

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：非正式领导地位的动态演化：同事情绪的双路径影响

作者：潘静洲，孙彬彬，许灏颖，崔泽婷

第一轮

责编委意见：

请作者在更宽的文献背景下，考虑文章的贡献。例如，以前很多研究发现，当某员工非常出色（工作绩效）的时候，往往受到同事的羡慕/嫉妒。这其中既有伤害高绩效员工的文献，也有羡慕嫉妒的文献，还有主动性的文献。作者应该强调该文章与其他文章的不同。

Huai, M. Y., Wen, X. Q., Liu, Z. H., Wang, X. Y., Li, W. D., & Wang, M. (In press), "Does voice endorsement by supervisors enhance or constrain voicer's personal initiative?

Countervailing effects via feeling pride and feeling envied," *Journal of Applied Psychology*.

J. Sun, W.D. Li, Y. Li, R. Liden, S. Li, and X. Zhang (2021), "Unintended consequences of being proactive? Linking proactive personality to coworker envy, helping, and undermining, and the moderating role of prosocial motivation," *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 250-267.

Hendricks, J. L., Call, M. L., & Campbell, E. M. (2023). High performer peer effects: A review, synthesis, and agenda for future research. *Journal of Management*, 49(6), 1997-2029.

回应：感谢您提出的宝贵意见！根据您的建议，我们系统梳理了既有文献中对与“员工对于突出表现员工行为反应”的相关研究，发现现有研究主要聚焦于高绩效同事(Hendricks et al., 2023 for a review)、高领导-成员交换关系同事(Pan et al., 2021)及明星员工(Boekhorst et al., 2024)等表现突出的个体，或具有突出人格特质的员工，如主动性人格(Sun et al., 2021)等。这些研究主要以社会比较理论(e.g., Sun et al., 2021)、归因理论(e.g., Boekhorst et al., 2024)、情感事件理论(Pan et al., 2021)、认知评价理论(e.g., Hendricks et al., 2023)为理论框架，揭示了同事(peers)可能通过向上社会比较或认知评价机制，对目标员工产生一系列情感与行为反应，如自豪(Hendricks et al., 2023)、鼓舞(Boekhorst., et al., 2024)、情感承诺(van der Vegt et al., 2006)、善意与恶意嫉妒(Brooks et al., 2019; Pan et al., 2021)等情感反应，以及帮助行为(Pan et al., 2021)、学习行为(Boekhorst et al., 2024; Pan et al., 2021)、社会阻抑(Pan et al., 2021)等行为表现。通过对上述文献的梳理与比较，我们归纳了本研究与既有研究的差异，具体体现在以下三个方面：

第一，本研究所关注的非正式领导地位与先前研究中的“优势地位”存在以下本质的差异：其一，非正式领导地位往往源于同事群体的主观感知，而非客观绩效评定（如：高绩效及明星员工）；其二，相较于前者的稳定性，非正式领导地位呈现动态演化特征；其三，已有研究的优势地位往往由上级领导主导或评价，而非正式领导地位则依赖同事群体的内部认同。上述差异首先彰显了本研究在研究对象上与既有研究的区别。

第二，本研究中同事对非正式领导地位的行为反应机制显著区别于先前研究。首先，同事在面对先前研究中的“优势地位”时，往往处于被动响应状态。这是由于高绩效同事、明星员工等突出表现员工的“优势地位”本质源于其自身的客观绩效(Hendricks et al., 2023 for a

review)或上级领导主导的角色赋予与评价(Pan et al., 2021)。因此,员工在感知到上述个体的“优势地位”时,往往缺乏对其优势地位的“掌控感”,进而倾向于被动接纳其影响(即便有研究证明同事也可能产生社会阻抑等抵抗行为,但这种行为的本质仍是同事被动接受其影响后的应对反应)。相反,非正式领导地位的形成与发展始终依赖于同事的拥护与支持。由于同事在非正式领导地位的动态演化中扮演“赋予者”角色,当员工感知到来自其他同事的非正式领导地位时,会对其地位持有一定的“掌控感”,进而产生不同于先前研究中各类型群体的反应机制。具体而言,同事并非被动地接受来自非正式领导地位的影响,而是可通过帮助或阻抑行为直接作用于其后续的领导地位(增强或削弱)。也就是说,我们研究表明:是否“枪打出头鸟”取决于“出头鸟”是有利于自己,还是不利于自己。

第三,本研究拟解决的核心研究问题区别于先前研究。过去的研究重点揭示了员工对于突出表现员工的行为反应机制,以及何时以及如何产生不同的行为反应。而本研究除揭示同事的行为反应机制外,还着重关注上述行为反应对目标员工后续非正式领导地位的影响机制,突出了同事在非正式领导地位动态演化的作用。因此,本研究实则是进行了由同事行为反应到对后续地位变化的全过程研究,这进一步突出了本研究与先前研究的差异。

为强化本文在更宽的文献背景下对“同时对同事行为反应相关研究”的理论贡献,我们在文章“5.1 理论贡献”部分补充了相关论述,并从“研究对象-反应机制-研究问题”三个维度强调了本研究与先前研究的不同。我们的具体修改如下:

