是“反应”效应，即负面家庭事件发生后，外向性如何影响了领导者的反应（具体内容请见回复信第 11-12 页对您意见 2 问题二的回复）。

**问题二：社交技巧为什么能在经历负面家庭事件后对自己应用领导工作的挑战和压力充满信心，从而更加主动地接受和迎接领导工作的挑战和压力？**

感谢您的问题，根据您和另一位评审专家的问题和建议，**我们重新梳理了关于外向性调节作用的理论阐述**，请见修改稿“1.3 负面家庭事件与领导身份认同：外向性人格的调节作用”部分（第 4-6 页）。希望修改后的版本比原稿更加清晰准确。

**问题三：是否存在低外向的人对负面事件不敏感，因而受到负面家庭事件影响比较小，更有资源和信心来应对工作的情况？**

感谢您提出这个问题。就我们所了解的文献而言，与您的问题是 inconsistent 的。如我们对您意见 3 的回复所述，低外向性（即内向）的人对负面的信号（如惩罚信号、非奖励信号）等非常敏感，这正是外向性这种人格特质的核心特征，并且得到了来自多个国家样本数据的研究支持(Ashton et al., 2002; Gray, 1981; Lucas et al., 2000)。因此，我们认为低外向的人对负面事件不敏感，因而受到负面家庭事件影响比较小，更有资源和信心来应对工作的情况，出现的可能性比较小。

当然，我们所了解的文献有限，您提出这个问题想必有一定的理由。如果您有能够说明低外向的人对负面事件不敏感的相关文献，请分享给我们学习，非常感谢。

## 参考文献

- Ashton, M. C., Lee, K., & Paunonen, S. V. (2002). What Is the Central Feature of Extraversion? Social Attention Versus Reward Sensitivity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(1), 245–252.
- Gray, J. A. (1981). A Critique of Eysenck's Theory of Personality. In H. J. Eysenck (ed.), *A Model for Personality* (pp. 246–276). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Lin, S.-H. (J.), Chang, C.-H. (D.), Lee, H. W., & Johnson, R. E. (2021). Positive family events facilitate effective leader behaviors at work: A within-individual investigation of family-work enrichment. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1412–1434.
- Lucas, R. E., Diener, E., Grob, A., Suh, E. M., & Shao, L. (2000). Cross-cultural evidence for the fundamental features of Extraversion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 452–468.

## 意见 5:

高外向性人格的个体内层次中，负面家庭事件与领导者身份认同是正相关而不是弱的负相关？是不是意味着高外向性就该或者就可以多制造负面家庭事件，进而会带来高的领导身份认同，促进有效的领导行为？这种假设是不是有点违背常识的？

## 回应:

非常感谢审稿人具有洞见的意见，审稿人问了一个非常重要的问题：**文章的立意问题**。如果我们发现负面家庭事件会增强领导身份认同，进而促进有效领导行为，就认为“高外向性就该或者就可以多制造负面家庭事件”，为了有效领导而伤害家庭，这**显然有违负责任研究的基本原则** (Tsui, 2013)，同时也会产生“**坏的管理理论带坏好的管理实践**”的可能性和嫌疑(Ghoshal, 2005)。在这一点上，我们和您的意见和看法是一致的。因此非常认可并高度评价该条意见。实际上，所有类似本文的情况，即讨论“被广泛认为坏的东西可能的积极面”的研究都会遇到上述挑战。在组织行为学研究中，最为经典的案例来自于人们对辱虐管理（abusive supervision）积极影响的质疑。如果辱虐管理存在积极一面，那么是否意味着领导者在日常管理中，需要增加对员工的辱虐管理呢？显然，如果答案是“是”，文章本身的立意就存在问题，不仅受到别人质疑，更不适合发表，以避免教坏实践者。

然而，并非在所有的情况下，“被广泛认为坏的东西可能的积极面”的研究都不值得发表，也并不意味着他们一定会带来不好的管理启示。面对同样的质疑，辱虐管理相关研究给我们，尤其是使用 ESM 的方法研究“被广泛认为坏的东西可能的积极面”如何应对文章立意挑战提供了很好的解决思路：“被广泛认为坏的东西可能的积极面”这一效应仅存在于短期，而在长期并不存在此种效应。例如 Qin 等人(2018)在 AMJ 上发表的文章发现，辱虐管理使领导者在工作中更好地恢复自身资源，进而促进他们的工作投入。类似的，Ju 等人(2019)采用 ESM 的研究方法，发表在 OBHDP 上的研究发现辱虐管理可以增加管理者的权力感知，进而促进其管理者效能感和任务相关的领导行为。但是，上述两篇文章都进行了多种类型的补充性分析，说明此效应仅存在于短期内

(daily base), 在长期内并不存在或者正好相反。在此基础上, 文章的立意不是提示管理者多做辱虐管理, 而是告诉学者和组织管理者“为什么辱虐管理对下属和组织有如此多的坏处, 领导者却经常会如此行为? 因为辱虐管理可以使领导者在工作中恢复自身资源水平并且会让自己感到更高的权力”。

借鉴上述文章的思路, 原稿中本文也对所提假设的长期效应进行了检测, 研究结果发现, 对高外向性的领导者, 负面家庭事件正向影响领导身份认同, 进而增强变革性和基本领导行为的这一效应仅存在于短期内, 长期内上述效应不存在。

为进行长期效应检验, 本文使用 SPSS 软件, 采用两种数据处理方式对 67 位管理者的 461 个个案数据进行分析 and 探索: 第一种方式是, 对负面家庭事件和领导身份认同的日调研数据分别取均值, 在个体间层面上进行回归。结果显示, 负面家庭事件对领导身份认同的影响不显著( $\beta = 0.19, ns$ ), 外向性的调节作用不显著( $\beta = 0.01, ns$ )。第二种方式是, 对负面家庭事件取均值, 分析其对最后一天的领导身份认同的影响。结果显示, 负面家庭事件对领导身份认同的影响不显著( $\beta = 0.21, ns$ ), 外向性的调节作用不显著( $\beta = 0.03, ns$ )。

总结上述讨论, 我们重申: 本文的立意并不是告诉高外向性的领导者, 为了增强自己的积极领导行为而去制造更多的负面家庭事件。我们的出发点是基于社会现象的复杂性和人有不同的人格特质这两个基本事实, 通过研究揭示: 负面家庭事件也能有积极的一面, 短期内高外向性的领导者能够通过积极投入领导角色来弥补负面家庭事件带来的缺憾, 使其对领导身份认同和有效领导行为产生积极的作用。但长期来看, 这种积极作用是不存在的。此外, 正如我们在前面提到的, 本文关注的是负面家庭事件发生后, 不同领导者的“反应”。在这个过程中, 负面家庭事件是外生的。由此得到的实践启示, 绝非外向的领导者为了增加有效领导行为而主动制造负面家庭事件, 而是告诉组织, 短期内没必要对高外向性的领导者遇到负面家庭事件时过度担忧或者进行过多的干预。为了提高管理上的针对性, 应当将注意力放在遇到负面家庭事件的低外向性人格的领导者身上。

实际上, 我们在初稿中的补充性分析部分, 就已经考虑过这一问题, 但是之前版本不够明显。在这一轮修改中, 我们也对这一问题进一步深入地进行了讨论, 并补充说明了研究的立意和出发点, 以及需要做长期效应分析的原因。请见修改稿“3.3.1 长期效应分析”的红字部分(第 17 页)。

## 参考文献

- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75~91.
- Ju, D., Huang, M., Liu, D., Qin, X., Hu, Q., & Chen, C. (2019). Supervisory consequences of abusive supervision: An

investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 154, 80–95.

Qin, X., Huang, M. P., Johnson, R. E., Hu, Q. J., & Ju, D. (2018). The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: An investigation of recovery and work engagement. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1951–1975.

Tsui, A. S. (2013). The spirit of science and social responsible scholarship. *Management and Organization Review*, 9(3), 375-394.

#### 意见 6:

对于假设 2 & 3。作者缺少对领导者身份认同更加详细的探讨，因而逻辑推理中依然存在不严谨之处。根据定义，高的领导者身份认同意味着个体更认同自己就是领导者。但是认为自己是领导者（认知层面）与自己做有效的领导行为（行为层面）之间的关系依然存在论证空间。同时，高的领导身份认同感是如何影响到领导的变革行为的？仅靠自我牺牲行为(Lanaj, Gabriel, et al., 2021)、帮助行为(Lanaj, Jennings et al., 2021)和领导涌现(Cunningham et al., 2022)实证的罗列并不能清楚的说明二者之间的关系，包括在前文提到的“鼓励员工超出自我利益和工具化考虑，对实现组织目标表现信心和热情等方面(Bass, 1985)”等领导行为的叙述都缺乏更严谨的论证。

#### 意见 7:

假设 2, 3 推断太单薄。

#### 回应:

非常感谢您的问题。您提到了一个非常重要，但我们在原稿中没有着重讨论的问题。

原稿中这一部分简写的原因主要是：第一，领导身份认同对领导行为的积极影响是领导身份认同理论的核心观点，已经得到广泛地研究，获得了大量的证据支持(Ashford & DeRue, 2012; Day et al., 2009; Kwok et al., 2018)。第二，本文讨论的重点在于，负面家庭事件如何影响领导身份认同，以及领导者外向性人格的调节作用。领导身份认同对有效领导行为的作用机制，不是本研究最重要的部分。第三，心理学报对引言部分有字数限制（3500 字），因此我们大幅缩减了这部分的阐述。

感谢您的问题，我们分以下几个方面来阐述领导身份认同对有效领导行为的影响：

首先，需要说明的是，本文从跨领域领导身份认同理论出发，关注的是负面家庭事件通过领导身份认同对有效领导行为而非某种具体领导行为的影响。有效领导行为是对最有可能对下属和团队的态度、行为和绩效产生积极影响的领导行为的统称(DeRue et al., 2011; Yukl, 2012)。因此，有效领导行为是一个笼统的概念，并不特指某种领导行为。根据（跨领域）领导身份认同理论，领导者的领导身份认同程度越高，越可能做出更多有效领导行为(Hammond et al., 2017; Lord & Hall, 2005; Rus et al., 2010)。

其次，选择基本领导行为和变革领导行为作为有效领导行为指标的原因。在研究中，为了更

好地衡量有效领导行为，研究者通常需要选择具体的领导行为作为指标。现有文献存在着多种研究有效领导行为的理论框架，如表 v 所示。本文选择使用较为广泛的 Kotter (2001)的管理和领导二分法，并参考 Rosen 等人(2019)的做法，分别选择基本领导行为和变革领导行为作为指标。根据（跨领域）领导身份认同理论，我们有理由相信，即使选择其它有效领导行为指标，其逻辑和作用方向也与本文选择的两个指标是一致的。

表 v 研究有效领导行为的理论框架

	分类	领导行为示例
Stogdillet al. (1962)	基本领导行为	
	Consideration	
Kotter (2001)	管理	基本领导行为
	领导	变革领导行为
DeRueet al. (2011)	任务导向	基本领导行为、权变奖励、主动的例外管理等
	关系导向	Consideration、授权、参与式领导等
	变革导向	变革型领导、魅力型/鼓舞型领导
Yukl (2012)	任务导向	计划、监督运行、解决问题
	关系导向	支持、发展、识别、授权
	变革导向	提倡变革、展望变革、鼓励创新、促进集体学习
	外部的	构建网络、外部监督、代表

您特别提到的自我牺牲行为、帮助行为等都属于有效领导行为的范畴，能够有效提高领导工作绩效和下属的积极反应(Lanaj et al., 2021; 2022)。因此，原稿中列出相关文献作为实证证据，也能在一定程度上为本文论证领导身份认同对有效领导行为的积极影响提供证据支持。

**再次，领导身份认同能够提高有效领导行为的原因。**当领导者对领导身份的认同程度较高时，领导身份就成为其自我概念的核心部分(Cullen-Lester et al., 2017; Lanaj et al., 2021)。较高的领导身份认同意味着，相比于其它考虑，领导角色的要求在领导者心目中有更高的优先度和重要性(Hammond et al., 2017)。因此，在领导身份认同较高的工作日子里，领导者将做出更多有效领导行为。具体来说：

第一，身份认同能够影响到人们的行为选择，使人们做出更多与自我定义相一致的行为(Lord et al., 2010)。领导者在日常工作中，可能会做出多种行为，部分行为是与领导角色要求相一致的，另一些可能与领导角色要求相违背。在领导身份认同较高的工作日，领导者非常关心自己作为领导者的有效性，更有可能做出与领导角色相一致的基本领导行为和变革性领导行为(Lanaj et al., 2021; Lord & Hall, 2005)。相反，在领导身份认同较低的工作日中，领导者更少地做出与领导角色一致的领导行为，即减少基本领导行为和变革性领导行为。

第二，除了影响行为选择外，身份认同还会影响到人们的信息处理过程(Markus & Wurf, 1987)。基本领导行为和变革性领导行为虽然可以帮助领导者更好地维护正面的领导身份，却也会消耗更多的时间、精力和资源，对领导者个人带来一些潜在的成本(Lanaj et al., 2021; Lin et al.,

2019)。在领导身份认同较高的工作日，领导者将会更加看重有效领导行为带来的好处，而相对忽视其带来的成本。这种信息处理倾向，促使领导者在该工作日更有动机做出基本领导行为和变革性领导行为(Ashford & DeRue, 2012; Day et al., 2009;; Kwok et al., 2018; Cunningham et al., 2022)。相反，在领导身份认同较低的工作日中，有效领导行为带来的潜在个人成本将更被看重。此时，领导者将会做出更少的基本领导行为和变革性领导行为。

在以上思路的基础上，我们对原稿进行了以下修改。第一，补充完善了相应的论证过程（请见修改稿第 6-8 页“1.4 领导身份认同与有效领导行为”部分）。第二，由于原稿中假设 2 和 3 的内在逻辑一致，所以新修版本中将原稿中的假设 2 和假设 3 进行合并。提出了新的假设 2：在个体内层次，领导者的领导身份认同正向影响(a)基本领导行为和(b)变革领导行为。

### 参考文献

- Ashford, S. J. & DeRue, D. S. (2012). Developing as a leader: The power of mindful engagement. *Organizational Dynamics*, 41, 146–154. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.008>
- Cullen-Lester, K. L., Maupin, C. K., & Carter, D. R. (2017). Incorporating social networks into leadership development: A conceptual model and evaluation of research and practice. *The Leadership Quarterly*, 28, 130–152. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.005>
- Cunningham, J. L., Sondag, L., & Ashford, S. J. (2022). Do I dare? The psychodynamics of anticipated image risk, leader identity endorsement, and leader emergence. *Academy of Management Journal*, In–press.
- Day, D. V., Harrison, M. M., & Halpin, S. M. (2009). *An integrative theory of leadership development: Connecting adult development, identity, and expertise*. New York, NY: Psychology Press.
- 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, 7–52. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Hammond, M., Clapp-Smith, R., & Palanski, M. (2017). Beyond (just) the workplace: A theory of leader development across multiple domains. *Academy of Management Review*, 42(3), 481–498.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 1–12.
- Kwok, N., Hanig, S., Brown, D. J., & Shen, W. (2018). How leader role identity influences the process of leader emergence: A social network analysis. *The Leadership Quarterly*, 29, 648–662. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.003>
- Lanaj, K., Gabriel, A. S., & Chawla, N. (2021). The Self-Sacrificial Nature of Leader Identity: Understanding the Costs and Benefits at Work and Home. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 345–363.
- Lanaj, K., Jennings, R. E., Ashford, S. J., & Krishnan, S. (2022). When leader self-care begets other care: Leader role self-compassion and helping at work. *Journal of Applied Psychology*, 107(9), 1543–1560.
- Lin, S., Scott, B. A., & Matta, F. K. (2019). The dark side of transformational leader behaviors for leaders themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal*, 62, 1556–1582.
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., & Hall, R. J. (2010). Self-Regulation at Work. *Annual Review of Psychology*, 61, 543–568.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16, 591–615. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>
- Markus, H. & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, 38(1), 299–337.
- Rosen, C. C., Simon, L. S., Gajendran, R. S., Johnson, R. E., Lee, H. W., & Lin, S. J. (2019). Boxed in by your inbox:

Implications of daily e-mail demands for managers' leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 19 – 33.

Rus, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). Leader self-definition and leader self-serving behavior. *Leadership Quarterly*, 21(3), 509–529.

Stogdill, R. M., Goode, O. S., & Day, D. R. (1962). New leader-behavior description subscales. *Journal of Psychology*, 54(2), 259-269.

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.

**意见 8:**

在 between-person 上，作者的样本缺失从开始的 110 到最后的 67，缺失率还是比较高，请补充非回应偏差检验的结果。

**回应:**

非常感谢审稿人的提醒，原稿中确实没有报告非回应偏差检验的结果。

本文的样本量最开始为 110，经过每天三轮，连续十个工作日的调研数据匹配后，最终用于分析的样本量为 67，有 43 个样本的遗失。为了检验是否存在一些特征导致最终样本中的参与者比缺失样本中的参与者更愿意配合完成调研，从而使得到的数据和分析结果是有偏的，我们需要进行非回应偏差检验(Bentein et al., 2005)。

我们参考现有文献中的普遍做法，对 110 个样本进行了编码。其中，用于最终分析的参与者编码为 1，其他参与者编码为 0，并对年龄、性别、受教育程度、部门任期、管理层级和管理者职位任期 6 个方面进行 t 检验。检验结果如表 vi 所示，最终样本和缺失样本在年龄、性别、受教育程度、部门任期、管理层级和管理者职位任期方面均没有显著差异，说明不存在非回应偏差。

在此基础上，我们在修改稿“2.1 样本和过程”部分的最后一段（第 9 页红字部分）补充说明了非回应偏差的检验情况。

表 vi 非回应偏差检验结果

		均值差异的 t 检验		
		t 值	p 值	差分的 95% CI
年龄	假设方差不相等	-0.382	0.703	-2.446, 1.655
	假设方差相等	-0.354	0.724	-2.612, 1.821
性别	假设方差不相等	-1.227	0.223	-0.273, 0.064
	假设方差相等	-1.193	0.235	-0.277, 0.069
受教育程度	假设方差不相等	0.461	0.646	-0.138, 0.222
	假设方差相等	0.483	0.630	-0.129, 0.213
部门任期	假设方差不相等	0.276	0.784	-1.425, 1.884
	假设方差相等	0.271	0.787	-1.452, 1.911
管理层级	假设方差不相等	-0.762	0.449	-0.448, 0.200
	假设方差相等	-0.807	0.422	-0.428, 0.181
管理者职位任期	假设方差不相等	-0.688	0.493	-1.877, 0.910
	假设方差相等	-0.655	0.514	-1.947, 0.980

## 参考文献

Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90, 468–482.

## 意见 9:

在 ESM 的研究中，除了控制核心变量的前一天 d-1 的测量，更重要的是控制 within-day fluctuation, 即控制 t-1 的 baseline 值。

## 回应:

回复：非常感谢审稿人具有建设性的意见。

我们非常认可审稿人控制 within-day fluctuation，即控制 t-1 baseline 数值的建议。根据 ESM 研究的 best practice (Gabriel et al., 2019)，在控制 ESM best practices 要求的大多数变量，例如本文所控制的积极情绪、消极情绪、核心变量前一天的数值，sine, cosine, weekday 等变量的基础上，如果能够控制住核心变量当天的 within-day fluctuation，这样的设计将会是最为完美的，是无可挑剔的。我们必须承认，本文确实并未能控制 within-day fluctuation，这也可能是文章在研究设计中的一个缺陷。但是我们认为，本文之所以没有能在研究设计中做到完美，主要是存在以下三点原因或者考虑。

第一，也是最重要的是，Gabriel 等人(2019)明确指出，ESM 的最佳实践不是放之四海皆准的金科玉律，而是要根据实际的研究问题而选择。在讨论是否需要控制核心变量的 within-day fluctuation 时，他们指出“controlling for the previous time-period measure of the outcome is appropriate when researchers ‘want to predict change (e.g., morning to afternoon) contingent on specific events’ but less suitable for when ‘researchers want to predict the level of the outcome contingent on specific events’”(p.986)。意思是说，当我们非常关注中介或者结果变量在当天的变化而非是水平时，比较适合控制 within-day fluctuation。很显然，本文关注的是领导身份认同以及基本领导行为和变革领导行为的 level，而不是从早到中午的变化。Watkins 等人(In-press)的文章同样使用了该原则。在脚注 5 中提到，他们的文章关注中介变量 pride 的变化，因此控制了 pride 这一变量当天的初始值。但是他们关注的是结果变量知识分享的水平，因此并未控制结果变量当天的初始值。基于以上分析，虽然我们认为控制领导身份认同以及基本领导行为和变革领导行为当天的初始值可能更好，但是不控制它，也是有一定的道理的。所以，这可能并不是文章的一个致命伤。

第二，虽然 Gabriel 等人(2019)的文章明确了 ESM 研究的最佳实践应当是什么，但是在此之后顶级期刊发表出来的文章，却存在较大的差异。在下表中，我们尝试对最新接受的，或者近两

年发表在 *Academy of Management Journal*, *Journal of Applied Psychology* 以及 *Organization Science* 上使用 ESM 方法的文章进行回顾。我们发现，在最新发表的使用 ESM 进行研究的文章中，确实越来越多控制了 within-day fluctuation。例如，Tang 等人(In-press)的研究，就在控制了 best practices 要求的变量之外，控制了核心变量当天的 within-day fluctuation，在第一次测量时控制了中介变量关系能量的初始值（值得注意的是，该文并未控制 DV 的初始值）。同时，Watkins 等人(In-press)的研究也控制了中介变量在当天的初始值。然而，不可忽视的是，其实还有很大一部分文章（可能是绝大多数文章）并未控制 within-day fluctuation，如表 vii 所示。本文控制了积极情绪、消极情绪、day, sine, cosine, 前一天中介和结果变量，和大部分文章是一致的。而现有文献在控制变量选择上的不一致，也在一定程度上干扰了本文的研究设计，使之并未达到最优。

表 vii ESM 研究控制变量选择示例

作者(年代)	期刊	控制变量	是否控制 within-day fluctuation
Ganster et al (2022)	<i>Journal of Applied Psychology</i>	Day, sine, cosine, previous day variables	否
Koopman et al. (2022)	<i>Journal of Applied Psychology</i>	Day, sine, cosine, prior day controls	否
Lennard et al. (2022): study 2	<i>Organization Science</i>	Previous day control variables	否
Tang et al. (In-press)	<i>Journal of Applied Psychology</i>	Day, sine, cosine, previous day variables, start of day mediator (relational energy)	是，控制了 mediator 的初始值
Watkins (2021)	<i>Academy of Management Journal</i>	Day, sine, cosine	否
Watkins et al. (In-press)	<i>Academy of Management Journal</i>	Day, Sine, Cosine, start of day mediator	是，控制了 mediator 的初始值
Yu and Duffy (2021)	<i>Journal of Applied Psychology</i>	未控制 best practices 要求的大部分变量	否
本文	投稿到《心理学报》	Day, sine, cosine, previous day variables, positive and negative affect	否

第三，本文不控制领导身份认同以及基本领导行为和变革领导行为当天的初始值，还出于数据收集现实情况的权衡考虑。众所周知，ESM 虽然有即时性的优点，却经常会导致参与者的疲惫（Beal & Weiss, 2003; Gabriel et al., 2019）。为了降低疲惫，学者们指出可以采用更短的量表和更少的条目。鉴于目前每天收集三次问卷，参与者已经压力较大。若在第一次收集数据时再增加 20 个条目左右的工作量，可能会进一步加大其疲惫和反感，最终可能对数据的质量产生负面影响。在最佳实践和降低被试的疲惫感之间进行权衡（Gabriel et al., 2019: 980），不去控制领导身份认同以及基本领导行为和变革领导行为当天的初始值也是无奈之举。

综上所述，无论从理论上、还是已发表文章的情况，亦或是实证研究在实施过程中各方面权衡的角度来考虑，本文没有控制领导身份认同以及基本领导行为和变革领导行为当天的初始值，

可能是一个缺陷，但不构成文章的致命伤。请审稿人理解和见谅。

当然，我们认可审稿人的意见，这确实是我们的改进方向，因此我们也在研究不足部分进行了讨论。请见修改稿第 20 页“4.3 研究不足与未来研究方向”第一段的第三点。

### 参考文献

- Beal, D. J., & Weiss, H. M. (2003). Methods of ecological momentary assessment in organizational research. *Organizational Research Methods*, 6, 440-464.
- Gabriel, A. S., Podsakoff, N. P., Beal, D. J., Scott, B. A., Sonnentag, S., Trougakos, J. P., & Butts, M. M. (2019). Experience sampling methods: A discussion of critical trends and considerations for scholarly advancement. *Organizational Research Methods*, 22(4), 969-1006.
- Ganster, M. L., Gabriel, A. S., Rosen, C. C., Simon, L. S., Butts, M. M., & Boswell, W. R. (2022). Retreating or repairing? Examining the alternate linkages between daily partner-instigated incivility at home and helping at work. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0001048>
- Koopman, J., Lanaj, K., Lee, Y. E., Alterman, V., Bradley, C., & Stoverink, A. C. (2022). Walking on eggshells: A self-control perspective on workplace political correctness. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0001025>
- Lennard, A. C., Matta, F. K., Lin, S., Koopman, J., & Johnson, R. E. (2022). The dynamism of daily justice: A person-environment fit perspective on the situated value of justice. *Organization Science*, 33(4), 1523-1553.
- Tang, P. M., Ilies, R., Aw, S. S., Lin, K. J., Lee, R., & Trombini, C. How and when service beneficiaries' gratitude enriches employees' daily lives. *Journal of Applied Psychology*. In-press.
- Watkins, T. (2021). Workplace Interpersonal Capitalization: Employee Reactions to Coworker Positive Event Disclosures. *Academy of Management Journal*, 64, 537-561.
- Watkins, T., Kleshinski, C. E., Longmire, N. H., & He, W. Rekindling the fire and stoking the flames: How and when workplace interpersonal capitalization facilitates pride and knowledge sharing at work. *Academy of Management Journal*. In-press.
- Yu, L. & Duffy, M. K. (2021). The whiplash effect: The (moderating) role of attributed motives in emotional and behavioral reactions to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 754-773.