再次,本研究通过揭示同事行为反应对后续非正式领导地位的影响机制,深化了人们关于“员工对于突出表现员工行为反应”的认识,回应了“是否枪打出头鸟”的问题。已有研究对于员工对于高绩效同事(Hendricks et al., 2023; Sun et al., 2021)、高领导-成员交换关系同事(Pan et al., 2021)及明星员工(Boekhorst et al., 2024)等表现突出的个体行为反应展开探讨。本研究从新的角度拓展了已有的研究,这是因为非正式领导地位与先前研究中的“优势地位”存在以下本质的差异:其一,非正式领导地位往往源于同事群体的主观感知,而非客观绩效评定(如:高绩效及明星员工);其二,相较于前者的稳定性,非正式领导地位呈现动态演化特征;其三,已有研究的优势地位往往由上级领导主导或评价,而非正式领导地位则依赖同事群体的内部认同。这些特质表明,非正式领导地位的维持与发展高度依赖同事支持,且二者存在双向互动关系——不同于来自高绩效员工、明星员工等的影响,同事并非被动地接受来自非正式领导地位的影响,而是可通过帮助或阻抑行为直接作用于其后续的领导地位(增强或削弱)。因此,同事对非正式领导地位的行为反应机制并非单纯的社会比较过程,实则体现为认知评价机制,即同事基于对自身利益的考量,选择性采取支持或抵制行为。也就是说,我们研究表明:是否“枪打出头鸟”取决于“出头鸟”是有利于自己,还是不利于自己。本研究通过解构同事行为反应与非正式领导地位间的作用机制,为深化我们对于突出表现员工影响的认识,为后续研究提供了新视角。

.....

审稿人 1 意见:

感谢学报给我这个机会学习这篇文章。也感谢作者的研究贡献。基于人际互动的视角,本文探索了非正式领导与同事的社会互动过程,以及这一过程对非正式领导的影响。本研究为了解非正式领导涌现后的培养与发展提供了依据。有以下建议,供参考:

意见 1: 理论贡献方面: 本文以情绪认知评价理论为主要理论,请紧密结合该理论展开论述,以突出与该理论对话和对该理论的贡献。

回应: 感谢您的宝贵意见!根据您的建议,本轮修改我们重新梳理了前言、理论假设与结果讨论等部分,在论述过程中紧密结合情绪认知评价理论,并着重突出与该理论的对话。

我们立足情绪认知评价理论，建构本研究理论故事的逻辑思路如下：

首先，我们在情绪认知评价理论框架下，构建了同事对非正式领导地位产生行为反应的“外部刺激-认知评价-情感状态-行为反应”过程机制。根据情绪认知评价理论，个体会通过评估外部刺激事件与自身目标的关联程度形成不同的认知评价，进而引发不同的情绪状态与应对行为(Lazarus, 1984; Lazarus, 2006)。在团队情境下，非正式领导者相比其他成员通常拥有更丰富的资源与影响力(Banks et al., 2014; Cook & Emerson, 1978)。因此，非正式领导地位构成对团队其他成员的外部刺激。当团队成员认知到非正式领导独特的优势地位时，会根据其与自身目标的关联性（有利或有害）产生不同类型的认知评价，进而产生相应的情绪与行为反应。

其次，我们根据情绪认知评价理论“不同认知评价方式引发不同情绪行为反应”的核心命题，构建了非正式领导地位影响同事情绪行为反应的双路径模型。

(1) 非正式领导地位的积极人际影响路径：根据情绪认知评价理论，个体通过评估外部情境与自身的利害关系形成认知评价，当判定其与自身目标一致且有益时，将引发积极的情绪与行为反应(Lazarus, 2006)。本文认为非正式领导地位作为一种外部刺激，其潜在的资源优势和影响力可能激发同事的鼓舞情绪。

(2) 非正式领导地位的积极人际影响路径：情绪认知评价理论指出，当个体将外部刺激事件评估为与自身目标相关且有害时，会产生消极情绪(Lazarus, 2006)。非正式领导地位通常伴随着更高的影响力(Acton et al., 2019)、网络中心度(Peng et al., 2023)、同级及上级认可(蒿坡等, 2017)与资源优势(Badura et al., 2022; Hanna et al., 2021)。由于非正式领导与同事存在资源和地位的竞争关系，且团队资源具有稀缺性与分配不公平性(Duffy et al., 2008)，同事易将其领导地位认知为自身目标实现的威胁，进而诱发嫉妒情绪。

再次，我们根据情绪认知评价理论“个体在外部刺激下产生的情绪行为反应将反向塑造外部环境”的核心命题，描绘了同事行为反应影响后续非正式领导地位的动态过程（即增强与削弱路径）。根据情绪认知评价理论，个体受到外部刺激会触发情绪反应，由此产生的行为将反向塑造外部环境(Lazarus, 1991; Smith & Kirby, 2011)。据此，非正式领导地位引发的同事认知评价、情绪及行为互动，亦会对其后续的领导地位产生影响。

(1) 增强路径：已有研究显示，对关系网络资源的控制权会强化个体在群体中的影响力(Brass, 1984, 1985)，进而推动其获取团队内的非正式领导地位(Kwok et al., 2018)。鉴于帮助行为有助于扩展受助者的个体资源(Rhoades & Eisenberger, 2002)，且受助者可通过既有资源的维系与新资源的开拓实现资源增长(Bakker & Demerouti, 2008)，帮助行为可能通过双重路径强化受助者后续的非正式领导地位……

(2) 削弱路径：与帮助行为相反，阻抑行为会直接制约非正式领导对关键资源的获取(Duffy et al., 2006)。在团队资源有限的情境下，同事的排斥或孤立行为均可能切断非正式领导与重要资源提供者的联系，致使其无法维持现有的资源优势，从而削弱其在团队中的影响力……（详见 2.3 同事行为反应对后续非正式领导地位的影响）

最后，我们依据情绪认知评价理论“情绪源于个体对与其福祉相关情境的主观诠释”的核心命题，强调了面对相同事件，个体可能由于情境差异产生不同的主观评价、情绪反应及应对行为(Chadwick, 2015)，并提出了同事交换关系这一边界条件。根据情绪认知评价理论，个体对外部刺激事件认知评价的核心在于评估该刺激事件与自身目标及利益的关联程度(Lazarus, 1984; Roseman et al., 1990)。基于此，本研究推断，非正式领导与同事的交换关系可能成为影响同事认知评价的重要边界条件。同事交换关系指员工与向同一主管汇报的同事之间工作关系的有效性，涵盖资源共享水平、沟通水平及心理亲密程度(Breidenthal et al., 2020)，反映了双方基于历史互动形成的尊重与信任程度(Sherony & Green, 2002; 任晗, 陈维政, 2014)。

(1) 情景 1-同事交换关系高时：元分析显示，外部情境与个体目标的一致性越高，鼓舞作用就越强(Yeo & Ong, 2024)。当非正式领导与同事存在高水平交换关系时，双方信任深化、沟通效率提升，同事将更易感知从非正式领导处获取实现自身目标所需资源的可能性，进而将非正式领导地位视为实现自身目标的支持性资源。同时，高质量的同事交换关系促进非正式领导与同事交互频率增加，同事更容易通过观察学习深入了解非正式领导的优势和及其地位的形成机制，增强可实现性感知，并强化自我效能感与内在动机，从而在其激励下不断超越自我，提升自身绩效与地位。由此，当非正式领导与同事交换质量较高时，同事更倾向于给予其积极的认知评价并产生鼓舞情绪。

(2) 情景 2-同事交换关系低时：反之，当非正式领导与同事交换关系质量较低时，非正式领导与同事间的资源共享与沟通效率下降。此时，同事难以通过人际交互从非正式领导的资源中获益，进而会将非正式领导地位视为对自身资源和发展机会的威胁。由于团队资源的有限性，当非正式领导凭借其领导地位占据关键资源却难以被同事利用时，非正式领导与同事间的资源差距将进一步扩大，同事对自身目标实现的控制感将会减弱。此外，低质量的同事交换关系会导致同事对非正式领导信任缺失和敌对感增强(Breidenthal et al., 2020)。当非正式领导获取了同事渴望的关键资源时，同事可能将其解读为不公平现象，进而强化自身的嫉妒情绪。由此，当非正式领导与同事交换质量较低时，同事更倾向于给予其消极的认知评价并产生嫉妒情绪。

综上，我们在情绪认知评价理论的理论框架下，构建了同事人际交互视角下同事对非正式领导地位动态演化影响的双路径认知评价模型，完整内容修改请您查看对应章节（1.问题提出; 2.理论基础和研究假设； 5.1.理论贡献），由于内容较多，故不在此处集中展示。

意见 2：问题提出方面：建议在引言部分进一步提炼“拟解决的关键问题”，并且紧密围绕该问题进行阐述。

回应：感谢您的宝贵意见，本次修改我们结合与现有研究的对话，进一步凝练了“拟解决的关键问题”，我们的具体思路如下：

首先，在引言部分，我们通过“非正式领导地位研究”的文献对话，强调了“非正式领导地位的动态发展属性”，以及研究其动态演化过程的重要性：现有研究主要聚焦于非正式领导的涌现机制，探索员工何时以及如何成为非正式领导(Badura et al., 2022; Hanna et al., 2021)。然而，与正式领导不同，非正式领导并非官方赋予的固定身份，而是一种基于信任与互惠的关系结构(Schneier & Goktepe, 1983)，其领导地位也会随着时间的推移而动态变化(Chiu et al., 2021; DeRue & Ashford, 2010)。因此，揭示非正式领导地位的动态演化机制，对长效培育非正式领导群体、持续提升团队效能具有重要意义。

其次，我们通过“非正式领导地位动态演化研究”的文献对话，指出了现有研究中“同事视角”的缺失：现有文献普遍认为，非正式领导者需要通过持续发挥能动性来获取并维持自身的影响力(Chiu et al., 2021; Peng et al., 2023)。例如，DeRue 和 Ashford(2010)提出非正式领导地位源于成员间频繁的“主张”与“赋予”互动(DeRue, 2011; DeRue & Ashford, 2010)，即非正式领导者需要通过持续展现各类领导行为不断“主张”其领导身份，从而持续获得他人“赋予”的非正式领导地位(Shaughnessy et al., 2017; Chiu et al., 2021)。然而，现有研究多从非正式领导者的主体性视角出发，探究其如何通过主动性行为维持和发展其领导地位，而忽视了同事作为行为“接收者”在非正式领导地位演变中的关键作用。

再次，我们通过“非正式领导地位”的文献对话，论证了同事在非正式领导地位形成与发展过程中的关键作用，以及补齐这一视角的紧迫性：事实上，非正式领导并非存在于“真空”环境，其地位的形成与发展本就根植于人际互动网络(Boyd & Taylor, 1998)。从非正式领导的涌现过程来看，个体“声称”和同事“赋予”构成了确立非正式领导地位的双重要素(DeRue

& Ashford, 2010)。同时, 越来越多研究表明非正式领导本质上是一种关系型领导(Gardner et al., 2024), 其地位需通过与他人互动逐步构建(Uhl-Bien, 2006)。据此, 本研究认为, 同事作为非正式领导地位的“赋予者”(DeRue, 2011; DeRue & Ashford, 2010), 在非正式领导地位的动态演化中同样具有重要影响。

最后, 我们旨在回应目前“非正式领导地位动态演化”研究中“同事视角”缺失的问题, 以全景化描绘非正式领导地位的动态演化过程。因此, 我们并将具体的研究问题凝练: 但现有文献对同事行为如何影响非正式领导地位动态变化的研究尚显不足。因此, 本文从同事人际交互的视角切入, 探究同事将对非正式领导地位产生何种行为反应, 这些人际行为何时及如何被引发, 以及上述行为如何影响非正式领导地位后续的动态变化。