### 意见 10:

在路径分析的结果，请补充两个层次的 *residue variance* 的信息。

### 回应:

感谢评审专家的提醒。我们在路径分析的结果表格中补充了个体内层次和个体间层次的 *residue variance* 并报告了  $Pseudo R^2$ 。具体见修改稿第 15 页表 4。

### 意见 11:

建议控制领导的工作-家庭区隔导向。

### 回应:

非常感谢审稿人的建议。确实如您所讲，工作-家庭区隔导向是工作-家庭互动研究中最重要，也是被广泛研究的变量，我们认同您的说法，控制该变量，将会使文章结论更加有说服力。然而，我们不得不承认，由于当时没能考虑到这个方面，在我们的初始数据中并未测量该变量。

因此，在本轮修改中，我们补充收集了工作-家庭区隔导向的数据，对模型进行重新分析。

### 第一，如何补充了工作-家庭区隔导向的数据？

鉴于工作-家庭区隔导向是相对稳定的倾向，短期内该变量不会发生很大的变化。经过讨论，我们决定重新联系参与者（为了降低工作难度，我们重点联系了 67 位最终进入数据分析的参与者），补充收集数据。具体做法如下：由于调研结束后我们并未解散微信群，我们首先统计了目前还在群里的人员，发现绝大多数进入最终分析样本的人还在群里（50 人）。我们承诺每人给予 5 元奖励，填写补充调研（共四个条目），最终 50 人全部回收。不幸的是，还有 17 人已经退群。但是，由于调研前期工作比较充分，我们有每一位参与者姓名和电话等信息。因此，我们让调研助理挨个给这 17 个人打电话，分别加他们的微信，然后推送新的问卷给他们。其中，有 12 人电话打通，并填写了工作-家庭区隔导向问卷。但是在这一过程中，有 5 位电话一直联系不上。我们又求助于其他参与者，最终获得了 5 位管理者的工作-家庭区隔导向的数据。经过不懈的努力，终于收集完成 67 人的工作-家庭区隔导向调研数据。

### 第二，事后补充测量的依据？

上述方法显然不是最优，但是可行的和有据可循的弥补方法。首先，ESM 方法论研究指出，baseline survey（尤其是测量稳定变量时）既可以在开始日调研前做，也可以在日调研开始后做，又可以前后都做(Beal & Weiss, 2003)。其次，这一做法在已发表文章中被使用过，例如 Wang 等人(2011)的研究中包括了 Initial Assessment, Daily Survey 和 Follow-up Survey 三个阶段，其中 Initial Assessment 和 Follow-up Survey 都是测量稳定的变量。

### 第三，补充控制工作-家庭区隔导向后的数据结果。

数据分析结果显示，控制领导者的工作-家庭区隔导向不影响本研究结论。首先，外向性对个体内层次负面家庭事件和领导身份认同之间关系的调节作用（假设 1）仍然得到支持。如表 4 所示，负面家庭事件对领导身份认同的影响不显著(模型 2,  $\beta = -0.06, ns$ )，而外向性对负面家庭事件和领导身份认同间的关系具有正向的调节作用(模型 3,  $\beta = 0.25, p = 0.00$ )。简单斜率分析显示，高外向性领导者经历的负面家庭事件与领导身份认同间的关系显著为正( $slope = 0.18, p = 0.02$ )。相反，低外向性领导者经历的负面家庭事件与领导身份认同间的关系显著为负( $slope = -0.33, p = 0.00$ )。两者差异显著( $d = 0.52, p = 0.00$ )。

表 4 多层次回归分析结果

	领导身份认同			基本领导行为		变革领导行为	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
截距项	4.51*** (0.16)	4.51*** (0.16)	4.51*** (0.16)	5.19*** (0.10)	3.75*** (0.49)	5.08*** (0.10)	3.58*** (0.59)
<b>个体内层次</b>							
天数（周内）	0.11 (0.13)	0.07 (0.13)	0.07 (0.13)	-0.02 (0.08)	-0.06 (0.09)	-0.04 (0.12)	-0.10 (0.13)
正弦	0.12 (0.22)	0.09 (0.22)	0.09 (0.22)	0.02 (0.14)	-0.06 (0.15)	0.02 (0.21)	-0.09 (0.21)
余弦	-0.03 (0.09)	-0.03 (0.09)	-0.05 (0.09)	0.03 (0.06)	0.04 (0.08)	0.02 (0.10)	0.02 (0.11)
积极情绪	0.18 (0.11)	0.20 (0.11)	0.21 (0.11)	0.18 (0.10)	0.08 (0.04)	0.16 (0.10)	0.08 (0.06)
消极情绪	-0.07 (0.07)	-0.09 (0.07)	-0.08 (0.07)	-0.14 (0.08)	-0.09* (0.04)	-0.18* (0.08)	-0.13* (0.05)
领导身份认同（前一天）	0.11 (0.09)	0.06 (0.08)	0.06 (0.07)				
基本领导行为（前一天）				0.13** (0.05)	0.07 (0.04)		
变革领导行为（前一天）						0.15** (0.05)	0.12* (0.05)
积极家庭事件	0.03 (0.08)	-0.06 (0.06)	-0.06 (0.06)	0.02 (0.05)	0.04* (0.02)	-0.03 (0.05)	-0.02 (0.03)
睡眠质量	-0.03 (0.06)	-0.04 (0.05)	-0.04 (0.05)	0.04 (0.04)	0.03 (0.03)	0.03 (0.04)	0.03 (0.04)
负面家庭事件		-0.06 (0.08)	-0.07 (0.07)	-0.05 (0.05)	-0.01 (0.03)	-0.01 (0.07)	-0.03 (0.06)
领导身份认同					<b>0.19**</b> <b>(0.06)</b>		<b>0.21**</b> <b>(0.08)</b>
个体内层次残差	0.65	0.55	0.56	0.43	0.29	0.63	0.51
<b>个体间层次</b>							
管理者自我效能感	0.12 (0.18)	0.12 (0.18)	0.10 (0.18)	0.48*** (0.12)	0.44*** (0.11)	0.42** (0.11)	0.39** (0.11)
工作-家庭区隔导向	<b>-0.06</b> <b>(0.15)</b>	<b>-0.06</b> <b>(0.15)</b>	<b>-0.07</b> <b>(0.15)</b>	<b>0.08</b> <b>(0.09)</b>	<b>0.10</b> <b>(0.07)</b>	<b>0.08</b> <b>(0.10)</b>	<b>0.10</b> <b>(0.07)</b>
外向性			0.07 (0.18)	0.17 (0.12)	0.14 (0.11)	0.33* (0.13)	0.30* (0.12)
负面家庭事件*外向性			<b>0.25***</b> <b>(0.06)</b>	0.11 (0.07)	0.07 (0.06)	0.13 (0.07)	0.08 (0.07)
个体间层次残差	1.67	1.67	1.67	0.58	0.44	0.61	0.46
Pseudo R <sup>2</sup>	0.02	0.03	0.04	0.29	0.48	0.29	0.46

注：样本量 N<sub>个体内</sub>=461, N<sub>个体间</sub>=67  
\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

其次，在个体内层次，领导身份认同对基本领导行为和变革领导行为的积极作用（假设 2a 和 2b）仍然得到支持。如表 4 中模型 5 和 7 显示，领导身份认同对基本领导行为( $\beta = 0.19, p = 0.00$ )和变革领导行为( $\beta = 0.21, p = 0.01$ )均有显著的正向影响。

最后，被调节的中介效应（假设 3a 和 3b）结论也没有改变。如表 5 中分析结果显示，当外向性较低时，负面家庭事件通过领导身份认同影响基本领导行为的间接效应显著为负，95%置信区间

为[-0.12, -0.02], 不包含 0。当外向性较高时, 负面家庭事件通过领导身份认同影响基本领导行为的间接效应显著为正, 95%置信区间为[0.0002, 0.08], 不包含 0。并且, 二者的差异显著, 95%置信区间为[0.03, 0.18], 不包含 0。当外向性较低时, 负面家庭事件通过领导身份认同影响变革领导行为的间接效应显著为负, 95%置信区间为[-0.14, -0.01], 不包含 0。当外向性较高时, 负面家庭事件通过领导身份认同影响变革领导行为的间接效应显著为正, 95%置信区间为[0.0001, 0.09], 不包含 0。并且, 二者的差异显著, 95%置信区间为[0.03, 0.21], 不包含 0。

表 5 被调节的中介效应分析结果

	负面家庭事件→领导身份认同→基本领导行为		负面家庭事件→领导身份认同→变革领导行为	
	间接效应	95%置信区间	间接效应	95%置信区间
1.高外向性	0.03 (0.02)	<b>0.0002, 0.08</b>	0.04 (0.02)	<b>0.0001, 0.09</b>
2.低外向性	-0.06 (0.03)	<b>-0.12, -0.02</b>	-0.07 (0.04)	<b>-0.14, -0.01</b>
1 和 2 的差异	0.10 (0.04)	<b>0.03, 0.18</b>	0.11 (0.05)	<b>0.03, 0.21</b>

注: 置信区间采用 Monte Carlo 方法, 基于 20,000 次参数抽样估算得到。加粗的置信区间在 95%水平上显著。

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

我们也相应地修改了论文中数据分析结果的报告, 请见修改稿“3.1 描述性统计”和“3.2 假设检验”的红字部分(第 12-16 页)。

最后, 再次感谢您的认可和鼓励, 以及非常富有建设性的问题和建议。除了两位审稿专家提到的问题, 我们也对全文的逻辑、字词和语句等做了重新梳理和修改, 希望能够呈现出一篇比原稿更加完善的论文。

### 参考文献

Beal, D. J., & Weiss, H. M. (2003). Methods of Ecological Momentary Assessment in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 6(4), 440–464.

Wang, M., Liao, H., Zhan, Y., & Shi, J. (2011). Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(2), 312–334.

### 审稿人 2 意见:

很高兴能够阅读和评审你的论文“为家所困还是弥补缺憾? 负面家庭事件对有效领导行为的影响”。该论文的选题“家庭事件对有效领导行为的影响”比较新颖, 有重要的理论和实践意义和较大的研究潜力。该研究采用经验取样法对领导者的连续 10 个工作日进行数据收集(每天 3 次), 数据比较难得。整体而言, 文章行文流畅, 可读性强。以下是一些论文修改的建议, 希望能够帮助你再进一步修改完善论文。

### 意见 1:

调节变量“外向性人格”的选择 目前，文章中介变量和结果变量的选择都挺有道理和在一个理论框架中。但调节变量“外向性人格”的选择似乎偏离了领导者身份认同理论这一理论框架。请为调节变量“外向性人格”的选择提供更多的理论依据。

### 回应:

非常感谢您的问题，促使我们进一步思考文章的理论逻辑和框架结果。在原稿中我们没有讲清楚，事实上，选择外向性人格作为调节变量，符合本文所使用的理论。

首先，需要说明的是，在原稿的基础上，我们进一步明确文章使用的理论是“跨领域领导身份认同理论”在这一轮修改中，我们将理论基础从更宽泛的领导身份认同理论改为更符合本文研究问题和情境的跨领域领导身份认同理论(Hammond et al., 2017)，因为该理论为我们阐述负面家庭事件影响领导身份认同和有效领导行为的逻辑，以及外向性人格的调节作用，提出了更加明确的指导。Hammond 等人(2017)的跨领域领导身份认同理论主要讨论了，非工作领域发生的事件和经历，如何通过领导者的注意、解释和身份工作(identity work)等心理和认知过程，影响工作领域中的领导身份认同和领导行为。该理论进一步指出，其它领域事件通过领导者的解释等认知过程，既可能削弱领导身份认同，也可能强化领导身份认同。领导者对事件及其与领导身份之间关系的解释不同，将导致非工作领域事件对工作领域领导身份认同的作用方向不同。因此，虽然在初稿中没有直接引用该文献，但本文的理论基础和思想与跨领域领导身份认同理论是一致的。请见修改稿第 4 页“1.2 跨领域领导身份认同理论”部分对该理论的介绍。

其次，选择个性特质作为负面家庭事件到领导身份认同之间关系的调节变量，符合本文使用的核心理论。跨领域领导身份认同理论指出，领导者在多大程度上认同自己的领导角色，受到其如何解释领导角色以及领导角色与其他领域的经历之间关系的影响，而个性特征正是影响解释过程的重要因素之一(Hammond et al., 2017; Kando & Summers, 1971)。

再次，在修改稿中，我们进一步明确在性格特质中选择外向性人格的原因。

第一，选择外向性做调节变量，与本文的研究问题和使用的理论相一致，也能够帮助我们把为家所困和弥补缺憾两种机制区分开。本文一开始就提出目前文献中存在的“为家所困”和“弥补缺憾”两种解释家庭如何影响工作的效应，并试图通过寻找合适的调节变量来整合现有研究，达到构建共识(consensus creation)的目的(Hollenbeck, 2008; 贾良定 等, 2017)。高/低外向性的领导者在对意义感和潜在的收益敏感度(Lucas et al., 2000)、社交技巧(Ashton et al., 2002; Tett & Burnett, 2003)、自控资源和能量水平(Goldberg, 1990)等多方面的差异，能够很好地达成区分两种机制的目的。所以，本文选择外向性作为重要调节变量，以更好地实现研究目的。

第二，选择外向性做调节变量，能够更好地与现有文献对话，同时也能对个性特征和有效领导研究做出贡献。Judge 等人(2002, 2009)的综述性文章指出，在大五人格中，外向性对有效领导的影响是最稳定的，也是影响最大的。本文以外向性作为调节变量，是对该研究结论的支持和扩展。我们将外向性影响有效领导行为的研究拓展到“反应”效应上来(Bolger & Schilling, 1991; Bolger & Zuckerman, 1995)，发现外向性能帮助领导者以更加积极的方式应对所遭遇的负面家庭事件，在工作场所中有积极的表现。请见修改稿“1.3 负面家庭事件与领导身份认同：外向性人格的调节作用”的第二段（第5页），“4.1 理论贡献”的第三点（第19页）。

## 参考文献

- Ashton, M. C., Lee, K., & Paunonen, S. V. (2002). What is the central feature of extraversion? Social attention versus reward sensitivity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(1), 245–52.
- Bolger, N. & Schilling, E. A. (1991). Personality and the problems of everyday life: The role of neuroticism in exposure and reactivity to daily stressors. *Journal of Personality*, 59(3), 355-386.
- Bolger, N. & Zuckerman, A. (1995). A framework for studying personality in the stress process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 890-902.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.
- Hammond, M., Clapp-Smith, R., & Palanski, M. (2017). Beyond (just) the workplace: A theory of leader development across multiple domains. *Academy of Management Review*, 42(3), 481-498.
- Hollenbeck, J. R. (2008). The Role of Editing in Knowledge Development: Consensus Shifting and Consensus Creation. In Baruch, Y., Konrad, A.M., Aguinis, H., & Starbuck, W.H. (Eds). *Opening the Black Box of Editorship*. Palgrave Macmillan, London.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly*, 20, 855–875.
- Kando, T. M. & Summers, W. (1971). The impact of work on leisure: Toward a paradigm and research strategy. *Pacific Sociological Review*, 14(3), 310-327.
- Lucas, R. E., Diener, E., Grob, A., Suh, E. M., & Shao, L. (2000). Cross-cultural evidence for the fundamental features of Extraversion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 452–468.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500–517.
- 贾良定, 郑雅琴, 尤树洋, & 李珏兴. (2017). 如何在组织和管理研究中探讨调节作用? 模式和证据. *管理学季刊*, 2, 15-40.

## 意见 2:

假设 1 的逻辑推理 目前，假设 1（领导者的外向性人格调节了负面家庭事件和领导身份认同的个体内关系。当外向性人格较高时，负面家庭事件和领导身份认同在个体内层面关系为正；当外向性人格较低时，负面家庭事件和领导身份认同在个体内层面关系为负）的逻辑依据比较薄弱。当前的三点理由（高外向性人格的领导者对意义感和潜在的收益更加敏感；高外向性人格的领导

者掌握更高的社会技巧；高外向性人格领导者在经历了负面家庭事件之后，消耗较少的自身资源，从而更好地抵御资源消耗），视角比较分散且不够直接和有力。建议基于一个理论框架（身份认同理论）来更好地阐述调节作用。

回应：

非常感谢您的建议，我们对假设 1 的主效应和调节效应做了重新梳理。如对您上一个问题的回答所述，假设 1 的主效应和调节变量的选择都是基于跨领域领导身份认同理论这一个理论基础进行的，修改后的思路和内容如下：

**首先，修改思路。**在审稿人的提示和要求下，**修改稿紧扣跨领域身份认同理论中的“解释”这一过程**，将低外向性和高外向性的领导者在遇到负面家庭事件后的“解释过程”进行了深入剖析。在原稿的基础上，将外向性这一调节变量和跨领域身份认同理论更加有机地结合起来。

**其次，修改后的内容更加清晰的贯彻上述思路，具体见以下描述。**

**根据跨领域领导身份认同理论，领导者在非工作领域的经历如何影响领导身份认同，取决于领导者对领导身份以及领导身份与非工作领域的经历之间关系的解释**(Hommond et al., 2017)。有趣的是，当领导者经历负面家庭事件后，其如何解释领导身份及其和负面家庭事件的关系却存在两种可能性。

一方面，领导是一种非常消耗时间和精力角色，并且面临着挑战、压力甚至是风险(Lanaj et al., 2019)。统计数据显示，88%的领导者认为履行领导职能是最具挑战性的工作(Campbell et al., 2006)。若领导者关注于此，在发生负面家庭事件之后，他们更加可能将承担领导身份解释为对自身业已匮乏的资源的进一步消耗。另一方面，领导职位也可能带来积极的效价和意义感(Lanaj et al., 2021; Lord & Hall, 2005)。相关文献指出，领导职位能为领导者带来高收入、高地位等有形的收益，还能为他们带来成就感和意义感等无形的好处(Day et al., 2009; Tost et al., 2013)。若领导者看重这些方面，在发生负面家庭事件之后，他们更加可能把承担领导身份解释为对家庭领域缺憾的弥补。

**跨领域领导身份认同理论指出，领导者在非工作领域的经历如何影响其对领导身份的解释，受到性格等稳定的个人倾向的影响**(Hammond et al., 2017)。本文关注外向性<sup>1</sup>这一性格特征，一方面是因为它是领导领域最被关注的性格特征(Judge et al., 2002)；另一方面，也是更重要的是，高外向性和低外向性的人对外部环境的解释和认知倾向存在显著的差异(Gray, 1981; Ashton et al., 2002)，

---

<sup>1</sup> 在文献中，外向性人格也被称作“外向性-内向性人格”，个体在该变量上得分高即为外向的人，得分低即为内向的人。为了简便，本文参考近期一些文献的做法，使用“外向性”来表示(如 Grant, 2013)。低外向性实际上意味着高内向性。

因此能够帮助我们整合为家所困效应和弥补缺憾效应。**奖励敏感性、社交性和高能量水平是外向性人格特质的三个主要特征**(Ashton et al., 2002; Grant, 2013; Lucas et al., 2000)。研究发现, 高外向性的人对奖励信号比对惩罚信号更敏感, 而低外向性的人对惩罚信号比对奖励信号更敏感(Ashton et al., 2002; Gray, 1981; Lucas et al., 2000)。高外向性的人更多将注意力放在社交上, 并掌握更多的社交技巧, 能够从社交情境中获得更多积极情绪和收益, 也更享受领导身份和角色, 而低外向性的人正好与之相反(Ashton et al., 2002; Costa & McCrae, 1992; Depue & Collins, 1999; Judge & Zapata, 2015; Tett & Burnett, 2003)。另外, 相比于低外向性的人, 高外向性的人能量水平更高(Goldberg, 1990)。正是因为高外向性和低外向性人格的以上差异, 本文认为外向性的差异会使不同的领导者在经历负面家庭事件后, 对领导身份及其与负面家庭事件的关系有不同的解释, 最终产生不同的效应。

对于高外向性的领导者, 当他们经历负面家庭事件之后, 更可能在工作领域中有更程度的领导身份认同。首先, 高外向性的领导者对承担领导职位可能带来的收益或者意义感更加敏感(Ashton et al., 2002)。经历负面家庭事件之后, 其需求在家庭无法得到满足, 此时他们会更加看重承担领导身份所带来的意义感和需求满足。因此, 领导者提升对领导身份积极效价的关注, 通过承担或者接受领导角色带来的积极效价和意义感弥补其在家庭领域内的损失(Bataille & Vough, 2022; Dutton et al., 2010; Edwards & Rothbard, 2000)。其次, 高外向性的领导者有更强的社交能力, 能更好地处理承担领导身份可能带来的人际方面的各种挑战, 也相对会在处理这些问题时有更少的资源消耗(Baumeister et al., 2007; Hagger et al., 2010)。最后, 高外向性的领导者有较高的能量水平, 当为应对负面家庭事件消耗了一些资源之后, 比起通过拒绝领导身份保留剩余的资源, 他们更加倾向于接受领导身份, 进行新的资源投资, 因为高外向性的领导者更能够从领导身份中获得更多积极情绪和收益, 有助于增加资源(Depue & Collins, 1999; Halbesleben et al., 2014; Lucas et al., 2000; Parker et al., 2013)。综上所述, 在经历了负面家庭事件之后, 高外向性的领导者更加可能将承担领导角色解释为对负面家庭事件的弥补。综上所述, 对高外向性的领导者来讲, 在个体内层次, 负面家庭事件正向地影响领导身份认同。

相反, 低外向性的领导者在经历负面家庭事件之后, 更可能在工作领域中有更低的领导身份认同。低外向性的领导者对承担领导职位可能带来的成本或者挑战更加敏感。尤其是在经历负面家庭事件之后, 领导者角色可能产生的挑战和风险将更加显著。因此他们提升对领导身份负面效价的关注, 更加可能拒绝领导身份。并且, 低外向性的领导者社交能力较弱, 因此很难处理承担领导身份可能带来的人际方面的各种挑战, 也相对会在处理这些问题时有更多的资源消耗。此

外，低外向性的领导者能量水平较低，当经历负面家庭事件之后，低能量或者资源水平的领导者更加倾向于拒绝领导身份从而保存有限的资源(Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989)。综上所述，在经历了负面家庭事件后，低外向性的领导者更加可能将承担领导角色解释为对业已缺乏的资源的进一步消耗。因此，对低外向性的领导者来讲，在个体内层次，负面家庭事件负向地影响领导身份认同。

相应地，我们对假设 1 的推理论证过程做了修改，请见修改稿“1.3 负面家庭事件与领导身份认同：外向性人格的调节作用”部分（第 4-6 页）。希望修改后的内容在逻辑和理论框架的整合性上有所提高。

### 参考文献

- Ashton, M. C., Lee, K., & Paunonen, S. V. (2002). What is the central feature of extraversion? Social attention versus reward sensitivity. *Journal of Personality & Social Psychology*, 83(1), 245–52.
- Bataille, C. D. & Vough, H. C. (2022). More than the sum of my parts: An intrapersonal network approach to identity work in response to identity opportunities and threats. *Academy of Management Review*, 47(1): 93-115.
- Baumeister, R., Vohs, K., & Tice, D. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351–355.
- Campbell, M., Baltes, J. E., Martin, A., & Meddings, K. (2006). *The stress of leadership*. A CCL research white paper. Center for Creative Leadership.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *The NEOPI-R: Revised NEO personality inventory and NEO five-factor inventory*. Lutz, FL: Psychological Assessment Resources.
- Day, D. V., Harrison, M. M., & Halpin, S. M. (2009). *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity and expertise*. Routledge/Taylor & Francis Group.
- Depue, R. A., & Collins, P. F. (1999). Neurobiology of the structure of personality: Dopamine facilitation of incentive motivation and extraversion. *Behavioral and Brain Sciences*, 22, 491-569.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35, 265–293.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.
- Grant, A. M. (2013). Rethinking the Extraverted Sales Ideal: The Ambivert Advantage. *Psychological Science*, 24(6), 1024 – 1030.
- Gray, J. A. (1981). A Critique of Eysenck's Theory of Personality. In H. J. Eysenck (ed.), *A Model for Personality* (pp. 246-276). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hagger, M., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. D. (2010). Ego depletion and the strength model of self-control: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136(4), 495–525.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Hammond, M., Clapp-Smith, R., & Palanski, M. (2017). Beyond (just) the workplace: A theory of leader development across multiple domains. *Academy of Management Review*, 42(3): 481-498.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3),

513–524.

- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*, 765–780.
- Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person–situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal, 58*(4), 1149–1179.
- Lanaj, K., Foulk, T. A., & Erez, A. (2019). Energizing leaders via self–reflection: A within–person field experiment. *Journal of Applied Psychology, 104*(1), 1–18.
- Lanaj, K., Gabriel, A. S., & Chawla, N. (2021). The self–sacrificial nature of leader identity: Understanding the costs and benefits at work and home. *Journal of Applied Psychology, 106*(3), 345.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *Leadership Quarterly, 16*(4), 591–615.
- Lucas, R. E., Diener, E., Grob, A., Suh, E. M., & Shao, L. (2000). Cross–cultural evidence for the fundamental features of Extraversion. *Journal of Personality and Social Psychology, 79*(3), 452–468.
- Parker, S. K., Johnson, A., Collins, C., & Nguyen, H. (2013). Making the most of structural support: Moderating influence of employees’ clarity and negative affect. *Academy of Management Journal, 56*(3), 867–892.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait–based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 500–517.
- Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P. (2013) When power makes others speechless: The negative impact of leader power on team performance. *Academy of Management Journal, 56*(5), 1465–1486.

### 意见 3:

数据收集时间点的选择 首先，我非常理解对领导者的连续 10 个工作日进行数据收集（每天 3 次）的挑战性和对你为数据收集的努力表示赞赏。但当前数据收集的时间点不够理想，请解释当前做法的合理性。当前，时点一问卷（测量负面家庭事件等变量）约在 13:35 完成，时点二问卷（测量领导身份认同）约在 18: 21 完成，时点三问卷（测量基本领导行为和变革领导行为）约在 21: 49 完成。测量领导身份认同时已经下班，属于回忆性测量而不是即时体验测量，没有发挥出经验取样法的优势；另外，中介变量（领导身份认）和结果变量（基本领导行为和变革领导行为）都是下班后再回忆当天下午的情况，无法排除当天下午的领导身份认同是否受到当天下午的基本领导行为和变革领导行为的影响。 比较理想的测量时间为：时点一问卷（测量负面家庭事件等变量）在当天早上上班前完成，时点二问卷（测量领导身份认同）在当天上午上班后 1 小时内完成，时点三问卷（测量基本领导行为和变革领导行为）在下班 1 小时内完成。

### 回应:

非常感谢审稿专家的意见，您对 ESM 的标准流程非常熟悉，能遇到这样的审稿专家我们感到非常幸运。测量时点的选择是 ESM 实施的一个难点。Grabiel 等人(2019)在其经典的 ESM 研究指导文献中讲到，所谓时间选择的标准或者是最佳实践，“(This approach again) works well for participants who work regular work hours, for instance a prototypical ‘9 to 5’ day. However, this ‘one size

fits all' approach is not feasible for participants working nonstandard hours or different types of shifts” (p.988), 并且明确指出“researchers will need to send individualized reminders that take the individual working times into account (p.988)”。这说明, 什么时间点进行数据采集最合适, 实际上取决于参与者一个“工作日”的真实情况。

深入了解参与者的“工作日”情况, 是有效实施 ESM 的关键。本文作者与三地银行的高管非常熟悉, 在实施日调研之前, 为了更好地规划三个时点的分布, 也和他们进行了沟通, 对他们在调研时间段的工作情况有了比较清楚的了解。总体来讲, 银行管理人员的工作实际情况是, 他们的工作不符合“朝九晚五”的典型工作日。其中, 银行管理人员“工作日”的两个方面值得我们注意。

首先, 管理人员的工作是“朝九”的特征。但是管理者上班后一般都会对本部门或者网点的员工开关于今天主要工作的“晨会”。晨会持续的时间不等, 并且他们在开会前都会认真准备晨会。因此, 在上班前, 以及上班一个小时后开始第二次调研并不是很现实, 此时银行管理人员是在准备或者召开晨会的时候。所以时点一的测量在上午 11:00 推送, 平均在下午 13:35 完成, 我们必须承认确实并非是最优选择, 而是我们在实际调研过程中的权衡和无奈之举。请您理解。

其次, 商业银行之间的市场竞争非常激烈, 加之近年来由于经济下行、违约等问题日趋严重, 银行内部(尤其是管理层)加班加点工作的情况非常普遍。我们调研时正好是银行相对比较繁忙的一个时间段, 这也进一步促成了常态性的加班、加点。据了解, 他们加班到晚上 20:00-22:00 都是比较普遍的情况。

因此, 时点二问卷(测量领导身份认同)在下午 16:30 推送, 平均在 18: 21 完成时, 他们其实并没有下班。这样, 您担心的“领导身份是回忆”的情况, 其实并不存在, 并且也相对较小概率出现审稿人所讲的“当天下午的领导身份认同受到当天下午的基本领导行为和变革领导行为的影响”的情况。

时点三我们选择晚上 20:00 推送, 一方面是考虑了银行管理人员工作日的实际情况, 另一方面, 也是参照了现有文献的做法。Foulk 和 Lanaj (in-press)最新发表于 JAP 的文章中, Study 1 以 MBA 为对象的经验取样法研究中, 最后一次问卷是在 20:00 发放。此外, Sherf 等人(2019)在 AMJ 上发表的文章也选择在晚上 20:00 测量管理者的领导行为(公正准则遵从)。

以上正是本文之所以如此选择测量时点的原因。在稿件中, 我们也对测量时点的选择原因做了简单的说明, 请见修改稿“2.1 样本和过程”的第三段红字部分(第 9 页)。此外, 由于本研究的时点选择并非最佳实践, 我们也在文章缺陷部分说明未来研究可以使用更优的时点选择来验证本

文的理论模型，请见修改稿“4.3 研究不足和未来研究方向”的第一段第四点（第 20 页）。

#### 参考文献

- Foulek, T. A., & Lanaj, K. With great power comes more job demands: The dynamic effects of experienced power on perceived job demands and their discordant effects on employee outcomes. 40, *Journal of Applied Psychology*. In-press.
- Gabriel, A. S., Podsakoff, N. P., Beal, D. J., Scott, B. A., Sonnentag, S., Trougakos, J. P., & Butts, M. M. (2019). Experience sampling methods: A discussion of critical trends and considerations for scholarly advancement. *Organizational Research Methods*, 22: 969-1006.
- Sherf, E. N., Venkataramani, V., & Gajendran, R. S. (2019). Too busy to be fair? the effect of workload and rewards on managers' justice rule adherence. *Academy of Management Journal*, 62(2), 469-502.

#### 意见 4:

相关系数表 请同时报告个体内相关系数和个体间相关系数。当前个体内变量的相关系数由组内均值中心化之后计算得到，请给出这种做法的依据。

#### 回应:

感谢评审专家的建议。我们分以下两个方面回答:

**首先，相关系数的报告。**原稿的表 3 中我们报告了个体内层次变量在个体内层次的相关系数，以及个体内层次变量和个体间层次变量在个体间层次的相关系数。**在修改稿中，我们补充报告了个体内层次变量在个体间层次的相关系数（第 13-14 页）。**并且，为了便于阅读，也为了表格不至于过于庞大，我们分为表 3a 和 3b 两个子表，分别报告个体内层次相关系数和个体间层次相关系数，如下表所示。

表3 均值、标准差和变量间相关系数表  
3a 个体内层次均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.负面家庭事件	2.61	1.57													
2.领导身份认同	4.47	1.47	-0.13**												
3.基本领导行为	5.13	1.15	-0.11*	0.40***											
4.变革领导行为	5.02	1.28	-0.07	0.32***	0.66***										
5.积极情绪	4.33	1.15	0.01	0.17***	0.21***	0.15**									
6.消极情绪	3.56	1.50	0.11*	-0.09	-0.23***	-0.21***	-0.07								
7.积极家庭事件	5.10	1.41	-0.32***	0.03	0.09*	0.01	0.05	-0.03							
8.睡眠质量	4.72	1.62	0.34**	-0.00	-0.15**	-0.08	-0.07	0.25***	-0.28***						
9.领导身份认同（前一天）	4.49	1.46	-0.15**	0.15	0.11*	0.13**	0.15**	-0.16***	0.06	-0.08					
10.基本领导行为（前一天）	5.15	1.11	-0.05	0.17***	0.19***	0.17***	0.15**	-0.08	-0.01	-0.06	0.35***				
11.变革领导行为（前一天）	5.06	1.26	-0.01	0.09*	0.16**	0.21***	0.10*	-0.02	-0.04	0.02	0.21***	0.62***			
12.天数（周内）	3.23	1.34	-0.01	0.08	-0.07	-0.08	-0.01	-0.00	-0.06	-0.01	0.07	0.02	-0.01		
13.正弦	0.07	0.76	0.01	-0.07	0.07	0.07	0.02	-0.00	0.02	0.03	-0.07	-0.00	0.02	-0.95***	
14.余弦	-0.41	0.49	0.01	-0.08	0.04	0.04	-0.05	-0.02	0.08	0.02	-0.05	-0.07	-0.03	-0.45***	0.24***

注：样本量  $N_{\text{个体内}}=461$ ,  $N_{\text{个体间}}=67$

个体内变量的相关系数由组内均值中心化之后计算得到

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

3b 个体间层次均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>个体内层次变量</b>																		
1.负面家庭事件																		
2.领导身份认同			0.15**															
3.基本领导行为			-0.32**	0.45**														
4.变革领导行为			-0.19**	0.46**	0.92**													
5.积极情绪			0.35**	0.09	0.18**	0.34**												
6.消极情绪			0.62**	0.22**	-0.29**	-0.24**	0.08											
7.积极家庭事件			-0.02	0.31**	0.51**	0.50**	0.35**	-0.03										
8.睡眠质量			-0.76**	-0.02	0.27**	0.15**	-0.36**	-0.49**	0.05									
9.领导身份认同（前一天）			0.16**	0.96**	0.52**	0.55**	0.17**	0.20**	0.32**	-0.02								
10.基本领导行为（前一天）			-0.32**	0.43**	0.98**	0.91**	0.22**	-0.28**	0.53**	0.26**	0.51**							
11.变革领导行为（前一天）			-0.19**	0.44**	0.91**	0.98**	0.35**	-0.23**	0.50**	0.15**	0.54**	0.93**						
12.天数（周内）			0.13**	0.18**	0.06	0.16**	0.19**	-0.01	0.18**	-0.06	0.21**	0.10*	0.17**					
13.正弦			-0.10*	-0.19**	-0.12*	-0.21**	-0.20**	0.02	-0.22**	0.03	-0.22**	-0.17**	-0.23**	-0.97**				
14.余弦			-0.19**	-0.13**	0.31**	0.25**	0.09	-0.14**	0.12**	0.19**	-0.07	0.29**	0.28**	-0.51**	0.33**			
<b>个体间层次变量</b>																		
15.外向性	3.92	0.71	-0.07	0.11*	0.33**	0.43**	0.11**	-0.23**	0.10**	0.01	0.18**	0.30**	0.42**	0.10*	-0.13**	0.23**		
16.管理者自我效能感	5.03	1.02	-0.22**	0.09	0.51**	0.45**	0.28**	-0.26**	0.29**	0.11*	0.18**	0.50**	0.45**	0.11*	-0.13**	0.14**	0.24**	
17.工作-家庭区隔导向	5.66	1.17	-0.35**	-0.01	0.09	0.12	-0.25**	-0.24**	-0.07	0.27**	-0.02	0.08	0.12*	-0.12**	0.12**	0.12*	0.18**	-0.09

注：样本量  $N_{\text{个体内}}=461$ ， $N_{\text{个体间}}=67$

个体间变量相关系数由个体内变量聚合到个体间之后和其它个体间变量计算得到

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

其次，本文所用相关系数计算方法的依据。个体内变量相关系数由组内均值中心化之后计算得到，个体间变量相关系数由个体内变量聚合到个体间之后和其它个体间变量计算得到。采用这种做法是因为，本文所使用的数据具有嵌套结构，个体内层次变量同时包括个体内层次和个体间层次的方差，因此分析时需要将其方差进行拆分(partitioning of within- and between-person variance, Beal, 2015)。计算个体内层次相关系数时，对个体内层次变量进行组内均值中心化，能够排除掉个体间层次的差异，保留个体内的差异进行计算，从而反映真实的个体内层次相关系数。同时，这种做法也被 ESM 的相关研究普遍使用。我们回顾了近期发表进行类似处理的典型文章，具体见表 viii 所示。

表 viii 个体内层次变量相关系数计算方法示例

作者(年份)	期刊	个体内变量相关系数的计算
Ferris et al. (2012)	Journal of Management	Zero-order relations among daily variables were computed by running group-centered single-predictor equations, with standardized variables in hierarchical multivariate linear modeling.
Gabriel et al. (2020)	Academy of Management Journal	Correlations for within-individual (Level-1) variables reflect within-person centered relationships.
Koopman et al. (2020)	Academy of Management Journal	Correlations and standard deviations represent group-mean centered relationships among the daily variables at the within-person level of analysis.
Lin et al. (2021)	Journal of Applied Psychology	Correlations for the Level 1 variables show group-mean centered relationships among the within-individual variables.
Schabram and Heng (2022)	Academy of Management Journal	Correlations, means, and standard deviations for level 1 variables represent relationships among the daily variables at the within-individual level of analysis.
Sherf et al. (2019)	Academy of Management Journal	Correlations, means, and standard deviations for the level 1 variables represent person-mean centered relationships among the daily variables at the within-person level of analysis.
本文	投稿到《心理学报》	个体内变量间相关系数由组内均值中心化之后计算得到

## 参考文献

- Beal, D. J. (2015). ESM 2.0: State of the Art and Future Potential of Experience Sampling Methods in Organizational Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 15.1-15.25.
- Ferris, D. L., Spence, J. R., Brown, D. J., & Heller, D. (2012). Interpersonal injustice and workplace deviance: the role of esteem threat. *Journal of Management*, 38(6), 1788-1811.
- Gabriel, A. S., Volpone, S. D., MacGowan, R. L., Butts, M. M., & Moran, C. M. (2020). When work and family blend together: examining the daily experiences of breastfeeding mothers at work. *Academy of Management Journal*, 63(5), 1337-1369.
- Koopman, J., Lin, S., Lennard, A. C., Matta, F. K., & Johnson, R. E. (2020). My coworkers are treated more fairly than me! a self-regulatory perspective on justice social comparisons. *Academy of Management Journal*, 63(3), 857-880.
- Lin, S.-H. (J.), Chang, C.-H. (D.), Lee, H. W., & Johnson, R. E. (2021). Positive family events facilitate effective leader behaviors at work: A within-individual investigation of family-work enrichment. *Journal of Applied Psychology*, 106(9),

1412-1434.

Schabram, K. & Heng, Y. T. (2022). How Other- and Self-Compassion Reduce Burnout through Resource Replenishment. *Academy of Management Journal*, 65(2), 453-478.

Sherf, E. N., Venkataramani, V., & Gajendran, R. S. (2019). Too busy to be fair? the effect of workload and rewards on managers' justice rule adherence. *Academy of Management Journal*, 62(2), 469-502.

#### 意见 5:

家庭负面事件的测量 家庭负面事件的题项“昨天下班回家，我一直很喜爱的物件被家人打坏了”很可能是个罕见事件，请看看它发生的频率是否过低和是否适合当前的研究。

#### 回应:

非常感谢审稿人的建议。为了更好地回复您的意见，我们做了以下补充分析：

#### 第一，条目 4 是否为罕见事件？

为了回答上述问题，我们计算并比较了各条目的均值，并对其进行了比较。具体情况见下表所示。和审稿人预测的一致，条目 4 在 5 个条目中确实有着最低的均值和标准差。但是，对五个条目的方差分析(ANOVA)结果表明，这些条目彼此之间没有显著差异( $F = 0.185, p = 0.946$ )，因此不能说明条目 4 相比于其他条目来讲就是极为罕见的情况。

表 ix 负面家庭事件量表条目比较

条目	均值	标准差
1.昨天下班回家，我与家人发生了激烈争吵	2.65	1.707
2.昨天下班回家，我想要与家人分享很重要的事，但他们毫无兴趣	2.62	1.594
3.昨天下班回家，我受到了家人的冷待/我的家人贬损我的价值和名誉	2.60	1.626
4.昨天下班回家，我一直很喜爱的物件被家人打坏了	2.56	1.588
5.昨天下班回家，我对家人说了一些难听的话，过后感到十分后悔	2.61	1.624

#### 第二，删除条目 4 不会影响数据结果。

我们去掉条目 4 使用其余 4 个条目作为负面家庭事件的测量量表，并对负面家庭事件与领导身份认同间关系，以及外向性对负面家庭事件与领导身份认同间关系的调节作用，进行了多层次回归分析，结果显示负面家庭事件对领导身份认同的影响不显著( $b = -0.04, ns$ )，外向性对负面家庭事件与领导身份认同间关系具有显著的正向调节作用( $b = 0.27, p = 0.00$ )。简单斜率分析显示，高外向性领导者经历的负面家庭事件与领导身份认同间的关系显著为正( $slope = 0.21, p = 0.00$ )。相反，低外向性领导者经历的负面家庭事件与领导身份认同间的关系显著为负( $slope = -0.34, p = 0.00$ )。两者差异显著( $d = 0.54, p = 0.00$ )。本文研究结论没有变化。具体结果如下表所示：

表 x 多层次回归分析结果（去掉负面家庭事件条目 4）

	领导身份认同			基本领导行为		变革领导行为	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
截距项	4.51*** (0.16)	4.51*** (0.16)	4.51*** (0.16)	5.19*** (0.10)	3.75*** (0.49)	5.08*** (0.10)	3.58*** (0.59)
<b>个体内层次</b>							
天数（周内）	0.11 (0.13)	0.07 (0.13)	0.07 (0.13)	-0.03 (0.08)	-0.06 (0.08)	-0.04 (0.12)	-0.10 (0.13)
正弦	0.12 (0.22)	0.09 (0.22)	0.09 (0.22)	0.02 (0.14)	-0.06 (0.14)	0.02 (0.22)	-0.09 (0.21)
余弦	-0.03 (0.09)	-0.04 (0.09)	-0.05 (0.09)	0.04 (0.07)	0.04 (0.08)	0.03 (0.10)	0.02 (0.10)
积极情绪	0.18 (0.11)	0.20 (0.11)	0.21 (0.11)	0.18 (0.10)	0.08 (0.04)	0.16 (0.10)	0.08 (0.06)
消极情绪	-0.07 (0.07)	-0.08 (0.07)	-0.07 (0.07)	-0.14 (0.08)	-0.09* (0.04)	-0.18* (0.06)	-0.13* (0.05)
领导身份认同（前一天）	0.11 (0.09)	0.06 (0.08)	0.07 (0.08)				
基本领导行为（前一天）				0.14 (0.07)	0.07 (0.04)		
变革领导行为（前一天）						0.17** (0.06)	0.12* (0.05)
积极家庭事件	0.03 (0.08)	-0.06 (0.06)	-0.06 (0.06)	0.01 (0.05)	0.04* (0.02)	-0.05 (0.05)	-0.02 (0.03)
睡眠质量	-0.03 (0.06)	-0.03 (0.05)	-0.04 (0.05)	0.04 (0.03)	0.03 (0.03)	0.02 (0.04)	0.03 (0.04)
负面家庭事件		-0.04 (0.08)	-0.06 (0.07)	-0.04 (0.05)	-0.01 (0.03)	-0.05 (0.07)	-0.03 (0.06)
领导身份认同					<b>0.18**</b> <b>(0.06)</b>		<b>0.20**</b> <b>(0.08)</b>
个体内层次残差	0.65	0.55	0.55	0.41	0.29	0.60	0.50
<b>个体间层次</b>							
管理者自我效能感	0.12 (0.18)	0.12 (0.18)	0.10 (0.18)	0.47*** (0.12)	0.44*** (0.11)	0.43** (0.11)	0.39** (0.11)
工作-家庭区隔导向	-0.06 (0.15)	-0.06 (0.15)	-0.07 (0.15)	0.08 (0.09)	0.10 (0.07)	0.08 (0.10)	0.10 (0.07)
外向性			0.07 (0.18)	0.17 (0.12)	0.14 (0.11)	0.33* (0.13)	0.30* (0.12)
负面家庭事件*外向性			<b>0.27***</b> <b>(0.05)</b>	0.12 (0.07)	0.07 (0.06)	0.14 (0.08)	0.08 (0.07)
个体间层次残差	1.67	1.67	1.67	0.59	0.44	0.61	0.46
Pseudo R <sup>2</sup>	0.02	0.03	0.04	0.30	0.48	0.30	0.46

注：样本量 N<sub>个体内</sub>=461，N<sub>个体间</sub>=67

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

被调节的中介效应也没有改变。分析结果显示，当外向性较低时，负面家庭事件通过领导身份认同影响基本领导行为的间接效应显著为负，95%置信区间为[-0.12, -0.02]，不包含 0。当外向性高时，负面家庭事件通过领导身份认同影响基本领导行为的间接效应显著为正，95%置信区间为[0.004, 0.09]，不包含 0。并且，二者的差异显著，95%置信区间为[0.03, 0.18]，不包含 0。当外向性较低时，负面家庭事件通过领导身份认同影响变革领导行为的间接效应显著为负，95%置信区间

为[-0.14, -0.01], 不包含 0。当外向性高时, 负面家庭事件通过领导身份认同影响变革领导行为的间接效应显著为正, 95%置信区间为[0.004, 0.10], 不包含 0。并且, 二者的差异显著, 95%置信区间为[0.03, 0.21], 不包含 0。

表 xi 被调节的中介效应分析结果 (去掉负面家庭事件条目 4)

	负面家庭事件→领导身份认同→基本领导行为		负面家庭事件→领导身份认同→变革领导行为	
	间接效应	95% 置信区间	间接效应	95% 置信区间
1.高外向性	0.03(0.02)	<b>0.004, 0.09</b>	0.04(0.02)	<b>0.004, 0.10</b>
2.低外向性	-0.06(0.03)	<b>-0.12, -0.02</b>	-0.07(0.04)	<b>-0.14, -0.01</b>
1 和 2 的差异	0.10(0.04)	<b>0.03, 0.18</b>	0.11(0.05)	<b>0.03, 0.21</b>

注: 置信区间采用 Monte Carlo 方法, 基于 20,000 次参数抽样估算得到。加粗的置信区间在 95%水平上显著。

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

鉴于以上情况, 我们决定先暂时保留条目 4, 如果审稿人对此还有其他的顾虑, 我们后续也可以进一步深入讨论。

#### 意见 6:

睡眠质量 当前睡眠质量是反向计分的, 容易造成误解。例如, 相关系数表中, 睡眠质量和负面家庭事件正相关, 和正面家庭事件负相关。为了便于理解, 建议把它正向过来, 让高分代表好的睡眠质量。最后, 祝你好运!