注: 上一段蓝色下划线标记部分为本文的研究问题, 引言的全文内容请详见“1.问题提出”部分。

意见 3: 请进一步厘清 H2→H4→H6 的逻辑;

回应: 感谢您的宝贵意见! 根据您的建议, 我们紧密围绕情绪认知评价理论, 结合理论中的核心观点与非正式领导地位的概念内涵, 系统梳理了同事对非正式领导地位产生消极认知评价, 引发嫉妒情绪与阻抑行为的认知评价过程, 以及同事阻抑行为对后续非正式领导地位的影响机制, 以此强化 H2→H4→H6 的逻辑。具体思路:

首先, H2 (非正式领导地位通过同事嫉妒正向影响同事阻抑行为) 描绘了同事受到“非正式领导地位”这一外部刺激后的认知评价过程。这一过程分为两个部分, 分别是 (1) 嫉妒情绪的产生过程; (2) 阻抑行为的产生过程。其主要回答的问题分别是“非正式领导地位如何引发同事的嫉妒情绪”以及“嫉妒情绪如何引致同事针对非正式领导者的阻抑行为”。具体逻辑如下:

(1) 嫉妒情绪的产生。我们对话了嫉妒情绪的研究, 明确了嫉妒情绪因何以及如何被引发, 基于上述机制, 我们在情绪认知评价理论的框架下, 论证了同事如何通过消极的认知评价机制, 产生嫉妒情绪。具体修改如下:

情绪认知评价理论指出, 当个体将外部刺激事件评估为与自身目标相关且有害时, 会产生消极情绪(Lazarus, 2006)。非正式领导地位通常伴随着更高的影响力(Acton et al., 2019)、网络中心度(Peng et al., 2023)、同级及上级认可(蒿坡等, 2017)与资源优势(Badura et al., 2022; Hanna et al., 2021)。由于非正式领导与同事存在资源和地位的竞争关系, 且团队资源具有稀缺性与分配不公平性(Duffy et al., 2008), 同事易将其领导地位认知为自身目标实现的威胁, 进而诱发嫉妒情绪。嫉妒是一种令人痛苦的情绪体验, 其产生基于两点: (a) 个体意识到自身缺乏他人拥有且自身渴望的资源; (b) 该资源对个体自我概念或竞争地位具有重要意义(González-Navarro et al., 2018; Parrott & Smith, 1993)。个体受到外部刺激产生嫉妒情绪的具体原因包括相似性、自我相关、控制感、以及不公平感四个方面(Smith & Kim, 2007)。在团队情景中, 非正式领导与同事在背景、职位或显性权力上具有高度相似性(Shaughnessy et al., 2017), 这种相似性会强化同事与非正式领导资源对比下的嫉妒体验。当非正式领导通过关系网络获取了与同事目标高度重合的稀缺资源(如晋升机会、重要项目资源等)时, 非正式领导地位背后的独特资源优势可能被同事视为对自我认知的威胁, 进而触发其出于维护自尊心与身份认同的嫉妒情绪。此外, 非正式领导的影响力可能干扰资源分配规则, 其地位优势形成的资源累积效应会加剧同事的相对剥夺感, 降低其对自身目标结果的控制感与不公平感知(Smith & Kim, 2007), 进一步激化妒忌情绪。基于上述认知评价, 同事可能将非正式领导地位视为损害其自身利益的潜在威胁, 从而引发嫉妒情绪。

(2) 阻抑行为的产生。我们对话了嫉妒的行为结果研究, 在非正式领导情景下, 论证了嫉妒情绪如何引致同事针对非正式领导者的阻抑行为”。具体修改如下:

当同事因非正式领导地位产生嫉妒情绪时,会进一步引发针对非正式领导的消极互动行为(阻抑行为)。阻抑行为指有意识且持续性阻碍他人建立积极人际关系、干扰他人工作、破坏他人声誉的行为(Duffy et al., 2006; Vinokur et al., 1996),具体表现为沉默、不配合、背后议论、隐瞒或传递虚假信息、贬低他人等干扰性行为。已有研究证实,嫉妒情绪与加害行为、社会阻抑、知识隐藏等行为高度相关(Kim & Glomb, 2014; Reh et al., 2018)。当同事感知到非正式领导地位及其潜在的资源优势威胁自身权力与控制感时,会通过降低其绩效、阻碍其建立人际关系等行为缩小感知差距,以提升相对地位、改善自我评价。此外,同事对非正式领导地位的嫉妒情绪,会进一步促使其以消极视角评价对方,从情感上认为其不值得信任、难以相处或不应获得公平对待(Schaubroeck et al., 2021),甚至产生厌恶感,进而通过诋毁、打压等行为缓解自身心理失衡。综上所述,提出假设 H2:

H2: 非正式领导地位通过同事嫉妒正向影响同事阻抑行为。

(3) 同事帮助和阻抑行为对后续非正式领导地位的影响。我们对话非正式领导、社会网络的相关文献,从“资源”和“关系”两个层面论证了阻抑行为如何影响后续的非正式领导地位,并提出了 H5、H6 这两个链式中介效应。具体修改如下:

已有研究显示,对关系网络资源的控制权会强化个体在群体中的影响力(Brass, 1984, 1985),进而推动其获取团队内的非正式领导地位(Kwok et al., 2018)。鉴于帮助行为有助于扩展受助者的个体资源(Rhoades & Eisenberger, 2002),且受助者可通过既有资源的维系与新资源的开拓实现资源增长(Bakker & Demerouti, 2008),帮助行为可能通过双重路径强化受助者后续的非正式领导地位:首先,同事的帮助行为可以助力非正式领导更高效、全面地获取工作相关的重要信息与关键资源,团队层面的资源整合进一步巩固了非正式领导的资源与地位优势,使其在组织关系网络中的影响力得以进一步扩大。同时,同事对非正式领导的帮助行为促进了非正式领导与团队成员间的积极人际互动,高质量的人际关系将进一步强化非正式领导与团队成员间的信任与情感链接,这种情感联结促进了正向关系网络的形成,从而强化了其后续的非正式领导地位。

与帮助行为相反,阻抑行为会直接制约非正式领导对关键资源的获取(Duffy et al., 2006)。在团队资源有限的情境下,同事的排斥或孤立行为均可能切断非正式领导与重要资源提供者的联系,致使其无法维持现有的资源优势,从而削弱其在团队中的影响力。同时,阻抑行为往往伴随着团队内部关系的恶化(Duffy et al., 2002),同事们对其的恶意攻击、排斥和故意妨碍等行为减少了非正式领导与他人的正向联系,这种孤立状态将进一步削弱其在团队中地位与影响力。此外,频繁遭受阻抑的个体易被同事视为负担或问题成员,负面声誉将加剧其在团队中的不受欢迎程度。最后,负面刻板印象和标签化也将促使其他同事排斥或抵制该非正式领导,最终导致其逐步退出团队的核心领导地位。基于上述分析,提出假设 H3 和 H4:

H3: 同事帮助行为对后续非正式领导地位具有正向影响。

H4: 同事阻抑行为对后续非正式领导地位具有负向影响。

基于假设 H1-H4,我们提出了两个链式中介假设 H5 和 H6:

H5: 同事鼓舞和帮助行为在初始非正式领导地位和后续非正式领导地位之间起链式中介作用。

H6: 同事嫉妒和阻抑行为在初始非正式领导地位和后续非正式领导地位之间起链式中介作用。

意见 4: 准确表述,例如, 2.3, “我们需要探索的下一个关键问题是:何种条件下非正式领导会激发同事鼓舞情绪或嫉妒情绪,从而增加同事的帮助行为或降低阻抑行为,进而影响到其地位。”请明确对阻抑行为的作用方向等。

回应：感谢您的宝贵意见！首先回应您的关切，此处我们强调的阻抑行为的作用方向，是指：同事对非正式领导者的阻抑行为。此外，我们在本次修改中着重强化了同事交换关系作为调节效应的论证过程。我们的具体修改如下：

2.4 同事交换关系的调节作用

根据情绪认知评价理论，个体对外部刺激事件认知评价的核心在于评估该刺激事件与自身目标及利益的关联程度(Lazarus, 1984; Roseman et al., 1990)。基于此，本研究推断，非正式领导与同事的交换关系可能成为影响同事认知评价的重要边界条件。同事交换关系指员工与向同一主管汇报的同事之间工作关系的有效性，涵盖资源共享水平、沟通水平及心理亲密程度(Breidenthal et al., 2020)，反映了双方基于历史互动形成的尊重与信任程度(Sherony & Green, 2002; 任晗, 陈维政, 2014)。元分析显示，外部情境与个体目标的一致性越高，鼓舞作用就越强(Yeo & Ong, 2024)。当非正式领导与同事存在高水平交换关系时，双方信任深化、沟通效率提升，同事将更易感知从非正式领导处获取实现自身目标所需资源的可能性，进而将非正式领导地位视为实现自身目标的支持性资源。同时，高质量的同事交换关系促进非正式领导与同事交互频率增加，同事更容易通过观察学习深入了解非正式领导的优势和及其地位的形成机制，增强可实现性感知，并强化自我效能感与内在动机，从而在其激励下不断超越自我，提升自身绩效与地位。由此，当非正式领导与同事交换质量较高时，同事更倾向于给予其积极的认知评价并产生鼓舞情绪。

反之，当非正式领导与同事交换关系质量较低时，非正式领导与同事间的资源共享与沟通效率下降。此时，同事难以通过人际交互从非正式领导的资源中获益，进而会将非正式领导地位视为对自身资源和发展机会的威胁。由于团队资源的有限性，当非正式领导凭借其领导地位占据关键资源却难以被同事利用时，非正式领导与同事间的资源差距将进一步扩大，同事对自身目标实现的控制感将会减弱。此外，低质量的同事交换关系会导致同事对非正式领导信任缺失和敌对感增强(Breidenthal et al., 2020)。当非正式领导获取了同事渴望的关键资源时，同事可能将其解读为不公平现象，进而强化自身的嫉妒情绪。由此，当非正式领导与同事交换质量较低时，同事更倾向于给予其消极的认知评价并产生嫉妒情绪。

意见 5：研究方法方面（1）正如作者所说“问卷调查可能无法全面捕捉到团队成员之间的微妙互动和动态变化”，特别是非正式领导对同事情绪的影响，可否在这里增加实验研究，以提升研究的解释力；

回应：感谢您的宝贵建议！您指出通过增加实验研究来提升非正式领导地位影响同事情绪机制的解释力，这一见解对我们的研究兼具启发性与建设性。然而，通过对非正式领导相关文献的系统梳理，以及对实验设计的多轮次深入探讨，我们意识到采用实验手段研究现有问题在实验操作、变量测量、动态分析等方面仍存在一定的局限性，具体如下：