#### 回应:

感谢评审专家的建议, 原文的做法的确容易造成误解, 因此在本轮修改中我们将睡眠质量的计分进行反向, 得分越高则睡眠质量越高, 得分越低则睡眠质量越差。同时, 我们对相应地方进行了修改, 具体见修改稿第 11 页第二段标红处。

最后, 再次感谢您的认可和鼓励, 以及非常富有建设性的问题和建议。除了两位审稿专家提到的问题, 我们也对全文的逻辑、字词和语句等做了重新梳理和修改, 希望能够呈现出一篇比原稿更加完善的论文。

## 第二轮

#### 审稿人 1 意见:

论文经历第一轮返修后, 在变量间的逻辑关系、调节变量的选取依据、ESM 时间点调查、数据分析补充等方面能在一定程度上的回应审稿人的问题, 论文质量较初稿有了一定的提升, 但还

存在以下几点疑问，供作者团队参考：

回应：

### 本轮修改的总体说明

作者团队成员非常抱歉，本轮修改比编辑部给的时间超出了一个半月。为了更好地帮助您了解我们过去两个月里所做的主要工作和修改文章的主要地方，在此做以下说明：

1.最需要说明，也是本轮修改最耗时和最艰难的工作是，我们**补充收集了一个经验抽样法数据**。我们招募了来自不同地区和行业的领导者参与每天两次、连续十个工作日的调研。收集该数据的主要目的有两个，第一，**直接测量审稿专家质疑的存在“untested mediator”的问题**，将其作为主研究的重要补充。第二，**尽最大努力控制住时间最近的 leader identity**，以控制 baseline effect，增强结果的稳健性。

2.针对审稿专家指出的**假设 1 的提出存在问题，调节变量引入不太像是“必要性”而像是“可能性”**等问题，我们重新仔细阅读了 Hammond 等人(2017)及其他相关的文章，重写了这一部分。

3.审稿专家在本轮意见中提到很多除了引入调节变量之外、其他可行的**整合现有文献不一致的方法**（例如审稿专家提到的可能存在倒 U 型关系，可以将不同层次差异作为研究重点等问题），对我们修改论文非常具有建设性和挑战性。我们一方面阅读了林伟鹏等国内外学者发表的相关文章，另一方面，也根据审稿专家的指导，从多个方面对数据进行了探索。同时，我们也进一步说明了本文之所以选择使用调节变量来区分不同机制的可行性和必要性。

4.针对审稿专家提出需要认真修改实践意义的建议，我们仔细阅读了 **Semick, Li 和 Huang (2022)**发表在 **Journal of Management** 上**指导学者如何写实践启示**的文章，并以此为指导对原稿进行了实质性修改。

5.原稿可能没有足够强调我们对话的文献是针对“个体内层次”关系的问题，我们在修改稿中，**明确本文学术对话的研究层次是“个体内层次”的研究**。另外，我们进一步明确说明，补充性分析中检验不同层次调节效应差异的研究目的和在文章中的定位是增强本文在立意方面的准确性，并不是要将不同层次效应的差异分析作为本文研究的重点。

意见 1：

基于作者对于审稿人上一轮第一个问题的回答，本文仍然存在“untested micro mediators”。具体地，作者重新使用了一个新理论跨领域领导身份认同，并且提出该理论的基本机制是“溢出”和“互补”，作者将之情境化为“为家所困”和“弥补缺憾”，这是本文的核心逻辑，但是作者没有去检验这两个核心机制。结合实证上负面家庭事件对领导身份认同并不显著，现在作者是结合调节变量

来调和这种不显著的主效应，但是这本质上是一种远端（proximal）的解释。通过不同中介机制的解释实际上是对理论更加直接的检验。综上，这里面的 nuances 更加需要补充一个新研究去检验这两个机制。BTW,第一，作者在回信中总结了构建共识的两种方法：细分核心变量，引入调节变量实际上也是不全面的，对中介的检验是检验理论的最直接的办法。第二，如果有可能补充一个新研究，请在研究设计时控制一下核心变量 t-1 的影响，这是 ESM 研究的标准实践。

回应：

非常感谢审稿专家的问题，该问题非常有挑战性。

### 一、需要说明的问题。

通过作者团队的思考和讨论，我们认为仅探索主研究的数据，已经无法回答这个问题。所以我们根据您的建议，重新设计了一个 ESM 研究。需要说明的事情有三点：

第一，关于 **untested mediators 的问题**。本文试图通过引入调节变量和一个新的理论来整合和区分个体内层次不一致的观点。但是我们能这样做的一个重要前提是，确实存在“为家所困”和“弥补缺憾”的不同机制。我们认同审稿人的意见，在本轮修改中设计了一个研究，使用合适的变量来反映两个未探索机制，进一步验证上述前提假设。其中，补充研究使用自我耗竭(ego depletion)代表“为家所困”机制，弥补(compensation)代表“弥补缺憾”机制。自我耗竭是指个体在之前的活动或经历中消耗了大量本就有限的自我控制资源，没有足够资源履行后续自我控制要求的状态。个人有限的资源需要用于家庭和工作场所等多个领域的活动，这些资源可以在不同领域间进行转移并使用(Hagger, Wood, Stiff, & Chatzisarantis, 2010)。当领导者在家庭中应对负面家庭事件而消耗了大量个人的资源和能量后，产生自我耗竭状态也会溢出到工作场所，没有足够资源承担领导职责进而导致低领导身份认同。弥补是指个人在某一领域经历的缺失或缺憾使其想要在另一领域中得到弥补(Rodell, 2013)。负面家庭事件经历会使领导者在家庭领域中缺失意义感而有所缺憾，而领导身份能够带来成就感、收入、权力、地位、优先权、声望、声誉、可见度等多种益处，使得领导者想要用领导身份的积极效价和意义感来弥补负面家庭事件经历带来的缺憾，从而导致高领导身份认同。

第二，关于需要**测量核心变量 t-1 的影响的问题**。我们理解审稿人严谨的态度，但是在这个问题上，我们在一定程度上坚持上一轮审稿意见回复中的说法。首先，本文关注的是 leader identity 的水平而不是变化。其次，也是更重要的是，负面家庭事件往往是昨晚上发生的（但是我们无法昨晚测量，只能今天早上测量），今天无论何种时间点来控制 baseline level，都可能存在问题。因为今天的 leader identity 已经受到了昨天的负面家庭事件的影响。当然，我们认同审稿人专业负责

的态度，也认为这样做确实更加符合最佳实践。因此，在补充数据中，我们**控制了昨晚的 leader identity 水平作为 baseline level**。这个时间点是我们能够捕捉到的离今天的 leader identity 时间最近，而相对受到负面家庭事件影响较小的时间点，可能更加适合作为 leader identity 的 baseline level。

第三，关于**本次补充数据在文章中的定位问题**。我们认为，本次数据收集可能并不适合作为 study 2 的方式呈现，而**更加适合放在“补充性分析”之中**。原因在于，本次数据收集的目的和作用是说明主效应的为家所困和弥补缺憾两个机制存在，为主研究的前提假设提出支撑，但它不是本文研究的核心问题（解决和调和现有文献的不一致观点）。另外，正如审稿人所言，目前已经有文献讨论了溢出和弥补两个路径，本次数据收集虽然进一步验证了两个路径，但可能不是本文的主要贡献所在。因此，我们将其放到补充分析中，具体内容请见修改稿“3.3.1 为家所困和弥补缺憾效应检验”部分（第 17-18 页）。当然，关于如何定位和 frame 本次数据收集，如果您有其他更好的观点，也可以向我们提出。

## 二、研究过程和结果

### 1. 样本和过程

本文作者调动自己的人际关系联系了多家企业的中高层管理者，并通过他们邀请所在公司的管理者参与本次调研。样本来自中国华东和西南地区多个行业的多家公司，有 72 位管理者同意参与本次调研。参与者需完成连续 2 周每个工作日 2 次问卷的日调研，所有问卷通过问卷星平台发放，参与者点击问卷链接进入问卷填答。在每个工作日，日调研问卷分为 2 个时点发放：时点一问卷测量参与者昨天下班回家后的负面家庭事件经历、自我耗竭、弥补和领导身份认同，在每个工作日的早上 7:00 发送并保持开放至中午 12:30；时点二问卷测量领导身份认同、基本领导行为和变革领导行为，在每个工作日的 20:00 发送并保持开放至晚上 00:00。早上问卷平均 9:07 完成，晚上问卷平均 22:42 完成。

为了控制自回归效应，本研究**控制了前一天晚上的领导身份认同、基本领导行为和变革领导行为**，因此如果参与者第  $t-1$  天的数据缺失，则第  $t$  天的数据也将被剔除。同时，本文仅保留完整地三天及以上日调研问卷的参与者数据。最终保留了 42 位管理者的 307 个个案数据。

### 2. 测量量表

本次补充调研所用英文原版量表的均遵循翻译—回译法翻译成中文。所有量表均为 7 点 Likert 量表。负面家庭事件、领导身份认同、基本领导行为和变革领导行为均采用了主研究所使用的量表。

**自我耗竭** 使用 Twenge 等人(2004)发展的量表测量, 该量表包括 5 个条目。为适应个体内层面研究, 对量表进行了适当改编。参与者根据当前的状态, 报告对每一题项的同意程度, 包括“现在, 我感到精神疲惫”“现在, 我需要很大努力才能集中精力做一件事”等, 个体内  $\alpha$  值为 0.94。

**弥补** 使用 Rodell (2013)测量弥补机制的量表, 该量表包括 5 个条目, 本研究对量表进行了适用于所研究情境的改编。参与者根据当前的真实想法, 报告对每一题项的同意程度, 包括“此刻, 我想要通过承担领导身份来探索家庭中缺失的东西”“此刻, 我想要通过承担领导身份来弥补家庭中的不足”等, 个体内  $\alpha$  值为 0.98。

与主研究类似, 本次数据收集采纳 ESM 最佳实践的建议, 分别控制了前一天晚上的领导身份认同、基本领导行为和变革领导行为以控制自回归效应和 **baseline effect**; 并且控制了一周内天数、正弦和余弦以控制变化趋势和周期。

### 3. 数据分析和结果

本文采用 Mplus 8.3 软件进行多水平路径分析方法(Preacher et al., 2010)检验研究假设, 分析结果如表 2-1 所示。数据结果显示, 领导者经历的负面家庭事件会增加领导者的自我耗竭( $\beta = 0.31$ ,  $SE = 0.13$ ,  $p = 0.02$ ), 同时提高领导者对家庭缺憾的弥补( $\beta = 0.38$ ,  $SE = 0.18$ ,  $p = 0.04$ )。领导者的自我耗竭降低领导身份认同( $\beta = -0.10$ ,  $SE = 0.05$ ,  $p = 0.04$ ), 相反地, 领导者对家庭缺憾的弥补会提高领导身份认同( $\beta = 0.49$ ,  $SE = 0.09$ ,  $p = 0.00$ )。自我耗竭和弥补两条机制在负面家庭事件与领导身份认同间起到了方向相反的中介作用, 并且结果也显示负面家庭事件对领导身份认同的影响不显著( $\beta = 0.02$ ,  $SE = 0.07$ ,  $p = 0.81$ )。同时, 领导身份认同对基本领导行为( $\beta = 0.18$ ,  $SE = 0.09$ ,  $p = 0.04$ )和变革领导行为( $\beta = 0.17$ ,  $SE = 0.09$ ,  $p = 0.051$ )具有显著的正向影响, 该结果进一步验证了本文主研究关于领导身份认同与领导有效行为间关系的结论。

表 2-1 多水平回归分析

	自我耗竭		弥补		领导身份认同		基本领导行为		变革领导行为	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10
截距	2.67*** (0.17)	2.67*** (0.17)	3.01*** (0.21)	3.01*** (0.21)	3.87*** (0.19)	3.04*** (0.63)	4.72*** (0.20)	3.01** (1.10)	4.43*** (0.19)	2.75** (1.04)
控制变量										
天数(周内)	0.21 (0.17)	0.28 (0.15)	-0.09 (0.20)	-0.01 (0.18)	-0.16 (0.15)	-0.02 (0.07)	0.11 (0.12)	0.12 (0.12)	0.00 (0.14)	0.03 (0.13)
正弦	0.15 (0.25)	0.32 (0.21)	-0.15 (0.31)	-0.01 (0.27)	-0.14 (0.23)	0.00 (0.12)	0.10 (0.22)	0.10 (0.22)	-0.06 (0.26)	-0.05 (0.23)
余弦	0.33 (0.19)	0.34 (0.16)	-0.05 (0.18)	0.01 (0.15)	-0.23 (0.16)	-0.08 (0.09)	-0.07 (0.12)	-0.03 (0.11)	-0.19 (0.12)	-0.12 (0.12)
自我耗竭 (前一天)	0.04 (0.11)	-0.00 (0.10)								
弥补(前一天)			0.24 (0.09)	0.23 (0.10)						
领导身份认同 (前一天晚上)					0.34** (0.12)	0.28 (0.09)				
基本领导行为 (前一天)							0.19 (0.10)	0.13 (0.07)		
变革领导行为 (前一天)									0.11 (0.10)	0.06 (0.07)
自变量										
负面家庭事件		0.31* (0.13)		0.38* (0.18)	0.21 (0.12)	0.02 (0.07)	-0.08 (0.06)	-0.19 (0.07)	-0.04 (0.07)	-0.10 (0.09)
中介变量										
自我耗竭						-0.10* (0.05)		0.05 (0.07)		-0.06 (0.07)
弥补						0.49*** (0.09)		0.04 (0.08)		0.07 (0.11)
领导身份认同								0.18* (0.09)		0.17* (0.09)
个体内残差	0.742	0.583	0.591	0.440	0.507	0.278	0.451	0.384	0.627	0.557
个体间残差	1.271	1.271	1.816	1.816	1.506	0.958	1.416	1.079	1.378	1.045
Pseudo R <sup>2</sup>	0.01	0.04	0.01	0.03	0.04	0.40	0.06	0.28	0.06	0.27

注：所报告的是非标准化系数，括号里是标准误

样本量：个体间 N = 42，个体内 N = 307

\*  $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$

## 参考文献

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Ganster, M. L., Gabriel, A. S., Rosen, C. C., Simon, L. S., Butts, M. M., & Boswell, W. R. (2022). Retreating or Repairing? Examining the alternate linkages between daily partner-instigated incivility at home and helping at work. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0001048>
- Gardner, R. G., Harris, T. B., Li, N., Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2017). Understanding “It depends” in organizational research: A theory-based taxonomy, review, and future research agenda concerning interactive and quadratic relationships. *Organizational Research Methods*, 20(4), 610-638.
- Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. (2010). Ego depletion and the strength model of self-control: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136(4), 495-525.

- Kando, T. M. & Summers, W. C. (1971). The impact of work on leisure: Toward a paradigm and research strategy. *Pacific Sociological Review*, 14(3), 310-327.
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15(3), 209–233.
- Rodell, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs?. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274-1294.
- Spencer, S. J., Zanna, M. P., & Fong, G. T. (2005). Establishing a causal chain: Why experiments are often more effective than mediational analyses in examining psychological processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 845-851.
- Twenge, J., Muraven, M., & Tice, D. (2004). *Measuring state self-control: Reliability, validity, and correlations with physical and psychological stress*. Unpublished manuscript, San Diego State University.
- 贾良定, 郑雅琴, 尤树洋, & 李珏兴. (2017). 如何在组织和管理研究中探讨调节作用? 模式和证据. *管理学季刊*, 2, 15-40.

## 意见 2:

基于作者对于审稿人上一轮关于调节变量选取的回答，仍然不能信服调节变量的选取。首先，作者认为“本文选择外向性做调节变量，与本文的研究问题相一致，能够帮助我们把为家所困和弥补缺憾两种机制区分开”。既然这两个机制这么重要，那么更加检验作者明确区分，建构，实证检验这两个机制。其次，作者的三点回应本质上没有一点是从理论的层次，即作者新选取的跨领域领导身份认同，这个理论本身是如何推出外向性格作为调节变量，请作者注意，论证变量的选取除了“可能性”，更重要的是基于理论的“必然性”。当然，还需要结合自变量的概念内涵来论证调节变量的关联性。

## 回应:

非常感谢您的问题，您的问题非常关键，指导我们对本文的核心部分，即假设 1 的理论阐述部分，做出了修改和完善。

第一，我们听从您的建议，补充收集了一个 ESM 数据，直接检验为家所困和弥补缺憾两个机制。具体内容请见我们对您第 1 个问题的回复。

第二，我们非常认同您的观点，原稿中我们在介绍负面家庭事件影响领导身份认同和有效领导行为的两种效应后，直接提出“本文关注外向性这一性格特征，一方面是因为……”，确实给人一种没有基于理论，而是随意选取的感觉。在这一轮修改中，我们仔细阅读 Hammond 等人(2017)的跨领域领导身份认同理论以及相关文献，并根据您的要求和提示，重写了该部分，请见修改稿“1.3 负面家庭事件与领导身份认同：外向性人格的调节作用”部分（第 5-6 页）。

## 参考文献

- Hammond, M., Clapp-Smith, R., & Palanski, M. (2017). Beyond (just) the workplace: A theory of leader development across multiple domains. *Academy of Management Review*, 42(3), 481-498.

### 意见 3:

文献对话和研究问题。论文提到“领导者经历的负面家庭事件会消耗其资源……，进而减少有效领导行为”，又提到“领导者在家庭中受挫之后，很可能会在工作领域内主动寻找机会弥补缺憾，从而增加有效领导行为”。即现有文献关于负面家庭事件对有效领导行为的研究存在不一致观点，论文解决不一致观点的思路是引入领导外向性这一起到决定性作用的调节变量。那么问题是文章既然想要解决这一悖论的结论，为什么不探讨负面家庭事件影响有效领导行为的双刃剑效应？尤其研究假设和结论提到“高外向性的领导者更能提高领导身份认同，促进其做出有效领导行为；相反，内向的领导者更可能负向影响领导身份认同，进而使其做出更少的有效领导行为。”论文为什么不挖掘领导身份认同的对立面变量并以更好地整合和解决以往文献研究的悖论观点和问题？单独凸显领导外向性的调节变量对于解决文献争议的观点是否具有充足的依据。

### 回应:

非常感谢评审专家具有洞见的问题。我们将您的问题分为两个方面来回答。

#### **第一，为什么不探索双刃剑效应？**

我们认同审稿人的意见，本文不直接验证双刃剑效应可能是一个缺陷。因此，我们在这一轮修改中，补充了一个 ESM 数据，验证了双刃剑效应的存在。然而，正如审稿人在后面的意见中提到的，其实目前已经有人讨论和验证了这个双刃剑效应。本文如果仅仅继续讨论双刃剑效应或者重复别人的研究，从理论上来讲，其实贡献很小。相反，我们是在双刃剑效应的基础上，寻求进一步整合和解决不一致的方法，最终我们选择了引入跨领域领导身份认同理论作为理论基础，以外向性作为边界条件的方式对现有文献做出了贡献。

#### **第二，为什么要选择引入调节变量的方式来整合现有文献的悖论或者不一致？**

该意见非常具有挑战性和启发性。审稿人在第一条意见中，也指出我们对如何整合现有文献的不一致的总结是不全面的。为了更好地回答这一问题，我们阅读了相关的中英文文献，包括 Hollenbeck (2008)、贾良定等(2017)以及林伟鹏(2019)等，这些学者都提到了整合文献不一致的方法。总结来看，**研究者通常采用以下方法来解决和调和已有观点的不一致（可能依然不能穷尽）**：第一，划分子维度，适用于所讨论的自变量 X 或者因变量 Y 存在子维度，并且不同子维度的关系可能不一样的情况。关于该方法，我们上一轮回复您的意见时已经讨论过。第二，讨论 X 和 Y 之间的曲线关系，适用于在 X 不同的取值区域，X 和 Y 的关系不同的情况。关于该可能性，我们将在回复您的第 6 个问题时进行讨论。第三，同时在不同的层次进行研究，适用于 X 和 Y 之间在不同层次的作用机制不同，因而二者关系不同的情况。这是您在第 5 个问题的“其次”中提到

的、Zhou 和 Hoever (2023)呼吁的、徐珊等人(2022)采用的方法。**第四，也是相对常见的一种方法是引入调节变量**，适用于 X 和 Y 之间的关系会受到某个重要调节变量的影响，当调节变量取不同的值时，X 和 Y 之间不同的机制起主要作用，使得二者之间的关系方向发生变化的情况(Baron & Kenny, 1986; Spencer et al., 2005)。这是我们在本文中所采用的方法。此外，引入调节变量解决文献不一致，是现有文献中通常倡导的一种方式。例如，徐珊等人(2022)在研究了挑战性工作要求对工作-家庭增益的双刃剑效应之后，也呼吁未来研究探索其边界条件，“考虑员工的不同个体特征对两者中介机制的选择作用”(p.1244)。

实际上，以上**四种方法的任何一种都能在一定程度上整合现有文献的不一致，并做出独特的理论贡献**。本文采用引入调节变量这一方式的好处在于：**首先，通过引入外向性作为调节变量，我们厘清了为家所困和弥补缺憾这两个机制发挥作用的边界条件**。从而，我们为了解和调和现有文献的不一致观点做出了一个重要的理论贡献，即在讨论负面家庭事件对有效领导行为的跨领域影响时，需要考虑领导者的外向性特征。**其次，调节变量也能区分自变量和因变量之间的作用机制**(Gardner et al., 2017; 贾良定等, 2017)。调节变量是通过影响自变量 X 和因变量 Y 之间的作用机制，从而起到影响 X 和 Y 之间关系的作用，因此学者可以通过调节变量来区分和探究自变量影响因变量的作用机制(Baron & Kenny, 1986; Spencer et al., 2005)。尤其是当 X 和 Y 之间存在两个方向相反的作用机制时，如果存在某个调节变量，使得 X 和 Y 的关系在调节变量高时显著为正（负），而在调节变量低时显著为负（正），能够说明这两个作用机制的存在(Spencer et al., 2005; 贾良定等, 2017)。**再次，使用调节变量来整合文献的不一致，一个很重要的特点是能够有效指导实践**。调节变量往往是组织和管理者在实践中的“抓手”，能够有效地反馈于企业实践，指导企业实践更加准确、更加有针对性地应对挑战。

综合以上论述，引入调节变量可以起到探究作用机制，解决和调和现有文献中观点不一致，并且增强实践意义的作用。而且，本轮补充的研究也直接检验了为家所困和弥补缺憾两个作用机制的存在。我们认为主体分析和补充分析的结合，不仅能够更加全面地检验负面家庭事件跨领域影响领导行为的“为家所困”和“弥补缺憾”，体现了本文对现有研究的继承性和一致性。而且更重要的是，主研究探索两种效应发挥作用的边界条件，是在现有文献的基础上，进一步做出了新的理论贡献。

## 参考文献

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the

- Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1281-1303.
- Gardner, R. G., Harris, T. B., Li, N., Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2017). Understanding “It depends” in organizational research: A theory-based taxonomy, review, and future research agenda concerning interactive and quadratic relationships. *Organizational Research Methods*, 20(4), 610-638.
- Spencer, S. J., Zanna, M. P., & Fong, G. T. (2005). Establishing a causal chain: Why experiments are often more effective than mediational analyses in examining psychological processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 845-851.
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2023). Understanding the dynamic interplay between actor and context for creativity: Progress and desirable directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 109-135.
- Hollenbeck, J. R. (2008). The role of editing in knowledge development: Consensus shifting and consensus creation. In Baruch, Y., Konrad, A.M., Aguinis, H., & Starbuck, W.H. (Eds). *Opening the Black Box of Editorship*. Palgrave Macmillan, London.
- 贾良定, 郑雅琴, 尤树洋, & 李珏兴. (2017). 如何在组织和管理研究中探讨调节作用? 模式和证据. *管理学季刊*, 2, 15-40.
- 林伟鹏. (2019). 管理学研究基础: 什么是研究? 如何做一个好的实证研究. *人力资源管理评论*, 1, 1-10.
- 徐姗, 张昱城, 张冰然, 施俊琦, 袁梦莎, 任迎伟. (2022). “增益”还是“损耗”? 挑战性工作要求对工作-家庭增益的“双刃剑”影响. *心理学报*, 54(10), 1234-1247.

#### 意见 4:

理论构建问题。本文选取的是跨领域领导身份认同理论，构建了领导身份认同在负面家庭事件与有效领导行为关系间的中介效应，但是理论背景存在内容不一致的问题。如文章提到“领导者在非工作领域的经历通过注意、解释和身份工作过程，影响其对领导身份的认同程度……”，但是文章在总结中又提到“当领导者更加看重领导身份带来的压力和挑战时，其更加可能进行拒绝领导身份的身份工作……当领导者更看重领导身份可能带来的奖励和意义感时，更可能进行接受领导身份的身份工作，……”。即领导身份认同到底是受“工作外”因素的影响还是受“工作内”领导身份好坏的影响？若领导自身身份带来的压力和意义能够影响领导在工作中的行为表现，又如何呼应非工作领域的负面家庭事件对有效领导行为的影响？在解决现有文献不一致的结论中，中介变量领导身份认同扮演着什么样的作用？

#### 回应:

非常感谢您的问题。经过您的提醒，我们发现上一轮的理论阐述中，确实出现了表述不够精准的地方。对于您的问题，我们回应如下：

##### **第一，理论构建和阐述的问题。**

首先需要说明的是，我们在论文的总结部分没有看到您引用的这句话。通过对全文的检索，我们猜测您是认为论文的“1.2 跨领域领导身份认同理论”部分在介绍该理论的主要观点时，没有讲清楚。

为了回答您的问题，我们重新仔细阅读了 Hammond 等人(2017)的跨领域领导身份认同理论论文。首先，可以明确的是，**我们关注领导身份认同受“工作外”负面家庭事件的影响**。根据跨领域领导身份认同理论，我们认为负面家庭事件将作为触发器，引发领导者的注意、解释和身份工作的认知心理过程，从而影响其工作领域中的领导身份认同和有效领导行为。其次，根据跨领域领导身份认同理论，领导者所经历的负面家庭事件，到底会提高还是降低领导身份认同和有效领导行为，**取决于领导者对该事件与领导角色之间关系的解释**。原稿中我们写成“领导者对该事件、领导角色以及二者之间关系的解释”，确实不够准确。并且，在假设 1 的阐述过程中，原稿先写领导者会看重承担领导角色可能产生的正面或负面效价，然后才推出领导者可能因此对负面家庭事件与领导角色之间的关系有不同的解释，不够直接，与理论的匹配程度不高。我们很抱歉在原稿中没有把这个解释机制说清楚，因此本轮修改了对跨领域领导身份认同理论的介绍，并重写了假设 1 的逻辑阐述部分，请见修改稿“1.2 跨领域领导身份认同理论”和“1.3 负面家庭事件与领导身份认同：外向性人格的调节作用”部分（第 4-6 页）。

## **第二，中介变量领导身份认同的作用。**

本文选择领导身份认同作为中介变量，是由本文的理论基础跨领域领导身份认同理论决定的。首先，Hammond 等人(2017)明确指出，领导身份认同在其它领域经历与领导行为的关系中起到核心作用，因为“it is the primary site where meanings materialize that inform and constrain identity and action” (Weick et al., 2005: 409)。并且，领导身份认同是领导者身份工作的直接结果和表现 (Bataille & Vough, 2022; Hammond et al., 2017; Snow & Anderson, 1987)。因此，我们选择领导身份认同作为负面家庭事件通过注意、解释和身份工作的认知心理过程，跨领域影响有效领导行为的作用机制的中介变量。

其次，能够导致领导者不同程度领导身份认同的解释过程“not always neat and tidy” (Drazin et al., 1999)，可能存在多种“frames, viewpoints and beliefs” (Crawford et al., 2019: 201)，这也就为我们整合为家所困和弥补缺憾两个效应提供了基础。当领导者认为承担领导角色是对业已因负面家庭事件而减少的资源的进一步消耗时，负面家庭事件将会负向地影响领导身份认同；而当领导者认为承担领导角色是对负面家庭事件所产生遗憾的弥补时，负面家庭事件则正向地影响领导身份认同。因此，**现有文献中的两种不一致观点，在本文中体现为负面家庭事件对领导身份认同的不同作用方向**。具体来说，负面家庭事件对领导身份认同的积极影响反映了“弥补缺憾”效应的存在，而消极影响反映了“为家所困”效应的作用。

## 参考文献

- Bataille, C. D., & Vough, H. C. (2022). More than the sum of my parts: An intrapersonal network approach to identity work in response to identity opportunities and threats. *Academy of Management Review*, 47(1), 93-115.
- Crawford, W. S., Thompson, M. J., & Ashforth, B. E. (2019). Work-life events theory: Making sense of shock events in dual-earner couples. *Academy of Management Review*, 44(1), 194-212.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24, 286-307.
- Hammond, M., Clapp-Smith, R., & Palanski, M. (2017). Beyond (just) the workplace: A theory of leader development across multiple domains. *Academy of Management Review*, 42(3), 481-498.
- Snow, D. A., & Anderson, L. 1987. Identity work among the homeless: The verbal construction and avowal of personal identities. *American Journal of Sociology*, 92, 1336-1371.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16, 409 - 421.

## 意见 5:

研究问题和研究设计间存在不匹配的问题。本文最开始在理论背景和研究假设中可以看出，解决现有文献悖论结论（负面家庭事件对有效性领导行为的影响即有积极的又有消极的）的关键要素是领导的外向性人格，尤其是文章也提到“到底会发生为家所困效应还是弥补缺憾效应，取决于领导者的外向性人格”。接着，文章应用 ESM 进行数据分析和假设检验，同时又做了补充性分析（个体间的长期效应），结果显示前后的研究结论存在差异，即在个体内研究中，为家所困和弥补遗憾效应以及外向性人格的调节作用在短期动态中成立，但是从长期来看，外向性的调节作用将不显著（尤其是文章也提到“长期处于较高程度的负面家庭事件中……即使高外向性的领导者也难以再有足够的资源进行领导身份认同”，说明在个体间研究中，负面家庭事件对有效领导行为的影响是负面的）。即当同时考虑不同层次的影响效应中，负面家庭事件影响有效性领导行为的机制和情境存在不一致的结论。问题是：

## 意见 5.1:

首先，在补充性分析的这种情况中，调节变量外向性人格并没有起到关键性作用，又该如何呼应前文理论背景和研究假设中突出的调节变量？

## 回应:

非常感谢您的问题。

首先，本文本质上是一个个体内层次的研究，从这个意义上说，本文的研究问题和研究设计是匹配的。我们探讨的是领导者每天经历的家庭事件对其领导行为的影响，从研究问题到理论推导和假设提出，再到研究设计都是个体内层次的。并且，本文对话和引用的文献，也主要是从个体内层次研究其它因素对领导行为的影响。近年来，越来越多的研究者关注和讨论领导行为的个体内变化(Jennings et al., 2022; Lanaj et al., 2021; McClean et al., 2019)。近期讨论家庭因素如何影响

领导行为的文献，也主要是从个体内层次进行的研究。例如，Lin 等人(2021)从家庭-工作增益角度讨论了个体内层次积极家庭事件对有效领导行为的影响。McClean 等人(2021)关注变革型领导行为天与天之间的差异，讨论领导者个体内层次的家庭-工作增益如何作为家庭支持来促进其做出变革型领导行为。

其次，补充分析中的长期效应分析，主要是针对研究的立意问题以及实践启示的适用范围，目的在于说明本文意在揭示负面事件在一定条件下也可能产生短期积极效果，并非高外向性的领导者就应该多制造负面家庭事件。由于这不是本文想要研究的主要问题，因此我们只将其作为补充分析。

综上，调节效应在个体间层面上不显著，可能并不会影响到我们和个体内层面的研究文献进行对话。相反，不同层面调节效应存在差异，更能对实践提出更加有针对性和精准的指导。当然，我们非常理解审稿人的担心，在修改稿中，为了避免读者产生同样的质疑或者疑惑，我们在行文过程中进一步强调了“个体内层次”，详见修改稿标红部分。

## 参考文献

- Jennings, R. E., Lanaj, K., Koopman, J., & McNamara, G. (2022). Reflecting on one's best possible self as a leader: Implications for professional employees at work. *Personnel Psychology*, 75(1), 69-90.
- Ju, D., Huang, M., Liu, D., Qin, X., Hu, Q., & Chen, C. (2019, 2019/09/01/). Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 154, 80-95.
- Lanaj, K., Gabriel, A. S., & Chawla, N. (2021). The self-sacrificial nature of leader identity: Understanding the costs and benefits at work and home. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 345-363.
- Lin, S.-H. (J.), Chang, C.-H. (D.), Lee, H. W., & Johnson, R. E. (2021). Positive family events facilitate effective leader behaviors at work: A within-individual investigation of family-work enrichment. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1412-1434.
- McClean, S. T., Barnes, C. M., Courtright, S. H., & Johnson, R. E. (2019). Resetting the clock on dynamic leader behaviors: a conceptual integration and agenda for future research. *Academy of Management Annals*, 13(2), 479-508.
- McClean, S. T., Yim, J., Courtright, S. H., & Dunford, B. B. (2021). Transformed by the family: An episodic, attachment theory perspective on family-work enrichment and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 106(12), 1848-1866.
- Qin, X., Huang, M., Johnson, R. E., Hu, Q., & Ju, D. (2018). The Short-lived Benefits of Abusive Supervisory Behavior for Actors: An Investigation of Recovery and Work Engagement. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1951-1975.
- 徐姗, 张昱城, 张冰然, 施俊琦, 袁梦莎, 任迎伟. (2022).“增益”还是“损耗”? 挑战性工作要求对工作-家庭增益的“双刃剑”影响. *心理学报*, 54(10), 1234-1247.

## 意见 5. 2:

其次，ESM 和个体间研究的不一致性结论，是不是可以说现有文献研究的悖论性（负面家庭事件对有效性领导行为的影响即有积极的又有消极的）主要是因为其没有考虑不同层次的影响效

应，当同时考虑个体内和个体间研究时，负面家庭事件对有效性领导行为的影响存在差异。为什么论文不将不同层次的影响效应作为研究的重点，一方面，响应现有研究对此的呼应（Hoever & Zhou., 2023）和范式（徐珊等，2022），另一方面，还能区分外向性人格在个体内（绝对性作用）和个体间（不显著）研究的差异，使得研究过程和结论更严谨和细致。

#### 参考文献：

[1] Hoever, I., & Zhou, J. (2023). Understanding the dynamic interplay between actor and context for creativity: Progress and desirable directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.

[2] 徐珊,张昱城,张冰然,施俊琦,袁梦莎 & 任迎伟. (2022). “增益”还是“损耗”? 挑战性工作要求对工作-家庭增益的“双刃剑”影响. *心理学报*(10),1234-1247.

#### 回应：

非常感谢您的问题和建议。正如前文所讲，讨论不同层面上的差异以及引入调节变量，都是整合文献不一致的方法。现有文献大都采用其中一种方法，做出独特的理论贡献。前文中我们说明了本文选择引入调节变量这一方式整合和解决现有文献不一致的理由和好处。当然，这并不意味着这是唯一的方法，正如审稿人所讲，近期随着个体内层面理论建构的流行和发展，一些研究者开始采用讨论不同层面上的差异来整合现有文献的不一致（如 Sabey et al., 2021; 徐珊等，2022）。我们在修改过程中确实在这个地方有些纠结，到底要不要把它作为重要的方向。经过慎重的考虑，我们决定并不重点强调不同层面的差异，而是以讨论个体内层面为主，以讨论调节在不同层面的差异为辅。以下是我们最终做出此选择的理由：

第一，对一篇实证文章来讲，同时强调应用比较不同层面的差异和引入调节变量两种方式来解决现有文献之间的差异容易使文章的研究焦点和具体贡献变得模糊。本文最重要的贡献点还是强调调节变量的作用，而简单讨论调节变量在个体间层面不存在仅作为辅助，这样才能更加凸显文章做出理论贡献的主要方向，而不至于多方向发力，造成理解困难和误解。

第二，通过我们的观察和文献回顾，现有文献关于负面家庭事件如何影响有效领导行为的不一致观点，很大可能不是因为研究层次不同，而主要是研究视角的不同导致的。从理论的发展来看，关于跨领域互动和影响的观点，从来没有将溢出和弥补等作用机制定在某个具体的层次，而是从更加普遍的视角来讨论。早期的理论如 Edwards 和 Rothbard (2000)以及 Greenhaus 和 Powell (2006)等，均认为个体在人生的各个阶段、各个不同长度的时期内，不同的领域之间能够通过溢出和弥补等机制互相影响。相应地，早期的实证研究主要是进行个体间层次的研究，这些研究的时

间跨度从没有时间间隔的横截面设计(Weigel et al., 1995)到长至几年间隔的长期数据(Rantanen et al., 2008)都有。近年来,随着学术界开始关注个体内层次的变化,研究者发展出了能够同时指导个体内和个体间层次研究的理论,如跨领域领导身份认同理论(Hammond et al., 2017)和个体内网络视角的领导身份工作理论(Bataille & Vough, 2022)等。相应地,随着ESM和跨层次模型等研究方法的出现,近年来的实证研究主要集中于个体内层次(Lin et al., 2021; McClean et al., 2021; Rodell, 2013)。但是,以上这些理论和研究并没有认为在个体内层次和个体间层次存在着不同的作用机制。现有研究观点的不一致,主要是因为一个研究通常仅关注其中一种作用机制。

然而,我们依然认为审稿人提供的建议非常有建设性。我们根据您的建议,参照徐珊等人(2022)的范式,同时检验了个体内层次负面家庭事件通过领导身份认同对有效领导行为的间接影响,以及个体间层次负面家庭事件平均水平通过长期领导身份认同对长期有效领导行为的间接影响,并检验了外向性对个体内和个体间层次关系的调节作用,结果如表2-2所示。路径分析结果显示,短期动态效应的分析结果与正文中的主体分析结果是一致的。具体来说,在个体内层次,负面家庭事件对领导身份认同的作用不显著( $\beta = -0.07, p = 0.314$ ),外向性对负面家庭事件与领导身份认同之间的关系的跨层次调节效应显著为正( $\beta = 0.25, p < 0.001$ ),领导身份认同对基本领导行为和变革领导行为的影响均显著为正(分别为 $\beta = 0.19, p = 0.003$ 和 $\beta = 0.21, p = 0.006$ )。

表 2-2 参照徐珊等人(2022)范式的路径分析结果

	领导身份认同	基本领导行为	变革领导行为
截距项	5.36 <sup>***</sup> (1.28)	4.14 <sup>***</sup> (0.92)	3.73 <sup>***</sup> (1.05)
<b>个体内层次变量</b>			
天数 (周内)	0.07 (0.13)	-0.06 (0.09)	-0.10 (0.13)
正弦	0.09 (0.22)	-0.06 (0.15)	-0.09 (0.21)
余弦	-0.05 (0.09)	0.04 (0.08)	0.02 (0.11)
积极情绪	0.21 <sup>†</sup> (0.11)	0.08 <sup>†</sup> (0.04)	0.08 (0.06)
消极情绪	-0.08 (0.07)	-0.09 <sup>*</sup> (0.04)	-0.13 <sup>*</sup> (0.05)
领导身份认同 (前一天)	0.06 (0.07)		
基本领导行为 (前一天)		0.07 <sup>†</sup> (0.04)	
变革领导行为 (前一天)			0.12 <sup>*</sup> (0.05)
积极家庭事件	-0.06 (0.06)	0.04 <sup>*</sup> (0.02)	-0.02 (0.03)
睡眠质量	-0.04 (0.05)	0.03 (0.03)	0.03 (0.04)
负面家庭事件	<b>-0.07 (0.07)</b>	-0.01 (0.03)	-0.03 (0.06)
领导身份认同		<b>0.19<sup>**</sup> (0.06)</b>	<b>0.21<sup>**</sup> (0.08)</b>
个体内层次残差	0.56	0.29	0.51
<b>个体间层次变量</b>			
管理者自我效能感	0.16 (0.16)	0.37 <sup>**</sup> (0.11)	0.36 <sup>**</sup> (0.11)
工作-家庭区隔导向	0.04 (0.12)	0.02 (0.08)	0.06 (0.08)
负面家庭事件的平均水平	<b>-0.12 (0.50)</b>	-0.38 (0.29)	-0.16 (0.31)
外向性	-0.21 (0.30)	0.02 (0.18)	0.26 (0.18)
负面家庭事件的平均水平	<b>-0.08 (0.12)</b>	-0.05 (0.07)	-0.02 (0.08)
*外向性			
长期领导身份认同		<b>0.35<sup>***</sup> (0.10)</b>	<b>0.35<sup>**</sup> (0.12)</b>
<b>跨层次调节效应</b>			
负面家庭事件*外向性	<b>0.25<sup>***</sup> (0.06)</b>	0.07 (0.06)	0.08 (0.07)
个体间层次残差	1.59	0.39	0.45
Pseudo R <sup>2</sup>	0.10	0.51	0.43

注：样本量 N<sub>个体内</sub>=461, N<sub>个体间</sub>=67. † p < 0.1, \* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

表 2-2 显示的长期效应分析的结果与正文补充分析的结果也是一致的。具体来说，负面家庭事件的平均水平对领导身份认同的影响不显著( $\beta = -0.12, p = 0.807$ )，外向性对该关系的调节作用也不显著( $\beta = -0.08, p = 0.503$ )。

我们非常赞同您的看法，同时在不同层次研究 X 和 Y 的关系，也是解决现有观点不一致问题的有效方法。但是，如前所述，本文的研究重点在于，采用引入调节变量的方式来解决现有文献中观点的不一致。为了使研究焦点不分散，我们将采用徐珊等人(2022)范式的研究放到补充分析中，而不作为本文的研究重点。同时，我们呼吁未来研究者从理论上讨论负面家庭事件对有效领导行为的影响在个体内和个体间层次是否存在不同的作用机制，并使用相匹配的研究设计和研究方法来进行实证检验。请见修改稿“3.3.2 长期效应分析”部分第三段（第 18-19 页），以及“4.3 研究不足与未来研究方向”部分第二段（第 22 页）。

### 参考文献

Bataille, C. D., & Vough, H. C. (2022). More than the sum of my parts: An intrapersonal network approach to identity work in response to identity opportunities and threats. *Academy of Management Review*, 47(1), 93-115.

- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Hammond, M., Clapp-Smith, R., & Palanski, M. (2017). Beyond (just) the workplace: A theory of leader development across multiple domains. *Academy of Management Review*, 42(3), 481-498.
- Lin, S.-H. J., Chang, C.-H. D., Lee, H. W., & Johnson, R. E. (2021). Positive family events facilitate effective leader behaviors at work: A within-individual investigation of family-work enrichment. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1412-1434.
- McClellan, S. T., Barnes, C. M., Courtright, S. H., & Johnson, R. E. (2019). Resetting the clock on dynamic leader behaviors: A conceptual integration and agenda for future research. *Academy of Management Annals*, 13(2), 479-508.
- McClellan, S. T., Yim, J., Courtright, S. H., & Dunford, B. B. (2021). Transformed by the family: An episodic, attachment theory perspective on family-work enrichment and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 106(12), 1848-1866.
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515-537.
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Feldt, T., & Pulkkinen, L. (2008). Work-family conflict and psychological well-being: Stability and cross-lagged relations within one- and six-year follow-ups. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 37-51.
- Rodell, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs?. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274-1294.
- Sabey, T., Rodell, J. B., & Matta, F. K. (2021). To and fro: The costs and benefits of power fluctuation throughout the day. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1357-1373.
- Watkins, T. (2021). Workplace interpersonal capitalization: employee reactions to coworker positive event disclosures. *Academy of Management Journal*, 64(2), 537-561.
- Weigel, D. J., Weigel, R. R., Berger, P. S., Cook, A. S., & DelCampo, R. (1995). Work-family conflict and the quality of family life: Specifying linking mechanisms. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 24(1), 5-28.
- 徐珊, 张昱城, 张冰然, 施俊琦, 袁梦莎, 任迎伟. (2022).“增益”还是“损耗”? 挑战性工作要求对工作-家庭增益的“双刃剑”影响. *心理学报*, 54(10), 1234-1247.

#### 意见 6:

研究方法选取的问题。文章在补充分析中阐明，个体内短期效应和个体间长期效应存在研究结论不一致的情况。尤其是文章提到“长期处于较高程度的负面家庭事件中会持续消耗领导者自身的个人资源……即使高外向性的领导者也难以再有足够的资源进行领导身份认同”，是否可以说明负面家庭事件对领导身份认同或领导有效性的影响可能存在倒 U 型关系。文章运用的 **ESM** 对解决相关文献争议，及相较于其它研究方法而言具有哪方面的必要。

#### 回应:

非常感谢您的问题。首先需要说明的是，我们讨论的是有效领导行为，而非领导有效性。关于二者的区别与联系，我们将在回复您的第 7 个问题详细讨论。

**第一，负面家庭事件对领导身份认同或有效领导行为的影响是否存在倒 U 型关系？**

正如前文讨论的那样，讨论非线性关系（尤其是倒 U 型关系），也是非常重要和常见的整合现有文献不一致的方法(Hollenbeck, 2008; 林伟鹏, 2019)。审稿人提出这个问题，对我们进一步思考文章的定位非常重要。

您的问题引发我们探索负面家庭事件与领导身份认同和有效领导行为之间是否存在倒 U 型关系。数据分析结果显示，在个体内层次，负面家庭事件的平方项对领导身份认同的影响不显著( $\beta = 0.06, p = 0.131$ )，对基本领导行为和变革领导行为的影响也都不显著(分别为  $\beta = -0.00, p = 0.955$  和  $\beta = -0.02, p = 0.942$ )。以上结果表明，在个体内层次，负面家庭事件与领导身份认同、基本领导行为和变革领导行为均不存在 U 型或倒 U 型关系。这说明，本文可能较难选择倒 U 型关系来整合现有文献的不一致。

尽管如此，我们认为您**提供了一个非常有趣且值得探索的研究议题**，我们在未来研究方向部分增加讨论未来研究采用相匹配的方法收集数据，检验这种 U 型关系，请见修改稿“4.3 研究不足与未来研究方向”部分第二段（第 22 页）。

## **第二，本文运用 ESM 的必要性。**

需要说明的是，我们解决争议的方法是引入调节变量，具体请见以上对您第 3 个问题的回复。ESM 仅仅是与我们研究问题和层次相匹配的一种数据收集方式，该数据收集方式的选择是由本文对话的文献、想要做出的理论贡献以及变量的性质共同决定的。

首先，正如我们在回复您第 5 点两个问题中所阐述的那样，本文所关心和讨论的是在个体内层次，领导者经历的负面家庭事件对其领导身份认同和有效领导行为的跨领域影响。讨论个体内层面的研究，ESM 是重要的数据收集方法。

其次，根据跨领域领导身份认同理论，本研究选择引入领导者的个性特征，来整合个体内层面现有文献观点的不一致。ESM 研究较大的一个好处是跨层，可以收集不同层面的数据并分析跨层的调节效应。

再次，我们选择使用 ESM 来设计研究和收集数据，因为该方法可以在一定时间段内每天的不同时间分别测量自变量、中介变量和因变量，能够有效捕捉领导者的负面家庭事件、领导身份认同和有效领导行为在个体内层次、天与天之间的变异，非常适合研究个体内层次的、动态的现象(Gabriel et al., 2019)。

## **参考文献**

Gabriel, A. S., Podsakoff, N. P., Beal, D. J., Scott, B. A., Sonnentag, S., Trougakos, J. P., & Butts, M. M. (2019). Experience sampling methods: A discussion of critical trends and considerations for scholarly advancement. *Organizational Research Methods*, 22(4), 969–1006.

Hollenbeck, J. R. (2008). The role of editing in knowledge development: Consensus shifting and consensus creation. In Baruch, Y., Konrad, A.M., Aguinis, H., & Starbuck, W.H. (Eds). *Opening the Black Box of Editorship*. Palgrave Macmillan, London.

林伟鹏. (2019). 管理学研究基础：什么是研究？如何做一个好的实证研究. *人力资源管理评论*, 1, 1-10.

#### 意见 7:

因变量选取问题。论文的两个因变量“基本领导行为和变革领导行为”是否准确对应文章提到的 Kotter (2001)提出的有效领导行为二分法——管理和领导？此外，本文为什么不选取单维度的领导有效性变量？比如 Hains 等（1997）和 van Knippenberg 等（2005）应用的领导有效性变量。

#### 参考文献:

[1] Hains, S. C., Hogg, M. A., & Duck, J. M. (1997). Self-categorization and leadership: Effects of group prototypicality and leader stereotypicality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1087-1100.

[2] van Knippenberg, B., & van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderator role of leadership prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90, 25-37.