首先，从研究现象的复杂性来看，非正式领导对同事的情绪影响涉及大量复杂的微妙互动与动态变化。这些互动不仅包含言语交流、知识分享、意见寻求等外显行为(Shaughnessy et al., 2017; Chiu et al., 2021; Peng et al., 2023)，更涵盖同事间根植于组织社会网络的复杂信息交换、情感互动等隐性过程(Uhl-Bien, 2006)。上述“微妙互动”可能需要配合客观数据（如成员间的邮件往来、OA 互动等）、观察、或质性访谈来开展。相比之下，尽管实验研究能够对特定变量进行严格控制，但其本质仍是基于某些变量的操作化控制，仍无法满足反映非正式领导与同事互动的复杂性、动态性方面的要求。相较之下，问卷调查法能够通过大样本数据采集，捕捉到非正式领导与同事在复杂社会互动过程中逐渐形成的相对稳定的情绪状态。

其次，本研究关注的“鼓舞”与“嫉妒”情绪并非瞬时刺激引发的情绪反应，而是动态互动下呈现的相对稳定的情绪状态。根据情绪认知评价理论(Lazarus, 1984; Lazarus, 2006)，个体

基于外部刺激与自身目标的利益关系进行认知评价，进而决定后续情绪反应。在本研究关注的现象中，非正式领导涌现后，同事对其领导地位的感知，以及对双方目标利益关系的明确，均需依托一定时间跨度与社会互动基础。具体表现为，同事需通过观察非正式领导者的资源共享、信息传递等行为，综合判断其对自身目标实现的影响。现有研究也表明，回溯性自我报告在测量稳定性情绪状态方面具有良好的效度(Chiu et al., 2021; Peng et al., 2023)。因此，问卷调查法更适用于反应同事在于非正式领导长期交互中形成的相对真实且稳定的情绪体验，而实验研究中常见的短期刺激操纵，可能难以有效引发并测量这些具有长期积累特性的情绪反应。

尽管如此，我们充分认识到实验研究在探究因果关系方面的独特优势。若评审专家认为开展实验研究对深化本研究具有重要意义，我们愿意在条件允许的情况下，通过实验室模拟或现场实验等方式，进一步探究非正式领导对同事情绪影响的动态过程与作用边界。同时，我们也计划在后续研究中，结合客观数据采集、行为观察与质性访谈等方法，更全面地揭示非正式领导对同事情绪影响的复杂机制。

意见 6: 研究样本的选择问题，从目前的样本来看，当前样本集中于化工、制造、能源行业且受教育程度较低（53.6%本科以下的学历），可能限制结论的普适性。

回应:感谢您的宝贵建议！您提到的样本选择问题很有启发，我们对此进行了进一步的深入思考。本研究选择化工、制造、能源等传统行业作为样本来源，主要基于三方面考量：其一，此类行业多采用层级化管理架构，员工在相对稳定的工作场景中频繁互动，为非正式领导的形成与发展提供了稳定的组织情境，为这一现象的出现提供了现实场景；其二，这些行业的一线员工群体规模庞大，工作任务依赖团队协作完成，使得同事人际交互对非正式领导地位的影响更为显著，为这一现象的观测提供了更丰富的素材，数据的变异(variance)会更明显；其三，样本中本科学历群体占比较高，反映了这些行业劳动力结构的现实特征。同时，这一群体中的非正式领导的互动行为也会比较常见。此外，本研究在数据分析阶段已通过方差分析检验样本特征对研究结果的影响，结果显示，不同行业、学历群体在核心变量上的均值差异未达到显著水平。这些结果在一定程度上支持了研究结论的稳健性。

当然，我们非常认可您提出的普适性问题。因此，我们在研究不足部分，明确讨论了由于这一不足以及对于结论推广性的局限。基于此，我们鼓励未来研究中扩大样本覆盖范围，纳入更多新兴行业与高学历群体，通过多样本比较研究进一步验证本研究的结论，再次感谢您的宝贵建议！

意见 7: 准确表述问题例如，“问卷的有效回收率达 78”、“研究结果部分的第二段：同事帮助行为负向预测非正式领导”等。还例如，表 1 描述性统计与相关分析下方，建议标注性别和教育程度的原始数据代码。另外，表 4 调节效应检验结果中，代表同事交换关系的字母“CWX”应该在表格下方进行标注，以加强表述的规范性。

回应:感谢您的宝贵意见！我们已经对上述部分进行了更正，并仔细核对了全文内容，规避了上述问题。详细修改与对所提及问题的回应请见(1)-(4):

意见(1) “问卷的有效回收率达 78”

回应:感谢您的宝贵意见！为我们指出了文中符号缺漏的问题，目前我们已经进行了核对补充。具体修改如下：

“问卷的有效回收率达 78%”

意见(2) “研究结果部分的第二段：同事帮助行为负向预测非正式领导”等。

回应：感谢您的宝贵意见！根据您的意见，我们参考《心理学报》最新发文中结果呈现的表述形式，去除了上一版本中诸如“同事帮助行为负向预测非正式领导”等不规范表述，将表述更改为了“变量 A 对变量 B 的正向/负向影响显著($\beta = xxx, SE = xxx, p = xxx$)”或“变量 A 对变量 B 具有显著的正向/负向影响($\beta = xxx, SE = xxx, p = xxx$)”的表述形式，以此强化研究结果的客观性与表述规范性。具体修改如下：