#### 回应:

非常感谢评审专家的问题和建议。

#### **第一，基本领导行为和变革领导行为是否准确对应 Kotter (2001)的有效领导二分法——管理和领导？**

首先，从定义和内涵可知，基本领导行为和变革领导行为可以准确对应 Kotter (2001)的管理和领导二分法。在 Kotter (2001)的二分法中，管理是指应对复杂性的行为，能够产生秩序和可预测性(“Management is about coping with complexity; it brings order and predictability to a situation” (p.2)); 而领导是指应对变化的行为(“Leadership, then, is about learning how to cope with rapid change” (p.2))。他进一步解释到，管理包括计划和预算，组织和人事安排，以及控制和解决问题等；而领导则包括设定方向，整合人员，以及提供激励等。本文选择的基本领导行为(initiating structure)主要涵盖明确期望、计划、任务优先排序、监控和提供反馈等日常管理行为(Stogdill et al., 1962)。而变革型领导行为强调在下属中发起变革，形成下属的价值观以及团队和组织的文化(Bass, 1985)，包括理想化影响(idealized influence)、鼓舞性激励(inspirational motivation)、智力激发(intellectual stimulation)和个性化关怀(individualized consideration)四个维度(Antonakis et al., 2003; Bass & Avolio, 1994; Cai et al., 2017)。这两种领导行为的内涵可以较好地反映 Kotter (2001)所定义的管理和领导。

其次，本文选择基本领导行为和变革领导行为来对应 Kotter (2001)是参考了 Rosen 等人(2019)

发表于 JAP 的实证研究来进行的，他们指出：“Initiating structure and transformational leader behaviors **mirror** this distinction between managing and leading activities”，选择这两个变量能够很好地反映有效领导行为的管理和领导两个方面。我们在修改稿中也介绍了 Kotter (2001)的二分法中管理和领导行为的定义和内涵，以及选择基本领导行为和变革领导行为作为因变量的原因，请见“1.4 领导身份认同与有效领导行为”部分第一段（第 7 页）。

## **第二，为什么不选择单维度领导有效性作为因变量？**

您提到了一个非常好的研究可能性，即选择领导有效性代替有效领导行为来作为本研究的因变量。

需要明确的是，有效领导行为和领导有效性虽然很类似，但是却是**不同性质的构念**。有效领导行为描述的是“领导者做了什么？”，是对最有可能对下属和团队的态度、行为和绩效产生积极影响的领导行为的统称(DeRue et al., 2011; Yukl, 2012)。而领导有效性描述的是“领导者做得怎么样？”，是对领导行为所产生的实际效果的评价(DeRue et al., 2011; van Knippenberg & van Knippenberg, 2005)。此外，有效领导行为和领导有效性都能从多个维度进行划分。关于有效领导行为的分类和示例，上一轮回复中已经做了详细的讨论，此处不再赘述。而关于领导有效性，研究者同样可以采用多种指标来衡量。例如，您所提到的两篇文献，Harris 等人(1997)采用下属感到的领导有效性来测量领导有效性，而 van Knippenberg 和 van Knippenberg (2005)除了下属感知的领导有效性之外，还采用了下属的客观绩效来作为对领导有效性的测量。

**经过分析讨论，我们决定依然沿用原文中的双维度有效领导行为而非单维度的领导有效性。**具体理由如下：

首先，**选择有效领导行为作为因变量，符合跨领域领导身份认同理论的核心观点**。根据跨领域领导身份认同理论，领导身份认同直接影响的是领导行为，领导行为就是对领导身份认同的实施(Hammond et al., 2017)。当领导者的领导身份认同受到负面家庭事件的影响而发生变化（提高或降低）时，领导者将此时的领导身份认同付诸实践(“putting into practice the various components of one’s leader identity”; Hammond et al., 2017: p.491)，即表现为更多或更少的有效领导行为。

其次，使用有效领导行为，更加适合本文采用的领导者自评的数据收集方式。有效领导行为虽然可以由下属来汇报，但是领导者自己才是更加合适的，也是更准确的汇报者。相反，如前文所述，领导有效性则往往由下属来汇报更加合适。

综上所述，我们认为相比领导有效性，有效领导行为是一个更加近端的构念，更能反映领导者每天经历的负面家庭事件对工作领域行为的跨领域影响，也更加适合本文的研究设计。

## 参考文献

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. 2003. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cai, Y., Jia, L., & Li, J. 2017. Dual-level transformational leadership and team information elaboration: The mediating role of relationship conflict and moderating role of middle way thinking. *Asia Pacific Journal of Management*, 34, 399-421.
- Hains, S. C., Hogg, M. A., & Duck, J. M. (1997, 10/01). Self-Categorization and Leadership: Effects of Group Prototypicality and Leader Stereotypicality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(10), 1087-1099.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 1-12.
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., & Hall, R. J. (2010). Self-regulation at work. *Annual review of psychology*, 61, 543-568.
- Rosen, C. C., Simon, L. S., Gajendran, R. S., Johnson, R. E., Lee, H. W., & Lin, S. J. (2019). Boxed in by your inbox: Implications of daily e-mail demands for managers' leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 19 – 33.
- van Knippenberg, B., & van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 25-37.

## 意见 8:

数据分析。

### 意见 8.1:

控制变量。论文控制了积极情绪、消极情绪、睡眠质量等变量，能否详细解释说明为什么要控制这些变量？

### 回应:

非常感谢审稿专家提出的建议。我们对为什么控制积极情绪、消极情绪和睡眠质量进行了解释，并对去掉三个控制变量的数据进行了多水平回归分析以检验原有结论是否仍然成立。

**控制积极情绪和消极情绪是经验取样法最佳实践的做法，并且能够排除替代解释机制。**首先，控制积极情绪和消极情绪，是经验取样法最佳实践的要求(Grabel et al., 2019)。情绪作为 within-person 层次的重要变量，容易造成因果关系中的假阳性问题，即一个没有测量或者控制的变量既能影响自变量，又能影响因变量，使两个实际上没关系的变量变得显著相关。并且，假阳性问题在数据同源时变得更加严重。鉴于本文所有的变量都是由领导汇报，虽然采取了分时点测量的方法，但是依然无法保证不存在同源方差问题。并且，Grabel 等人(2019)明确指出“researchers should recognize that person-mean centering does not control for potential biases due to transient mood states, affect, or discrete emotions” (p.985)。他们还强调，“when all ESM data come from the same source, controlling for emotions or mood can help address concerns about state-based factors as sources of CMB” (p.986)。这说明，即使我们在分析时进行了中心化，也依然无法消除情绪带来的同源方差问题，因此需要控制积极情绪和消极情绪。其次，控制积极情绪和消极情绪，能够控制和排除情绪这一替代解释机制。根据情感事件理论，负面家庭事件很可能影响领导者的情绪(Weiss & Cropanzano, 1996)，而情绪又可能对领导行为产生影响(Lin et al., 2021)。因此，我们决定控制积极

和消极情绪，以增强文章的因果关系推定。

控制睡眠质量的原因是睡眠质量是本文一个重要的替代解释机制。一些研究指出，领导者的睡眠质量是影响领导者做出有效领导行为的重要因素(Barnes, Lucianetti, Bhave, & Christian, 2015; Courtright, Gardner, Smith, McCormick, & Colbert, 2016)。当领导者得不到高质量的睡眠时，会处于资源耗竭，没有足够资源做有效领导行为，甚至做出负面领导行为（如辱虐管理）。因此，控制睡眠质量的影响能够排除替代解释机制，从而使本文的逻辑推理更严谨和坚实。

同时，我们将这三个控制变量去掉后做了多水平回归分析，所得结果如表 2-3 所示，与原有包括这三个控制变量的结果一致。

表 2-3 多水平回归分析（去掉三个控制变量）

	领导身份认同		基本领导行为		变革领导行为	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
截距项	4.51*** (0.16)	4.51*** (0.16)	5.19*** (0.10)	3.55*** (0.63)	5.07*** (0.10)	3.34*** (0.74)
<b>个体内水平</b>						
天数	0.09 (0.13)	0.09 (0.13)	-0.02 (0.08)	-0.05 (0.13)	-0.03 (0.12)	-0.09 (0.15)
正弦	0.13 (0.23)	0.13 (0.23)	0.04 (0.14)	-0.05 (0.24)	0.04 (0.21)	-0.08 (0.24)
余弦	-0.03 (0.09)	-0.05 (0.09)	0.02 (0.06)	0.04 (0.12)	0.02 (0.10)	0.02 (0.14)
领导身份认同(前一天)						
基本领导行为(前一天)			0.16 (0.06)	0.08 (0.04)		
变革领导行为(前一天)					0.16 (0.06)	0.13 (0.05)
积极家庭事件	-0.06 (0.06)	-0.06 (0.06)	0.03 (0.05)	0.05 (0.02)	-0.02 (0.05)	-0.01 (0.02)
负面家庭事件	-0.05 (0.09)	-0.07 (0.08)	-0.07 (0.05)	-0.03 (0.03)	-0.09 (0.08)	-0.05 (0.07)
领导身份认同				<b>0.19**</b> <b>(0.06)</b>		<b>0.21*</b> <b>(0.08)</b>
个体内水平残差	0.58	0.58	0.47	0.30	0.67	0.52
<b>个体间水平</b>						
管理者自我效能感	0.12 (0.18)	0.10 (0.18)	0.47*** (0.12)	0.44*** (0.11)	0.42*** (0.11)	0.39*** (0.11)
工作-家庭区隔	-0.06 (0.15)	-0.07 (0.15)	0.08 (0.09)	0.10 (0.07)	0.08 (0.10)	0.10 (0.07)
外向性		0.07 (0.18)	0.17 (0.12)	0.14 (0.11)	0.33* (0.13)	0.30* (0.12)
负面家庭事件*外向性		<b>0.25***</b> <b>(0.06)</b>	0.11 (0.07)	0.07 (0.06)	0.14 (0.08)	0.09 (0.07)
个体间水平残差	1.67	1.67	0.58	0.44	0.61	0.46
Pseudo R <sup>2</sup>	0.03	0.03	0.29	0.47	0.28	0.46

注：所报告的是非标准化系数，括号里是标准误 样本量：N<sub>个体内</sub>=461，N<sub>个体间</sub>=67

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

## 参考文献

- Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhave, D. P., & Christian, M. S. (2015). You wouldn't like me when I'm sleepy: Leader sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1419–1437.
- Courtright, S. H., Gardner, R. G., Smith, T. A., McCormick, B. W., & Colbert, A. E. (2016). My family made me do it: A cross-domain, self-regulatory perspective on antecedents to abusive supervision. *Academy of Management Journal*,

### 意见 8.2:

假设 3 的验证。这其实也是一个理论上的问题，本文突出的是调节变量，研究假设也是先提出外向型在模型中第一阶段的调节效应，但是在数据分析中提出的是“被调节的中介效应分析”，可能存在误用，因为“被调节的中介”和“被中介的调节”检验的步骤不一样。

### 回应:

非常感谢您的问题，这个问题对我们如何组织和阐述本文的整体逻辑框架非常重要。为了准确回答这个问题，我们阅读了许多方法论文献，并学习了汪默和张震老师在中山大学(2013)、上海交通大学(2016)和南京大学(2017)讲授相关内容的课程资料，以分清楚二者的区别。

对于本文的研究模型而言，容易混淆的是第一阶段被调节的中介效应和类型 I 被中介的调节效应。被调节的中介效应是指，一个中介效应会受到某个变量的调节(Baron & Kenny, 1986; Edwards & Lambert, 2007)。第一阶段被调节的中介效应即调节变量  $W$  影响自变量  $X \rightarrow$  中介变量  $M$  的关系，从而对  $X \rightarrow M \rightarrow$  因变量  $Y$  的中介效应起到了调节作用。而被中介的调节效应是指，“一个调节效应被一个中介变量所传递”(Edwards & Lambert, 2007: p.1)。类型 I 被中介的调节效应是指  $X$  和  $W$  的交互作用通过  $M$  来对  $Y$  产生影响(Baron & Kenny, 1986; Edwards & Lambert, 2007)，如图 2-1 所示。许多研究者会用上面一种方式(a)来展示类型 I 被中介的调节效应，而事实上下面一种方式(b)才更符合理论。

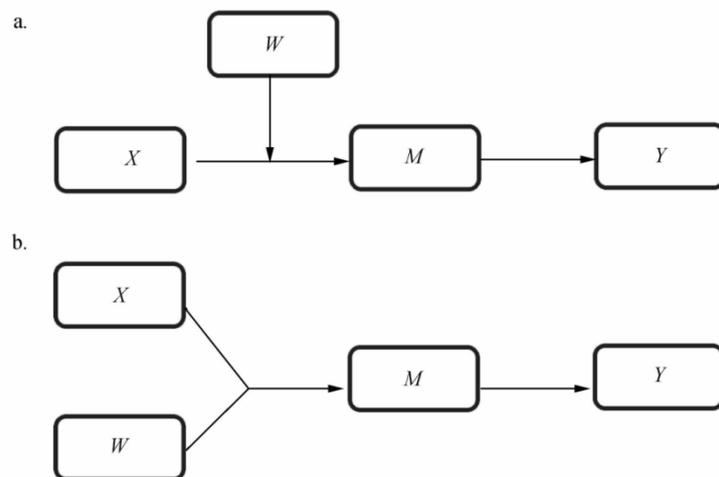


图 1 类型 I 被中介的调节作用

$X$ : 自变量;  $W$ : 调节变量;  $M$ : 中介变量;  $Y$ : 因变量. 请注意: 尽管此类被中介的调节作用经常以图 1a 来表示,但是图 1b 所代表的理论关系更为精确。

图 2-1 类型 I 被中介的调节效应图示 (图片来源: 刘东等, 2018)

正如您所指出的那样，第一阶段被调节的中介效应与类型I被中介的调节效应的模型图类似，但是理论上的含义是不同的。这两种模型最主要的区别在于，理论上更强调  $W$  对  $X \rightarrow M \rightarrow Y$  的中介效应的调节（第一阶段被调节的中介作用），还是更强调  $M$  对  $X \times W \rightarrow Y$  的交互效应的中介（类型I被中介的调节作用）。刘东等人(2018)指出，二者的主要区别在于“第一阶段被调节的中介强调中介作用如何随着调节变量发生变化”，而“类型I被中介的调节强调中介变量在传递两个变量对结果变量交互影响的中介作用”(p.549)。

根据以上介绍，本文的研究模型属于第一阶段被调节的中介效应。首先，从理论上看，本文强调的是外向性对负面家庭事件→领导身份认同→有效领导行为这个中介效应的调节。根据跨领域领导身份认同理论，负面家庭事件通过引起领导者的解释和身份工作，影响其领导身份认同，从而影响有效领导行为，即中介效应。而外向性通过影响负面家庭事件和领导身份认同的关系，从而影响了负面家庭事件通过领导身份认同来影响有效领导行为的中介效应，即第一阶段被调节的中介效应。

其次，本文选择先阐述外向性对负面家庭事件→领导身份认同的调节作用，符合第一阶段被调节的中介效应的理论构建要求和惯例。研究者指出，为了构建第一阶段被调节的中介效应模型，需要阐述三个关键点(Preacher et al., 2007; 刘东等, 2018)：(1) $X \rightarrow M$  的关系如何因  $W$  取值的不同而变化；(2) $M$  如何影响  $Y$ ；(3)随着  $W$  取值的变化， $X \rightarrow M \rightarrow Y$  的间接效应如何变化。本文的三个研究假设正是按照这个顺序提出的。

值得注意的是，本文没有专门提出  $X \rightarrow M \rightarrow Y$  中介效应假设，这种做法也是符合构建第一阶段被调节的中介效应模型的要求和惯例的。从理论上，我们已经阐明了负面家庭事件将通过领导身份认同，从而影响有效领导行为。而从实证上，“就统计本身而言没有必要进行中介作用检验，因为由于调节变量的潜在存在，这种平均中介作用可能不会显著”(刘东等, 2018: p.550)。根据我们的理论，负面家庭事件→领导身份认同→有效领导行为的间接效应，在领导者外向性高时为正，而在外向性低时为负，正负抵消之下，该平均中介作用很可能是不显著的。因此，在假设3中，我们没有提出中介效应假设，而是直接提出被调节的中介效应假设。

综上所述，我们认为本文的模型属于第一阶段被调节的中介效应，因此假设3的提法和实证检验是一致的。当然，如果您有不同的看法，我们可以进一步探讨。

## 参考文献

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework

using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22.

Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.

刘东, 张震, & 汪默. (2018). 第二十章 被调节的中介和被中介的调节: 理论构建与模型检验. In 陈晓萍 & 沈伟 (Eds.), *组织与管理研究的实证方法 (第3版)* (pp. 543-577). 北京大学出版社.

#### 意见 9:

理论贡献存在冗余的问题。理论贡献前两个内容较为相似，比如第一个贡献提到“到底会发生为家所困效应还是弥补缺憾效应，取决于领导者的外向性人格”，第二个贡献提到“负面家庭事件对有效领导行为的积极影响仅存在于高外向性人格的领导者身上，而低外向性人格的领导者更加可能为家所困”。即第一个贡献“负面家庭事件影响有效领导行为的不一致观点”就包含了第二个贡献提到的“负面家庭事件可能存在的积极影响”。建议将此部分理论贡献进行合并。

#### 回应:

感谢您的建议，原稿中这两个理论贡献确实存在相似和重叠的部分，这一轮修改中我们将二者合并成一个理论贡献来阐述，请见修改稿“4.1 理论贡献部分”的第一点（第 19-20 页）。同时，我们也相应地修改了摘要（第 1 页）和前言（第 2 页最后一段）中说明理论贡献的部分。

#### 意见 10:

实践启示存在较单薄的问题。建议丰富文章的管理建议内容，并且将实践启示和研究结论进行深度结合，比如补充分析中提到“从长期来看，外向性的调节作用将不显著”，那么在个体内的短期以及个体间的长期中，管理建议又该如何落实？

#### 回应:

非常感谢审稿人的提醒和建议。需要解释的是，文章之所以对这部分写得非常简洁，主要原因是心理学报明确指出并不是很注重“实践贡献”，要求简写。并且根据以往发表经验，大部分情况下，展开讨论这部分会在最后被要求缩减。然而，我们认可您的建议，认为写好实践意义部分是非常关键的。在修改之前，作者团队认真阅读学习了 Simsek 等人(2022)发表在 *Journal of Management* 上的，用于指导如何写实践启示的文章。参考该文章的建议，并依据本文的发现，我们对实践启示的修改思路如下。

首先，识别本文研究最重要的观众或者听众(audience)。我们认为组织和管理者将从本文的研究中获得启示。

其次，我们的研究可以为组织如何实施和使用家庭支持政策提供更加细致的实施建议。同时也能管理者，尤其是低外向性管理者如何避免受到负面家庭事件的跨领域溢出影响提出建议。

在此基础上，本文对实践启示进行了实质性的修改，修改后的具体内容请见修改稿“4.2 实践启示部分”（第 20-21 页）。

### 参考文献

Simsek, Z., Li, N., & Huang, J. L. (2022). Turbocharging practical implications in management studies. *Journal of Management*, 48(5), 1083-1102.

### 意见 11:

其它格式问题。

(1) 数据分析的小数点前面可统一加“0”。如文章出现“ $p < .001$ ”，也出现“0.11”，建议统一格式规范。

(2) “表 2 变量个体内方差占比”下面是否可以补充备注说明，比如个体内和个体间样本量信息等。

### 回应:

感谢您指出这两个问题。

关于第一个问题，我们仔细检查后发现，小数点前面没有加 0 的情况出现在各个表格下方的注释里，这一轮都已经加上并标红显示。

关于第二个问题，我们在表 1 和表 2 下方均增加注释说明了个体内和个体间层次的样本量，请见修改稿第 12 页。

.....

### 审稿人 2 意见:

很高兴能够阅读和评审你修改后的论文“为家所困还是弥补缺憾？负面家庭事件对有效领导行为的影响”。你的修改非常认真，非常出色，超出了我的预期。我在上一轮提出的评审意见，都被认真对待并且大部分问题都已被较好解决。还有一些小的问题，需要你继续完善一下。具体而言，上一轮的评审意见中，问题 1（调节变量“外向性人格”的选择），问题 2（家庭负面事件的测量）、问题 6（睡眠质量），这三个问题得到较好的解决。以下三个问题，还需要和你们继续完善一下：

### 意见 1:

假设 1 的逻辑推理（上一轮问题 2）。在修改后的论文中，假设 1 的逻辑依据得到了显著的增

强。特别是“对于高外向性的领导者，当他们经历负面家庭事件之后，更可能在工作领域中有更高层次的领导身份认同”这个部分的论述较好。关于“低外向性的领导者在经历负面家庭事件之后，更可能在工作领域中有更低的领导身份认同”的论述，略显薄弱，一些论点缺乏文献佐证，请再继续完善一下。

**回应：**

非常感谢您对我们上一轮工作的肯定。关于假设 1 的逻辑推理，我们结合您和另一位评审专家的问题，对这一部分内容进行了重新梳理和写作，并补充了相关文献。具体内容请见修改稿“1.3 负面家庭事件与领导身份认同：外向性人格的调节作用”部分（第 5-6 页）。

**意见 2：**

数据收集时间点的选择（上一轮问题 3）。你的解释说明，打消了我对你时点二问卷（测量领导身份认同）约在 18:21 完成，时点三问卷（测量基本领导行为和变革领导行为）约在 21:49 完成的顾虑。考虑到具体的情境，时点一问卷（测量负面家庭事件等变量）约在 13:35 完成，也勉强可以接受。然而，需要明确说明的是，时点一问卷（测量负面家庭事件）比较理想的测量时间为当天早上上班前完成，虽然困难，但并非不可能。为了让论文的读者更清晰地认识到测量头一天晚上的家庭事件，最好努力在上班前完成，需要把这个做为论文的研究局限予以说明。你在文章局限部分，已经对此做了的一些阐述（即，本研究根据领导者上下班的时间和工作惯例来选择日调研的三个测量时点）。建议你更加明确的说明一下这个研究局限，即先说明当前做法可能存在的问题，然后再解释你这么做的特殊原因。

**回应：**

非常感谢您的问题和建议。我们非常赞同您的看法，为了研究头一天晚上发生的负面家庭事件对领导者的领导身份认同和有效领导行为的影响，最好的做法是在领导者刚起床到上班前的时间测量负面家庭事件。受现实情况的限制，时点一问卷在 11:00-15:00 开放，平均在 13:35 完成，确实是本研究的一个局限。为此，本轮我们做了以下弥补和修改：

第一，本轮做了一个补充分析，在每个工作日的早上测量负面家庭事件。该补充分析同样采用经验取样法收集领导者连续 10 个工作日的的数据，我们邀请来自不同地区和行业的领导者参与调研。在调研开始前，我们向参与者了解他们在工作日的作息和上下班时间，发现：(1)不同参与者的上班时间不同，从 8:30 - 10:00 不等，还有少数领导者是弹性工作制，自由决定上下班时间，但大多数人在 9:00 上班；(2)在上班前，大多数参与者忙于吃早饭、送孩子和通勤等，很难保证完成不是他们本职工作的调查问卷；(3)到达公司后，部分参与者需要立刻处理公司事务。综合以上情

况，我们在早晨 7:00 发放问卷，并保持开放至中午 12:30，同时每天鼓励和提醒他们尽早填写问卷。最终，上午问卷平均在 9:07 完成，并且数据分析结果得到了与主研究相似的结论。尽管这仍然不是最完美的状况，但考虑到现实情况，我们认为补充调研已经尽可能弥补了这个问题。更多关于补充调研的详细内容，请查阅修改稿“3.3.1 为家所困与弥补缺憾效应检验”部分（第 17-18 页）。

第二，根据您的建议，我们在研究不足部分更详细地说明了时点一时间设置可能产生的问题，以及我们这么做的特殊原因，请见修改稿“4.3 研究不足与未来研究方向”部分第一段的第四点（第 22 页）。

### 意见 3:

相关系数表（上一轮问题 4）。修改后的论文，同时报告了组内相关系数和组间相关系数。目前做了两个表，这不是常见的做法。请把两个表合并成一个，可以把组内相关系数放在下三角，组间相关系数放在上三角。当前个体内变量的相关系数由组内均值中心化之后计算得到，你在回复中列出了一些文献佐证。个体内相关系数反映的是组内均值中心化之后的关系（represent group-mean centered relationships），这个表述没问题。但计算个体内相关系数，如果没有考虑数据的嵌套结构，“把变量组内均值中心化之后直接计算相关系数”这个做法有待商榷。例如，我们对个体内变量做回归分析时，不能把预测变量组内均值中心化之后，直接做单层的回归分析，而是要做多层回归分析。因此，为了避免出现在《心理学报》示范一种错误做法的情况，需要你更详细地说明计算步骤和计算依据。另一种供你参考的做法是：在 Mplus 中设置一个二层模型，在 Model 的%between%和%within% 部分只写变量名，不设定变量之间的关系，在 Output 部分写上 samp。这样 Mplus 软件可以自动计算出个体内相关系数和个体间相关系数。

### 回应:

非常感谢审稿专家提出的建议！

本次修改稿中相关系数的计算参考评审专家提供的做法：在 Mplus 中设置一个二层模型，在 Model 的%between%和%within% 部分只写变量名，不设定变量之间的关系，在 Output 部分写上 samp，自动计算出个体内相关系数和个体间相关系数。其中，个体内变量包括负面家庭事件、领导身份认同、基本领导行为、变革领导行为、积极情绪、消极情绪、积极家庭事件、睡眠质量、领导身份认同（前一天）、基本领导行为（前一天）、变革领导行为（前一天）、天数（周内）、正弦、余弦，个体内变量进行了组内均值中心化；个体间变量包括各个体内变量组内均值、管理者

自我效能感、工作-家庭区隔和外向性。修改后的相关系数表请见修改稿“3.1 描述性统计部分”（第14页）。

意见 4:

最后，祝你好运！

回应:

非常感谢评审专家的对我们上一轮修改工作的认可，也感谢您本轮的鼓励和非常富有建设性的问题，希望以上回复和对论文的修改能够符合您的要求。

---

### 第三轮

审稿人 1 意见:

感谢作者团队的努力修改与详细解答，回答了评审人的大部分问题。存在的问题如下:

意见 1:

调节变量选取的理论推导过程。依作者所言，论文的重点或者贡献在于强调通过调节作用来解决现有文献中不一致的观点，因而对调节变量的选取更强调理论的契合。也就是，调节变量的选取最好也给予认同理论视角。作者确实展开了外向性人格的选取，但是推理逻辑包含这样两点：(1) “跨领域领导身份认同理论指出…受到性格等稳定的个人倾向的影响(Hammond et al., 2017)”，论证了性格可以被选为调节变量；(2) “…到底发生何种效应，可能取决于领导者的以下三种特征…这三种特征是外向性人格特质的主要特征…”。这是一种解释说明，而不是一种理论推理，论证了外向性可以作为调节变量。依然没有回答审稿意见中“必然性”的问题。进而就可以已尽责性为例，高尽责性的领导面对负面家庭事件带来的资源消耗，他依然感觉到有义务和责任去履行好领导者的身份，因而短期内会调节负面家庭事件与领导身份认同；而长期的资源损失螺旋则会减弱这种正向调节。这是处理不好必然性必然会带来的疑惑，而论文的重点恰好是调节变量，因而总会给读者带来一种为什么不是“它”的观感。

回应:

非常感谢审稿人富有洞见的意见，该意见促使我们继续深入思考调节变量的问题。经过讨论和对相关文献的重新梳理，我们将您的问题分成三个子问题，分别回答。

#### 一、关于“必然性”的问题。

首先需要明确的是，我们进一步阅读 Hammond 等人(2017)的原文后确认，原文虽然指出个人差异是重要的调节变量，却并未明确指出到底是大五人格的哪个维度会产生何种效应。

我们非常认同您所讲的“必要性”问题。但是原文中没有明确指出，并不意味着我们提出外向性的调节就是没有依据的。具体理由如下：

第一，该理论是一个整合跨领域经历影响领导身份认同和领导行为的**综合理论框架**，它包含**却并不限于家庭领域的经历对领导身份认同的影响**。除了家庭领域之外，休闲（leisure）、社区（community）和教堂（church）等经历如何影响领导身份认同以及领导行为都可以根据该框架来讨论。正是因为它的综合性，作者很难做到精准指出某种特定情境下的特定调节变量。并且，作者也指出“**文章没有必要也不追求穷尽**(Hammond et al., 2017: 494)”。

第二，本文以该理论为指导，研究家庭对工作的影响，并选择个性特征作为调节变量，正是Hammond等人(2017)所呼吁的未来研究方向。文章在未来研究方向中明确指出“**Future research in other related bodies of literature that address cross-domain phenomena, such as the work-family interface, may benefit from ideas put forth in our theory (p.494)**”，并且指出“**Examining personal and situational differences in noticing work-family-relevant connections and disconnections, as well as potentially developmental aspects of them, might shed light on work-family experiences (pp.494-495)**”。因此，**我们讨论外向性对负面家庭事件与领导身份认同和领导行为之间关系的调节作用，不仅没有偏离该理论，而且是在更加明确和精细的领域中使用该理论。**

第三，Colquitt 和 Zapata-Phelan (2007)在其经典的文章中指出，一篇实证文章的贡献除了理论验证(theory testing)之外，还可以有理论构建(theory building)的成分，并且提出引入调节变量是理论构建的重要方式。正如本文的情况，如果文献中已经明确指出了外向性的调节作用，那本文就是一个完全进行理论验证的文章。而本文在跨领域领导身份认同理论的指导下，结合具体的研究情境，进行适当的理论构建，也是推进理论发展的重要方式。

## 二、为何外向性作为重要的边界条件？

为了更好地回答为何是外向性而非是大五人格的其他维度的问题，我们进一步深入阅读了大五人格相关的文献。本文之所以将外向性作为重要的边界条件，主要原因如下：

第一，负面家庭事件和领导主要是属于人际或社交相关的变量。Ashton 和 Kibeom (2001)讨论大五人格主要维度的理论基础时指出，大五人格实际上强调的是人们在不同方面的感知、倾向或者回应。具体来讲，外向性主要关注的是人们在“**社交和人际**” (Social domain related endeavor) 方面的感知、倾向或者回应(Wilt & William, 2017)。而尽责性主要关注的是任务方面(Task domain related endeavor; Jackson & Brent, 2017)；开放性主要关注的是智力方面(Intellectual domain related endeavor; Soto & Jackson, 2020)；宜人性 and 神经质主要是亲社会(prosocial aspect)和反社会方面

(antisocial aspect; Soto & Jackson, 2020), 具体见表 3-1 所示。鉴于本文关注的主要变量都是与人际和社交相关的, 因此, 外向性相比于其他变量, 更可能是重要的调节变量。

表 3-1 大五人格不同维度的主要关注范畴

Dimension	Extraversion	Conscientiousness	openness	Agreeableness	Neuroticism
Domain/aspect	Social domain related endeavor	Task domain related endeavor	Intellectual domain related endeavor	Prosocial aspect	Antisocial aspect

第二, 通过文献回顾可知, 大五人格每个维度都不是单维的构念, 而是一个伞概念, 由一些重要的子维度构成。外向性由奖励敏感性、高社交性和高能量水平等方面组成。外向性的多个方面都能帮助我们区分为家所困和弥补缺憾两个效应。具体来讲:

首先, Champoux (1978)在阐述弥补效应时, 明确指出“Individuals are viewed as behaving in different institutional settings and being able to *make up for deficiencies experienced in one setting by engaging in more rewarding behavior in another setting* (p.403)”。而外向性的奖励敏感性这一方面, 是与其非常契合的。高外向性的人在遇到负面家庭事件时更加看重承担领导身份带来的好处, 因此更加可能发生弥补缺憾效应。而低外向性的人在遇到负面家庭事件时更加看重承担领导者身份带来的挑战, 因此, 更加可能发生为家所困效应。

其次, 高外向性的领导者有更强的社交能力, 能更好地处理承担领导身份可能带来的人际方面的各种挑战, 也相对会在处理这些问题时有更少的资源消耗。因此当经历负面家庭事件时, 更可能发生弥补缺憾效应。而低外向性的领导社交能力较低, 会更加看重领导身份带来的挑战, 因此更有可能发生为家所困效应。

最后, 当领导者经历负面家庭事件后, 其既可能选择通过拒绝承担领导身份保存残留的资源, 也可以通过承担领导身份进行资源投资, 进一步产生新的资源(Marks, 1977)。而到底会如何选择, 取决于领导者自身的资源和能量水平(Hobell, 1989; Parker et al., 2013)。高外向性的领导者有较高的能量水平, 当为应对负面家庭事件产生资源消耗后, 自身充足的资源和能量使他们更加可能进行新的资源投资(Hobfoll, 1989; Halbesleben et al., 2014; Parker et al., 2013), 在工作领域承担领导角色, 进而产生弥补缺憾效应。相反, 低外向性的领导者具有较低的能量水平, 当为应对负面家庭事件产生资源消耗后, 他们更加可能选择保存残留的资源, 拒绝承担领导身份, 进而发生为家所困效应。

综上所述, 外向性的社交性、奖励敏感性以及能量水平三个重要方面都能够作为区分为家所困和弥补缺憾效应的边界条件。在跨领域领导身份认同理论的指导下, 结合本文的具体研究情

境，我们指出外向性是重要的边界条件。

### 三、为何不选择尽责性作为调节变量？

通过前文的分析，我们和评审专家的感觉类似，尽责性也可能是重要的边界条件。然而，通过仔细的理论分析和推演，我们发现，其实尽责性并不适用于本文的研究情境。

首先，尽责性关注的是任务相关方面，而本文研究的负面家庭事件和领导主要是人际和关系相关的领域。因此**从尽责性的理论根基上来讲，它不太适用于本文的研究情境。**

其次，我们认同您提出的说法，即“高尽责性的领导面对负面家庭事件带来的资源消耗，他依然感觉到有义务和责任去履行好领导者的身份，因而短期内会**调节**负面家庭事件与领导身份认同”。但是，**需要注意的是调节变量分为两种类型：改变方向和改变强度(Baron & Kenney, 1986)。**在进行调节效应的阐述时，应当具体指明调节变量到底是属于哪种类型。很明显，本文所讲的为家所困效应和弥补缺憾效应，其背后说的是领导者经历的负面家庭事件和领导身份认同之间的关系是相反的。发生为家所困效应时，领导者经历的负面家庭事件和领导身份认同之间的关系为负；而发生弥补缺憾效应时，领导者经历的负面家庭事件和领导身份认同之间的关系为正。前文我们所讨论的外向性的调节作用，是使得领导者经历的负面家庭事件和领导身份认同之间的关系发生了**方向**的改变。

然而，“高尽责性的领导面对负面家庭事件带来的资源消耗，他依然感觉到有义务和责任去履行好领导者的身份，因而短期内会调节负面家庭事件与领导身份认同”，却并非是改变方向的调节，而仅仅是发挥**改变强度**的作用。根据此逻辑，当领导者具有高尽责性时，无论领导者经历高还是低的负面家庭事件，领导者都会努力承担领导身份认同，但是**这并不符合弥补缺憾效应的逻辑**。弥补缺憾效应是指领导者经历的负面家庭事件越高，领导身份认同越高。用一个简单的示意图（图 3-1）能较好地说明外向性和尽责性的调节作用的细微差异。

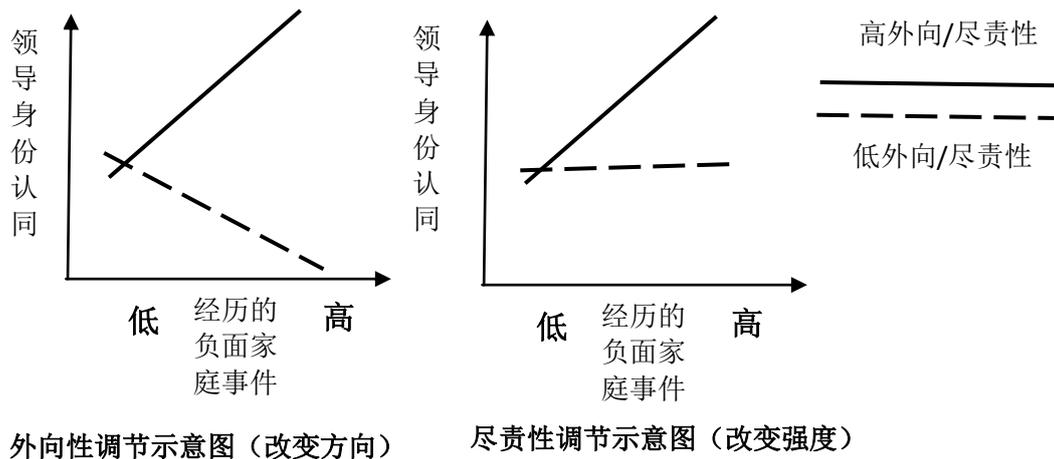


图 3-1 调节变量改变主效应方向和强度示意图

总之，本文之所以不选择尽责性作为调节变量，是因为它和本文研究话题的匹配度相对较低，也无法胜任区分“为家所困”和“弥补缺憾”效应的角色和功能。

综上所述，我们提出外向性这一人格特质作为调节作用，是在跨领域领导身份认同理论的指导下，结合本研究的具体情境，同时排除了其他可能的人格特征的基础之上提出的。我们也非常感谢审稿人的高要求和严谨的学术态度，这对我们完善本文非常有意义。同时，我们也对原文相应的地方进行了修改，具体见修改稿“1.3 负面家庭事件与领导身份认同：外向性人格的调节作用”部分（第 5-7 页）。

### 参考文献

- Ashton, M. C., & Kibeom L. (2001). A theoretical basis for the major dimensions of personality. *European Journal of Personality*, 15(5), 327–353.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Champoux, J. E. (1978). Perceptions of work and nonwork: A reexamination of the compensatory and spillover models. *Sociology of Work and Occupations*, 5, 402–422.
- Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five decade study of *Academy of Management Journal*. *Academy of Management Journal*, 50, 1281–1303.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.
- Hammond, M., Clapp-Smith, R., & Palanski, M. (2017). Beyond (just) the workplace: A theory of leader development across multiple domains. *Academy of Management Review*, 42(3), 481–498.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Jackson, J. J., & Brent, W. R. (2017). Conscientiousness. In Thomas A. Widiger (Ed.), *The Oxford handbook of the Five-Factor Model* (pp. 133–147). New York: Oxford.
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42, 921–936.

- Parker, S. K., Johnson, A., Collins, C., & Nguyen, H. (2013). Making the most of structural support: Moderating influence of employees' clarity and negative affect. *Academy of Management Journal*, 56(3), 867–892.
- Soto, C. J., & Jackson, J. J. (2020). Five-factor model of personality. In Dana S. Dunn (Ed.), *Oxford Bibliographies in Psychology*. New York, NY: Oxford.
- Wilt, J., & William, R. (2017). Extraversion. In Thomas A. Widiger (Ed.), *The Oxford handbook of the Five-Factor Model* (pp. 57–81). New York: Oxford.

## 意见 2:

感谢作者做了一个感谢作者做了一个新的 **ESM** 研究去直接检验理论的机制。审稿人有两个建议：**1**，明确说明自我损耗和弥补这两个中介选取是如何由领导跨领域身份认同理论推导出来的？**2**，建议将其结果放到 **main text** 中去。

## 回应:

非常感谢您对我们上一轮工作的肯定和修改建议，您的建议促使我们进一步思考补充新研究的意义，以及两个研究之间的关系。

### 一、自我耗竭和弥补这两个中介选取如何由跨领域领导身份认同理论推导出来？

跨领域领导身份认同理论指出，领导者经历的负面家庭事件如何影响领导身份认同，取决于其对负面家庭事件与领导角色之间关系的解释(Hammond et al., 2017)。当领导者认为承担领导角色将进一步消耗他们因经历负面家庭事件而所剩不多的资源时(Campbell et al., 2006; Lanaj et al., 2019)，更可能拒绝承担领导角色(Baumeister et al., 2007; Hagger et al., 2010)，此时负面家庭事件将降低领导身份认同，即产生**为家所困效应**。在这个过程中，**主要是资源机制在起作用**(Edwards & Rothbard, 2000; Rodell, 2013)，因此我们根据跨领域领导身份认同理论和家庭-工作交互理论，选择自我耗竭作为中介变量，衡量领导者在经历负面家庭事件之后的资源消耗程度。

当领导者认为承担领导角色所带来的积极效价和收益，能够弥补他们在家庭领域由负面事件产生的缺憾时，更可能积极承担领导角色(Edwards & Rothbard, 2000; Lanaj et al., 2021; Rodell, 2013)，此时负面家庭事件将提高领导身份认同，即产生**弥补缺憾效应**。因此，我们根据跨领域领导身份认同理论和家庭-工作交互理论，参考 Rodell (2013)的做法，选择弥补作为中介变量，衡量领导者在经历负面家庭事件之后，想要从工作领域中获得弥补的程度。

我们也相应地修改了论文中相关部分，增加说明新补充的研究 2 选择这两个中介变量的原因，请见修改稿“2.3 研究 2”部分前两段（第 18 页）。

### 二、建议将结果放到 **main text** 中。

非常感谢您和另一位评审专家的建议，本轮修改我们将新补充的 **ESM** 研究作为研究 2 放到文中（第 18-23 页“2.3 研究 2”部分），并补充说明了两个研究之间的关系（第 9 页“2.1 研究概

览”部分)。

### 参考文献

- Baumeister, R., Vohs, K., & Tice, D. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351–355.
- Campbell, M., Baltes, J. E., Martin, A., & Meddings, K. (2006). *The stress of leadership*. A CCL research white paper. Center for Creative Leadership.
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199.
- Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. (2010). Ego depletion and the strength model of self-control: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136(4), 495–525.
- Hammond, M., Clapp-Smith, R., & Palanski, M. (2017). Beyond (just) the workplace: A theory of leader development across multiple domains. *Academy of Management Review*, 42(3), 481–498.
- Lanaj, K., Foulk, T. A., & Erez, A. (2019). Energizing leaders via self-reflection: A within-person field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 1–18.
- Lanaj, K., Gabriel, A. S., & Chawla, N. (2021). The self-sacrificial nature of leader identity: Understanding the costs and benefits at work and home. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 345–363.
- Rodell, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs?. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274–1294.

### 意见 3:

感谢作者做了一个新的 ESM 研究去直接检验理论的机制。遗憾的是，作者仍然没有控制核心变量 t-1 的测量值。作者认为：本文关注的是 leader identity 的水平而不是变化。但是 ESM 研究的优势就是能够捕捉变量在 within-person 上的变动。并且，控制 t-1 测量值是 ESM 研究的一个标准实践。作者至少应该补充控制了 t-1 的实证结果。

### 回应:

非常感谢您再次提到这个问题，很抱歉我们上一轮没有把这个问题解释清楚，在此我们用更加简洁的方式说明如下，希望能够打消您的疑虑。

首先需要和您说明的是，在研究 2 中，我们在研究设计中充分考虑了您的建议。主要体现在，我们一天两次测量了领导身份认同（早上+下午）。并且，我们根据您的要求，使用研究 2 的数据，在分析“负面家庭事件（早上测量昨天晚上经历）→自我耗竭、弥补（早上测量）→领导身份认同（下午测量）”的模型时，除了控制 d-1（前一天）的领导身份认同，还控制了 t-1（早上）的领导身份认同。但是，表 3-2 中的结果表明，负面家庭事件显著地正向影响自我耗竭( $\beta=0.30, SE=0.13, p=0.02$ )和弥补( $\beta=0.39, SE=0.18, p=0.04$ )，自我耗竭和弥补对领导身份认同（下午）的影响却并不显著（分别为  $\beta=-0.03, SE=0.11, p=0.77$  和  $\beta=0.09, SE=0.11, p=0.42$ ）。

表 3-2 同时控制 d-1 和 t-1 领导身份认同的路径分析结果（研究 2）

	自我耗竭		弥补		领导身份认同（下午）	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
截距	2.67*** (0.17)	2.67*** (0.17)	3.01*** (0.21)	3.01*** (0.21)	3.86*** (0.19)	2.73*** (0.64)
<b>控制变量</b>						
天数(周内)	0.21 (0.17)	0.28 (0.15)	-0.09 (0.20)	-0.02 (0.18)	0.01 (0.18)	-0.07 (0.12)
正弦	0.15 (0.25)	0.32 (0.21)	-0.15 (0.31)	-0.01 (0.26)	-0.01 (0.22)	-0.17 (0.17)
余弦	0.33 (0.19)	0.34* (0.16)	-0.05 (0.18)	0.01 (0.15)	-0.10 (0.19)	-0.06 (0.14)
自我耗竭 (前一天)	0.04 (0.11)	-0.00 (0.10)				
弥补(前一天)			0.24** (0.09)	0.23* (0.10)		
领导身份认同(前一天晚上)					0.25* (0.10)	0.23 (0.13)
<b>领导身份认同(早上)</b>					0.21 (0.13)	0.19* (0.08)
<b>自变量</b>						
负面家庭事件		<b>0.30*</b> <b>(0.13)</b>		<b>0.39*</b> <b>(0.19)</b>	0.11 (0.13)	0.00 (0.01)
<b>中介变量</b>						
自我耗竭						<i>-0.03</i> <i>(0.11)</i>
弥补						<i>0.09</i> <i>(0.11)</i>
个体内残差	0.74	0.58	0.591	0.44	0.54	0.31
个体间残差	1.27	1.2	1.82	1.82	1.49	0.93
Pseudo R <sup>2</sup>	0.01	0.04	0.01	0.03	0.04	0.41

注：所报告的是非标准化系数，括号里是标准误。样本量：个体间 N = 42，个体内 N = 307。\*  $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$

而如上一轮修改所述，我们仅控制昨天的领导身份认同时，负面家庭事件→自我耗竭+弥补→领导身份认同（早上）的中介效应是存在的。由于上一轮我们将其作为补充性分析的一部分，鉴于篇幅限制，就没有在研究中仔细讨论这个结果。

经过仔细思考和深入讨论，我们认为这个数据结果不仅没有违背我们的假设，反而更说明我们先前的做法是符合当前的研究问题和情境的，具体阐述如下：

首先，我们非常认同您的观点，“ESM 研究的优势就是能够捕捉变量在 within-person 上的变动”，但是否控制当天的 t-1 测量值(within-day fluctuation)，还是应该由研究问题来决定。正如 Gabriel 等人(2019)指出的那样，“This decision depends on the research question: Do researchers want to predict the level of the outcome contingent on specific events, or do they want to predict change (e.g., morning to afternoon) contingent on specific events?” (p.986)。他们进一步指出，当研究者想预测变量的变化时，控制 t-1 观测值是合适的；而当研究者想预测变量的水平时，控制 t-1 观测值就不太合

适了。该观点也被其他 ESM 研究者接受和采用，例如 Watkins 等人(2023)就在其发表于 *AMJ* 的论文中引用了该观点作为他们控制变量的选择依据。在该文中，当检验自变量(capitalization)对 pride 的变化影响时，作者控制了早晨测量的 pride；而在检验 capitalization 对 knowledge sharing 的水平的影响时，他们没有控制早晨的测量值(Watkins et al., 2023)。在本文的研究中，我们关心的是领导者前一天晚上经历的负面家庭事件对今天领导身份认同水平(level)的影响，因此根据 Gabriel 等人(2019)的建议，再要控制当天的 t-1 测量值就不合适了。

其次，我们也认为您所说的 ESM 研究应该“控制 t-1 测量值”的观点有一定的道理，但**选择何时测量的数据作为 t-1，同样应该由研究问题和情境决定**。我们研究的是前一天发生的负面家庭事件对今天领导身份认同和有效领导行为的影响，此时无论领导身份认同和有效领导行为是否在早晨测量，都受到了前一天发生的负面家庭事件的影响和塑造（其关系就已经是我们想要研究的关系了），不适合作为控制变量了，只能控制前一天的测量值。因此，在两个研究中我们都控制了前一天的测量值，并且在研究 2 中更是选择与中介变量和因变量测量时间最接近的前一天晚上的测量值作为控制变量。研究 2 的数据结果表明，在控制了前一天晚上的领导身份认同后，领导者昨天晚上经历的负面家庭事件显著地正向影响了领导者早上的自我耗竭( $\beta = 0.30, SE = 0.13, p = 0.02$ )和弥补( $\beta = 0.39, SE = 0.19, p = 0.04$ )。领导者早上的自我耗竭显著地负面影响早上的领导身份认同( $\beta = -0.10, SE = 0.05, p = 0.04$ )，领导者早上的弥补会显著地正向影响早上的领导身份认同( $\beta = 0.49, SE = 0.09, p = 0.00$ )，负面家庭事件对早上的领导身份认同影响不显著( $\beta = 0.21, SE = 0.12, p = 0.07$ )。并且，负面家庭事件通过自我耗竭和弥补对早上的领导身份认同的间接影响都是显著的，置信区间分别为[-0.08, -0.0002]和[0.01, 0.39]。上述数据结果支持了我们的论点，即领导者早上的领导身份认同已经受到前一天发生的负面家庭事件的影响。

综上所述，我们认为，在本文的研究问题和情境中，控制前一天的测量值更为恰当。同时，我们也修改了研究不足和未来研究方向中对该问题的讨论，请见修改稿“3.3 研究不足和未来研究方向”部分第一段的第三点（第 25-26 页）。

## 参考文献

- Gabriel, A. S., Podsakoff, N. P., Beal, D. J., Scott, B. A., Sonnentag, S., Trougakos, J. P., & Butts, M. M. (2019). Experience sampling methods: A discussion of critical trends and considerations for scholarly advancement. *Organizational Research Methods, 22*(4), 969–1006.
- Watkins, T., Kleshinski, C. E., Longmire, N. H., & He, W. (2023). Rekindling the Fire and Stoking the Flames: How and When Workplace Interpersonal Capitalization Facilitates Pride and Knowledge Sharing at Work. *Academy of Management Journal, 66*(3), 953–978.