在控制性别、年龄、教育程度和团队任期后，非正式领导地位(T1)对同事鼓舞的正向影响显著($\beta = 0.26, SE = 0.06, p < 0.001$)，同事鼓舞对同事帮助行为具有显著的正向影响($\beta = 0.23, SE = 0.08, p = 0.03 < 0.01$)，且同事鼓舞显著中介了非正式领导地位(T1)与同事帮助行为之间的正相关关系($b = 0.047, SE = 0.020, 95\% CI = [0.008, 0.087]$)。同时，非正式领导地位(T1)对同事嫉妒的正向影响显著($\beta = 0.22, SE = 0.06, p < 0.001$)，同事嫉妒对同事阻抑行为具有显著的正向影响($\beta = 0.22, SE = 0.08, p = 0.01 < 0.05$)，且同事嫉妒显著中介了非正式领导地位(T1)与同事阻抑行为之间的正相关关系($b = 0.039, SE = 0.019, 95\% CI = [0.002, 0.077]$)，因此假设 H1 和 H2 得到支持。

意见(3) 表 1 描述性统计与相关分析下方，建议标注性别和教育程度的原始数据代码。

回应：感谢您的宝贵意见！根据您的意见，我们在表 1 中标注了性别和教育程度的原始数据代码。其中，性别：男=1，女=2；教育程度：本科以下=0；本科=1；硕士研究生=2；博士研究生=4。

意见(4) 另外，表 4 调节效应检验结果中，代表同事交换关系的字母“CWX”应该在表格下方进行标注，以加强表述的规范性。

回应：感谢您的宝贵建议！我们在表格中补充了对“CWX”的标注，以此强化清晰度和规范性，具体修改如下：

表 7 调节效应检验结果

变量	同事鼓舞	同事嫉妒
常量	4.15***	2.66***
性别	-0.03	-0.25
年龄	-0.01	-0.01
教育程度	-0.03	-0.03
团队任期	-0.01	0.02
非正式领导地位 T1	0.24***	0.17**
CWX	0.05	-0.12*
非正式领导地位 T1*CWX	0.13*	-0.13*
R2	0.07*	0.10*

注：N=521，* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$ ，非标准化系数；CWX：同事交换关系

意见 8：研究意义方面：(1) 理论意义请紧扣研究结论展开；

回应：感谢您的宝贵意见！此次修改我们紧密结合研究结论重新总结了本研究的理论贡献。在下面的部分，我们将得出的关键结论与理论贡献相对应地进行了呈现，并附上了具体修改内容：

结论 1：同事在非正式领导地位的动态演化中具有影响作用，其行为反应可能作用于后

续的非正式领导地位

首先,本研究从同事人际交互视角出发,丰富了非正式领导地位的建立与发展的研究视角。既有研究多聚焦于非正式领导的涌现机制(Badura et al., 2022; Kickul & Neuman, 2000),而对其地位形成后的动态演化机制关注不足。现有研究多从非正式领导主体视角出发,探讨非正式领导如何通过持续投入冲突解决、任务协调(Luria & Berson, 2013; Chiu et al., 2021)、向上建言(Peng et al., 2023)等支持性行为来维持和发展自身的领导地位,却忽视了同事、团队氛围、正式领导和组织政策等情景因素的影响(Hanna et al., 2021; 蒿坡 等, 2017)。事实上,非正式领导地位形成与发展根植于与同事人际交互的社会网络(Boyd & Taylor, 1998)。因此,本研究通过引入同事视角,将同事人际交互作为情景因素纳入考量,补齐了非正式领导地位研究的双元视角,揭示了非正式领导地位在人际交互中动态演化的全景化过程。

结论 2: 同事面对非正式领导地位可能产生不同的认知评价模式,进而产生不同的情绪反应与应对行为。同时,非正式领导地位可能对同事造成积极或消极的影响。

其次,本研究采用情绪认知评价理论,通过构建同事认知评价的双路径模型,揭示了非正式领导地位的双重人际影响,补充了非正式领导的阴暗面研究。现有研究多关注非正式领导对团队的积极影响(Zhang et al., 2012),而忽略了其潜在的负面效应。本研究响应了Wellman(2017)、Hanna 等(2021)对研究非正式领导消极影响的呼吁,基于情绪认知评价理论通过将正负向影响整合于同一框架,揭示了非正式领导地位对同事的双刃剑影响。这一理论框架帮助我们更好地理解个体如何通过评估外部刺激(非正式领导地位)与自身目标实现的关系产生差异化的认知评价(积极/消极),进而引发相应的情绪状态(鼓舞/嫉妒)与行为选择(帮助/阻抑),进一步拓展了情绪认知评价理论在非正式领导文献中的应用。

结论 3: 同事不同的情绪反应(鼓舞/嫉妒)与应对行为(帮助/阻抑),将进一步影响后续的非正式领导地位(增强/削弱)。

再次,本研究通过揭示同事行为反应对后续非正式领导地位的影响机制,深化了人们关于“员工对于突出表现员工行为反应”的认识,回应了“是否枪打出头鸟”的问题。已有研究对于员工对于高绩效同事(Hendricks et al., 2023; Sun et al., 2021)、高领导-成员交换关系同事(Pan et al., 2021)及明星员工(Boekhorst et al., 2024)等表现突出的个体行为反应展开探讨。本研究从新的角度拓展了已有的研究,这是因为非正式领导地位与先前研究中的“优势地位”存在以下本质的差异:其一,非正式领导地位往往源于同事群体的主观感知,而非客观绩效评定(如:高绩效及明星员工);其二,相较于前者的稳定性,非正式领导地位呈现动态演化特征;其三,已有研究的优势地位往往由上级领导主导或评价,而非正式领导地位则依赖同事群体的内部认同。这些特质表明,非正式领导地位的维持与发展高度依赖同事支持,且二者存在双向互动关系——不同于来自高绩效员工、明星员工等的影响,同事并非被动地接受来自非正式领导地位的影响,而是可通过帮助或阻抑行为直接作用于其后续的领导地位(增强或削弱)。因此,同事对非正式领导地位的行为反应机制并非单纯的社会比较过程,实则体现为认知评价机制,即同事基于对自身利益的考量,选择性采取支持或抵制行为。也就是说,我们研究表明:是否“枪打出头鸟”取决于“出头鸟”是有利于自己,还是不利于自己。本研究通过解构同事行为反应与非正式领导地位间的作用机制,为深化我们对于突出表现员工影响的认识,为后续研究提供了新视角。