#### 意见 4:

既然作者认为：本文的研究模型属于第一阶段被调节的中介效应。在假设提出时，请先提出中介，然后再提出简单调节，再提出被调节的中介。先提出调节会让读者认为本文最重要的变量是调节，那么构建的就是被中介的调节模型了。

#### 回应:

非常感谢您的问题。您有这个疑虑，可能是因为在上一轮没有解释清楚。

首先，一个研究究竟是第一阶段被调节的中介模型还是类型 I 被中介的调节模型，是由理论逻辑决定的，因为这两种模型有“截然不同的理论含义”（刘东等, 2018: 549），对这两种模型的分“is strictly a matter of conceptual framing”（Edwards & Lambert, 2007: 17）。因此，判断一个研究模型属于哪种类型，更重要的是根据理论和逻辑，而不是提假设的顺序。**第一阶段被调节的中介效应是指，调节变量 W 影响自变量 X→中介变量 M 的关系，从而对 X→M→因变量 Y 的中介效应起到了调节作用，在逻辑上“强调中介作用如何随着调节变量发生变化，即该调节变量改变了自变量和中介变量之间关系的强度[或方向]”**（刘东等, 2018: 549）。而**类型 I 被中介的调节效应是指 X 和 W 的交互作用通过 M 来对 Y 产生影响，在逻辑上“强调中介变量在传递两个变量对结果变量交互影响的中介作用”**（刘东等, 2018: 549）。逻辑上，本研究是先有负面家庭事件通过领导身份认同影响有效领导行为的中介效应（存在为家所困和弥补缺憾两个方向相反的机制），后有领导者外向性调节了负面家庭事件和领导身份认同的关系，从而调节了负面家庭事件→领导身份认同→有效领导行为的间接效应，因此属于第一阶段被调节的中介效应模型。

其次，本文所提的假设及其顺序是符合第一阶段被调节的中介效应的理论构建要求和惯例的。研究者指出，**为了构建第一阶段被调节的中介效应模型，需要阐述三个关键点(Preacher et al., 2007; 刘东等, 2018): (1)X→M 的关系如何因 W 取值的不同而变化; (2)M 如何影响 Y; (3)随着 W 取值的变化, X→M→Y 的间接效应如何变化。**本文的三个研究假设正是按照这个顺序提出的，分别为：

假设 1 领导者的外向性人格调节了负面家庭事件和领导身份认同在个体内层次的关系。具体来讲，对高外向性人格的领导者，负面家庭事件在个体内层次正向地影响领导身份认同；对低外向性人格的领导者，负面家庭事件在个体内层次负向地影响领导身份认同。

假设 2 在个体内层次，领导者的领导身份认同正向影响(a)基本领导行为和(b)变革领导行为。

假设 3 外向性人格调节了领导者经历的负面家庭事件通过领导身份认同影响(a)基本领导行为和(b)变革领导行为的间接效应。对于高外向性的领导者，在个体内层次，负面家庭事件通过提高领导身份认同正向影响基本领导行为和变革领导行为；对于低外向性的领导者，在个体内层次，

负面家庭事件通过降低领导身份认同负向影响基本领导行为和变革领导行为。

再次，事实上我们是按照您所说的“先提出中介，然后再提出简单调节，再提出被调节的中介”的顺序来提假设的，只是**省略了中介效应假设**。这么做是因为，负面家庭事件对领导身份认同和有效领导行为的影响，存在着为家所困和弥补缺憾两个方向相反的机制，使得“负面家庭事件→领导身份认同”以及“负面家庭事件→领导身份认同→有效领导行为”的关系很可能因为正负抵消而不显著，因此根据相关方法论文章的建议，没有必要提出中介效应假设(Preacher et al., 2007; 刘东等, 2018)。关于这种做法，刘东等人(2018)的原话是：“就统计本身而言没有必要进行中介作用检验，因为由于调节变量的潜在存在，这种平均中介作用可能不会显著”(p.550)。同时，他们还提到，“**关注被调节的中介的研究者经常不得不判断是否有必要提出理论假设来描述 X 通过 M 对 Y 产生的中介作用。从统计角度而言，这种假设并不是必需的。这是因为由于存在潜在调节变量(W)，因此平均中介作用可能并不显著**”(p.561)。而当“研究者仅仅期望调节变量增强或减弱间接效应，而并非改变间接效应的方向”(p.562)时，可以提中介效应假设，并且此时“中介作用依然可以不作为检验被调节的中介的必要前提条件”(p.562)。因此，我们略过中介效应假设不提的做法，是符合相关文献的。

最后，现有文献中也不乏在研究被调节的中介效应模型时，没有提中介效应假设，而是直接提调节效应假设的例子。比如，Watkins 等人(2023)就是直接提调节效应假设（假设 1 和假设 2），然后提被调节的中介效应假设（假设 3），就没有其它的假设了。

综上所述，我们认为，本文的研究模型属于第一阶段被调节的中介效应模型，但因为存在两个方向相反的机制使得主效应和中介效应不显著，因此省略了中介效应假设。并且，这种做法是符合相关方法论文献的观点和要求的，并不会使本文的研究模型变成类型 I 被中介的调节模型。

## 参考文献

- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods, 12*(1), 1-22.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research, 42*(1), 185-227.
- 刘东, 张震, & 汪默. (2018). 第二十章 被调节的中介和被中介的调节: 理论构建与模型检验. In 陈晓萍 & 沈伟 (Eds.), *组织与管理研究的实证方法 (第 3 版)* (pp. 543-577). 北京大学出版社.
- Watkins, T., Kleshinski, C. E., Longmire, N. H., & He, W. (2023). Rekindling the Fire and Stoking the Flames: How and When Workplace Interpersonal Capitalization Facilitates Pride and Knowledge Sharing at Work. *Academy of Management Journal, 66*(3), 953-978.
- .....

## 审稿人 2 意见：

很高兴能够再次阅读和评审你修改后的论文“为家所困还是弥补缺憾？负面家庭事件对有效领导行为的影响”。你的修改非常认真，非常出色。针对文章修改的部分，还有一些小的问题，需要你继续完善一下。

## 回应：

非常感谢您的认可和鼓励，这一轮我们会继续努力修改和完善论文。

## 意见 1：

在修改后的论文中，假设 1 的逻辑依据得到了显著的增强。“领导者对奖励或惩罚的敏感性”和“领导者的社交性”这两个部分论述较好、令人信服。“领导者的能量水平”这个部分略显薄弱，一些论点缺乏文献佐证或者有待商榷，请再继续完善一下。特别是：“在经历负面家庭事件后，具有高能量水平的领导者的资源和能量消耗更少；而低能量水平的领导者，在经历负面家庭事件后，他们的资源和能量消耗更多”这个观点有待商榷。

## 回应：

非常感谢您的问题，我们很抱歉上一轮没有把“领导者能量水平”这部分的逻辑讲清楚，我们将这部分的逻辑重新梳理如下。

资源保存理论和跨领域相关研究指出，当个体在某个领域消耗了资源后，既可能为了保存现有资源而减少在其它领域的资源消耗，也可能在其它领域进行资源投资以进一步获取资源(Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989; Marks, 1977)。区分以上两种动机的关键在于个体自身资源水平的高低，而能量(energy)正是一种重要的资源(Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989; 徐珊等, 2022)。因此，在经历负面家庭事件消耗了资源之后，高能量水平的领导者更可能认为承担领导角色能够帮助他们获得资源(Lilius, 2012; van den Broeck et al., 2010; 徐珊等, 2022)，因而更愿意在工作中承担领导角色以进行资源投资来获取资源(Parker et al., 2013)。相反，对于低能量水平的领导者，他们在经历负面家庭事件消耗了资源之后，更可能认为承担领导角色会进一步消耗资源(Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989; Parker et al., 2013)，从而为了保存仅剩的资源，他们更不愿意承担领导色。

以上是我们对“领导者的能量水平”所起作用的阐释。同时，我们也对论文做了修改，请见修改稿“1.3 负面家庭事件与领导身份认同：外向性人格的调节作用”部分第 6 页第一段。

## 参考文献

- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3),

513–524.

Lilius, J. M. (2012). Recovery at Work: Understanding the Restorative Side of “Depleting” Client Interactions. *Academy of Management Review*, 37(4), 569–588.

Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42, 921–936.

Parker, S. K., Johnson, A., Collins, C., & Nguyen, H. (2013). Making the most of structural support: Moderating influence of employees’ clarity and negative affect. *Academy of Management Journal*, 56(3), 867–892.

van den Broeck, A., de Cuyper, N., de Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735–759.

徐姗, 张昱城, 张冰然, 施俊琦, 袁梦莎, 任迎伟. (2022). “增益”还是“损耗”? 挑战性工作要求对工作-家庭增益的“双刃剑”影响. *心理学报*, 54(10), 1234–1247.

#### 意见 2:

新增的经验取样法研究现在只放到了补充分析，建议将其提升为研究 2。如果你倾向于放到补充分析，请将详细的数据分析结果汇总到表格中，并将其放到线上附件中。

#### 回应:

非常感谢您的建议。结合您和另一位评审专家的建议，我们将新增的经验取样法提升为研究 2，并补充介绍了两个研究之间的关系，请见修改稿“2.1 研究概览”部分（第 9 页）和“2.3 研究 2”部分（第 18-23 页）。

#### 意见 3:

请再校读一下全文。例如，“Zhang et al, 2020”应该是“Zhang et al., 2020”。

#### 回应:

感谢您如此细致的审阅。除了您提到的地方，我们在提交前也仔细校读了全文，尽可能保证文章没有此类错误。

#### 意见 4:

最后，祝你好运！

#### 回应:

非常感谢您的鼓励和祝福，希望我们此轮修改后的文章能够更加完善。

---

## 第四轮

#### 审稿人 1 意见:

感谢作者的回复，关于作者没有控制核心变量 t-1 的测量值，评审人不能够被现在的解释信服。原因如下：第一，研究设计中，不仅仅需要控制 t-1 的领导身份认同，也需要控制 t-1 的自我

损耗，弥补等其他变量；第二，作者控制了 t-1 的领导认同导致部分结果不显著，更加引起了评审者的担忧，现在结果的统计推论效度如何？第三，作者观点：Watkins 等人 (2023)就在其发表于 AMJ 的论文中引用了该观点作为他们控制变量的选择依据。在该文中，当检验自变量 (capitalization)对 pride 的变化的影响时，作者控制了早晨测量的 pride；而在检验 capitalization 对 knowledge sharing 的水平的影响时，他们没有控制早晨的测量值 (Watkins et al., 2023)。实际上，Watkins 等 (2023)并没有说明说：检验自变量 (capitalization)对 pride 的变化的影响，以及 capitalization 对 knowledge sharing 的水平的影响，并且这篇文章确实包含了一部分 t-1 的控制。如果按照这篇文章的做法，作者至少需要在解释负面家庭事件对领导身份认同的影响时，控制早上 (即 t-1) 的领导身份认同。进一步地，评审人认为控制领导身份认同对有效领导行为时，更加需要控制 t-1 的有效领导行为，因为这两个变量本身就是同一个测量点测量的，如果不控制 t-1 的影响，那么同源方差的影响就更大。理论上，change 对 change 的影响，比 level 到 level 的影响受到同源方差影响的程度要小很多。

回应：

非常感谢审稿人的意见。

从第一轮审稿到现在，审稿人与我们各自坚持自己的观点，相互难以说服对方。我们非常认可审稿人的坚持态度和学术精神，以及审稿人提出的其他问题，这对改善论文的质量确实起到了很重要的作用。但是就是否控制 t-1 这一问题上，我们作者团队依然坚持之前几轮的观点。具体理由前几轮审稿都已经明确列出，我们在此简单重申，真心希望审稿人能够仔细和慎重考虑我们的观点。

(1) 是否控制当天的 t-1 测量值(within-day fluctuation)，还是应该由研究问题来决定，而非是所谓的“最佳实践”决定。正如 Gabriel 等人(2019)指出的那样，“This decision depends on the research question: Do researchers want to predict the level of the outcome contingent on specific events, or do they want to predict change (e.g., morning to afternoon) contingent on specific events?” (p.986)。

(2) 本文的研究问题，不适合控制 t-1 来讨论负面家庭事件 (昨天晚上发生的事情) 对今天领导身份认同的影响。从逻辑上来讲，领导身份 t-1 的数值，已经被昨晚发生的负面家庭事件所影响，控制住它，负面家庭事件对领导身份认同的影响将会不再显著。我们对 Study 2 的数据分析结果，也支持了上述的观点。在这里我们也不再赘述。

总之，虽然我们和审稿人在控制变量这个问题上各执一词，但是整个审稿过程非常精彩，对我们更加深入研究文献和更加严谨起到了非常重要的作用。我们非常感谢审稿人对提升论文质量

做出的贡献和努力，我们非常享受整个讨论和说服过程。再次感谢！

.....

**审稿人 3 意见：**

该文章关注影响领导行为的工作外前因变量，立意的创新程度和研究实践意义值得肯定。作者在论文正文和三轮评审意见的回复中，表现出对文献的掌握充分、对理论解释与研究设计熟练、对研究样本介绍和分析细致。针对评审意见所进行的严谨解释与认真修改，显著地提高了文章的价值。

**回应：**

非常开心在经历了很多轮的修改和非常艰辛的旅程之后，该文能得到审稿人的肯定。我们也会继续认真修改和打磨该文章。

**意见：**

基于当前的论文版本来看，我认为争议最大的点仍然在于作者基于认同逻辑而进行的模型解释，以及对调节变量的选择的论述。这也是三轮评审中审稿人频繁质疑的点。

**意见 1：**

模型解释

作者最终选择跨领域领导身份认同理论，在三轮意见回复中体现的论证思路似乎是：事件引起资源损耗——认为领导工作是损失资源或补充资源——领导身份认同的降低（不愿意将自己视为领导）或提升（愿意将自己视为领导）——实际领导行为。而在当前的论文中，作者的表述是“一方面，领导者在经历了负面家庭事件后往往会损耗大量的资源.....因而拒绝承担领导角色，降低领导身份认同”（正文第五页），这样的描述会造成读者对于“领导行为”和“领导认同”哪个在前的困惑，这也是第一轮评审中提到的关于“循环论证”的问题。我建议作者可以紧扣跨领域领导身份认同理论的逻辑顺序，对论文中的论述再进行修改，尤其是强调导致降低/提高领导身份认同的是认知和解释（如认为 xx，或愿意/不愿意 xx），而不是实际的行为。作者在第一轮回复中对理论的介绍和关于循环论证问题的解释说服力更强，可以用于修改当前的论文正文部分。

**回应：**

非常感谢审稿人的意见以及非常明确的修改方向，也非常感谢审稿人对我们第一轮审稿时努力的认可。根据您的提示和建议，我们重写了该部分。主要变动是：

1. 重新阅读跨领域领导身份认同理论，紧扣该理论的逻辑行文。
2. 行文过程中避免出现“承担/拒绝承担领导角色”这一具有争议性的表述，规避“循环论证”

问题。具体请见论文第 5-8 页“1.3 负面家庭事件与领导身份认同：外向性人格的调节作用”和“1.4 领导身份认同与有效领导行为”部分，以及第 18 页“2.3 研究 2”部分的文字标红之处。

## 意见 2:

### 调节变量的选择论述

作者提到所用理论关注的是领导者对于其他领域事件的“注意、解释和身份工作”影响领导身份认同（来自第一轮评审意见回复）。因此，注意和解释应该是连接自变量（负面家庭事件）和中介变量（领导身份认同）的核心机制。那么调节变量的选择应该围绕能够影响这一过程的因素来选择。首先，是否有因素影响领导者的“注意”，影响其对意义感的建构，例如工作/家庭的中心度？其次，正如作者所说，大五人格的维度是一个伞概念（来自第三轮回复），但外向性人格包含的三个方面似乎是关于不同事情的解释，例如，社交性影响的是对于承担领导角色的后果的解释，能量水平影响对负面家庭事件的资源损耗的解释，能量水平似乎又会影响领导对奖惩的敏感程度。因此，外向性的三个方面是否存在逻辑上的嵌套问题？是否作用于相同的解释？它们所影响的“解释”是否是领导将负面家庭事件与其领导者身份认同关联起来的这个“解释”？关于这些问题，作者可以考虑进行更深入的解释。

一些评审意见中也指出了选择其他调节变量的可能性。当前论述的思路是，某种特质会使领导在负面家庭事件对自身资源造成损耗时，选择更加关注能够带来积极奖励资源的活动，还是更加关注活动对所剩资源的威胁。是否有更直接简单的变量来描述这个过程？例如乐观程度（还有半杯水 VS 只剩半杯水），或 *regulatory focus* 等。

## 回应:

非常感谢审稿人非常具有建设性的意见。根据审稿人的提示，我们在以下方面对调节变量选择进行了修改。

第一，更加紧扣“解释”这一机制，使每一句话，每一部分都服务于它。更好地说明外向性这一变量如何影响了领导者解释负面家庭事件与领导者身份认同二者之间关系。第二，尽量避免三个方面的逻辑嵌套问题。第三，原文确实存在看起来写作上有些散的问题。在新修改的版本中，我们行文中更加强调奖励/惩罚敏感、社交性和能量水平，是高/低外向性的体现，使得外向性这一调节变量更加凸显，而不是凸显其中每一个维度的具体表现。第四，尽可能避免语言上重复和啰嗦的地方。具体修改请见第 5-6 页“1.3 负面家庭事件与领导身份认同：外向性人格的调节作用”部分的文字标红处。

除此之外，审稿人还提出：是否有其他变量能更好地描述这个过程，适合做调节变量？

关于这个问题，我们需要承认，除了本文讨论的外向性人格之外，肯定还是有其他变量能够做合适的调节变量的，甚至能够更好地描绘这个解释过程的。但是这些变量在本次调研中并未能测量，也并非是本研究的关注焦点。不过我们非常重视审稿人的意见，将原文中“本文认为外向性这一性格特征是负面家庭事件影响领导身份认同的为家所困效应和弥补缺憾效应发挥作用的重要边界条件”改为“本文认为外向性这一性格特征是负面家庭事件影响领导身份认同的为家所困效应和弥补缺憾效应发挥作用的一个重要边界条件”（修改稿第 6 页倒数第二段倒数第三行）。另外，在未来研究方向部分，也对其他可能的调节变量进行了探讨，具体请见修改稿第 27 页正文最后一段。

### 意见 3:

总体来说，对于模型前半段的逻辑论证过程和调节变量的选择方面，作者在几轮评审意见中的回复和当前论文版本中的逻辑似乎不完全一致。通过三轮评审的解释，我理解和接受作者设计模型及选择变量的意图，但我认为作者仍需使当前论文的写作逻辑更加严谨自洽。如果对当前版本再进行一些写作上的逻辑统一和修改，更有利于读者对模型的理解和接受。

### 回应:

非常感谢审稿人的肯定和非常具有建设性的意见，我们重新梳理了整篇文章的逻辑，特别是根据您以上提到的两个问题，修改了表述不够严谨和准确的地方，并着重修改了“1.3 负面家庭事件与领导身份认同：外向性人格的调节作用”部分（第 5-6 页），希望修改的论文在逻辑上更加完善。

---

### 编委意见:

这篇文章经过数轮的修改，已经达到学报发表的水平，但文章有些冗长，建议作者删减。同意录用。

### 回应:

非常感谢编委老师同意录用我们的文章，我们非常荣幸自己的论文能够获得编委老师的认可。

在外审和修改的过程中，为了回应外审专家的问题，我们增加了很多内容，导致文章变得非常长。因此，我们根据编委老师的要求，对文章进行删减。删减的思路是：第一，参考《心理学报》投稿指南中的要求，重点删减前言和讨论部分，减少参考文献的数量。第二，删减审稿过程中增加的，与本文研究问题相关性相对较低的内容。第三，精简全文的文字表述，删减重复出现

的内容。

具体来说：

第一，原稿中引言部分的最后一段（“图 1 研究模型”下方第一段）是介绍本文的研究方法和理论贡献，整段删除。

第二，将原稿的“1.2 跨领域领导身份认同理论”部分合并到“1.3 负面家庭事件与领导身份认同：外向性人格的调节作用”中，并删去其中重复提及的内容，精简调节效应的阐述，请见修改稿“1.2 负面家庭事件与领导身份认同：外向性人格的调节作用”部分（第 4-5 页）。

第三，删除研究 2 和第一个理论贡献中对为家所困效应和弥补缺憾效应具体内容的介绍，请见修改稿“2.3 研究 2”部分第一段（第 17 页）和“3.1 理论贡献”部分第一段（第 22 页）。

第四，精简实践启示的表述，删除其中对本文研究结论的介绍，以及实践启示中与本文不直接相关的部分，请见修改稿“3.2 实践启示”部分（第 23-24 页）。

第五，精简“3.3 研究不足与未来研究方向”部分的表述，并着重删减了对研究时点选择及其理由的详细介绍，请见修改稿第 24-25 页。

第六，对于有多个引用的地方，仅保留最相关和最新的两个。此外，对全文的文字表述进行了精简。并且，由于本文所用量表均来自已有文献，因此本轮修改删除了附录中的量表。这些修改涉及全文的各种地方，就不一一标注了。

除此之外，关于研究 2 的处理，我们一时也拿不准，有必要向编委老师请教。为了进一步缩减篇幅，我们考虑将研究 2 放在补充性分析之中，而不是作为独立的研究。一方面，研究 2 是在评审过程中应外审专家的要求加上的，其作用不是检验本文的研究模型，而是检验本研究的理论前提。具体来说，本文的主要目的引入外向性作为调节变量，整合现有文献中关于个体内层次领导者经历的负面家庭事件如何跨领域影响有效领导行为的不一致观点，讨论在何种情况下产生为家所困效应，何种情况下产生弥补缺憾效应。而研究 2 的目的在于，检验负面家庭事件是否既可能产生为家所困效应，也可能产生弥补缺憾效应。另一方面，我们也担心研究 2 的存在会使文章变得冗长，降低本文的聚焦性，因为我们还是希望能够聚焦于回答本文的研究问题。

因此，我们请教编委老师，是否可以把研究 2 放在补充性分析中讨论？很期待能够得到编委老师的建议，帮助我们更好地呈现这篇论文，非常感谢！

---

主编意见：

这篇文章在接受发表之前还需要做几个格式或形式上的修改：

- 1) 把研究概览 2.1 放到引言部分
- 2) 把研究 1 和 2 单列出来写
- 3) 每个研究的研究方法和研究结果分开写

文章语言做相应调整，各部分序号重新调整。

回应：

非常感谢主编老师对我们这篇文章的肯定，我们深感荣幸。同时，也非常感谢您明确的修改指导。以下是我们对文章格式和形式的具体修改：

第一，将研究概览放到引言部分最后一段，请见修改稿第 3 页第一段。

第二，把研究 1 和研究 2 单列出来，并且每个研究的研究方法和研究结果分开写。

第三，根据以上结构变动，调整了相关部分的语言表述和小标题序号。

调整后的文章目录结构如下：

## 1 前言

- 1.1 负面家庭事件、为家所困效应和弥补缺憾效应
- 1.2 负面家庭事件与领导身份认同：外向性人格的调节作用
- 1.3 领导身份认同与有效领导行为

## 2 研究 1

### 2.1 研究方法

#### 2.1.1 样本和过程

#### 2.1.2 测量

#### 2.1.3 分析策略

### 2.2 研究结果

### 2.3 补充分析

#### 2.3.1 长期效应分析

#### 2.3.2 无控制变量分析

## 3 研究 2

### 3.1 研究方法

#### 3.1.1 样本和过程

#### 3.1.2 测量

#### 3.1.3 分析策略

### 3.2 研究结果

## 4 结论与讨论

### 4.1 理论贡献

### 4.2 实践启示

### 4.3 研究不足与未来研究方向

第四，再次校阅全文，做了一些细节上的修改。例如，对于“本研究”这种既可以指代“本文”，又可以指代某个具体研究的说法，本轮修改将可能有歧义的地方明确为“本文”“研究 1”或“研究 2”等等。此外，还有其它一些细节，就不一一列举了。

再次感谢主编老师，希望以上修改能符合您的要求。