结论 4: 同事交换关系时影响同事产生不同的情绪反应(鼓舞/嫉妒)与应对行为(帮助/阻抑)的关键情景要素,在同事认知评价过程中起到调节作用。

最后,本研究通过构建情景化分析框架,揭示了同事交换关系对非正式领导地位动态演化的调节作用。尽管既有研究已关注到同事交换关系在工作场所中的重要作用,但有关社会交换关系的研究仍以领导-成员关系(LMX)为主,且主要强调领导-成员交换关系对员工地位的影响(Kaupilla, 2016; Lianidou et al., 2022)。而本研究从同事交换关系视角扩展了社会交

换关系对员工地位影响的研究。具体而言，当同事交换关系质量较高时，非正式领导地位更易激发同事的鼓舞情绪与帮助行为，进而促进非正式领导地位进一步提升；而当同事交换关系质量较低时，同事更易产生嫉妒情绪与阻抑行为，从而削弱其后续的非正式领导地位。基于此，本研究从人际交互视角揭示了同事对非正式领导地位产生不同认知评价的边界条件，证实了高质量交换关系的人际互动是非正式领导地位维持与发展的关键驱动力，拓展了非正式领导地位维持与发展机制的理论认知。

意见 9：进一步深挖实践意义。

回应：感谢您的宝贵意见！此次修改我们同样紧密围绕研究发现强化了实践建议部分的内容。具体修改如下：

5.2 实践价值

发现 1：非正式领导地位对团队成员具有双重影响：首先，本研究发现，非正式领导地位对团队成员具有双重影响。一方面，非正式领导地位可通过鼓舞效应激发同事的内在动机；另一方面，也可能诱发团队负面情绪（如嫉妒）与人际冲突。因此，管理者需识别并培养具备良好人际关系的非正式领导，注重防范和化解同事的嫉妒、抵触情绪，维护团队和谐。同时，还应注重构建多重促进机制，放大积极效应，抑制消极影响。例如，通过树立非正式领导典范，强化其对团队成员的激励作用；同时优化绩效评定体系，肯定团队协作成果，避免因过度突出个体表现而破坏团队氛围。

发现 2：同事人际行为对后续对非正式领导地位具有显著影响：其次，研究发现同事人际行为对后续对非正式领导地位具有显著影响。因此，组织在非正式领导培养过程中，不仅要激发其个人的主观能动性，更应推动非正式领导与团队成员开展积极互动。在团队组建与任务分配环节，应注重优化团队协同机制，创造积极人际交互场景。此外，还要注意优化沟通渠道、强化分配公平，增进同事间的信任与合作，以此促进非正式领导群体的长效培养。

发现 3：同事人际交互关系是影响非正式领导地位动态变化的关键边界条件：最后，研究发现，高质量的人际交互关系有助于推动非正式领导地位的巩固与发展。因此，对非正式领导者个人而言，应注重构建与同事的积极交换关系，主动分享知识信息、提供资源支持，深化与团队成员的协作关系，以促进非正式领导地位的持续发展。

审稿人 2 意见：

该稿件从团队内部人际互动视角探讨非正式领导影响团队内其他同事的情绪和行为反应，并通过这些行为反过来影响非正式领导者地位的人际互动过程，为探究非正式领导的人际影响和非正式领导地位随时间的变化提供了新的研究方向和思路，丰富了非正式领导的相关研究。对于稿件质量的进一步完善，有以下意见和建议供作者参考：

回应：首先，非常感谢审稿专家对本文选题给予的认可与肯定！同时也非常感谢您有耐心审阅之后，不仅指出了本文的不足，还为我们提供了明确的修改思路和方向，希望修改后的论文能够很好地解决您的关切。

意见 1：当前标题中“非正式领导地位如何维持”的表述似乎更像是论文中提及的现有研究基于的非正式领导者“主体性”角度，给人的感觉是非正式领导者“怎么做”可以让已获得的非正式领导地位更好的维持。但是，本文内容强调的其实是同事“观察者”的角度，探讨的是作为观察者的同事如何对团队中某人的非正式领导地位进行情绪和行为反应，并进而影响其后续对该人非正式领导地位新的评价的问题。因此，当前的这个标题与研究所采取的视角和具体内容的安排不相符，建议作者进行修改完善。

回应：感谢您的宝贵意见，正如您指出的，原标题“非正式领导地位如何维持”的表述更偏向非正式领导的“主体性”视角，与本文所关注的“同事”视角不符。结合您的建议，我们将题目修改为“水能载舟，亦能覆舟？同事人际交互对非正式领导地位的影响”。其中，“水能载舟，亦能覆舟”传达了本文的核心观点与研究启示：一方面，非正式领导地位需要通过与同事互动逐步构建(Uhl-Bien, 2006)，同事对非正式领导身份“主张”的响应和支持，“赋予”了目标员工的非正式领导地位(DeRue, 2011; DeRue & Ashford, 2010)；另一方面，同事对非正式领导地位的情绪与行为反应还将进一步影响非正式领导地位后续的动态变化，即通过人际互动行为（帮助/阻抑行为）增强或削弱后续的非正式领导地位。我们希望通过借用这一谚语，以“水能载舟，亦能覆舟”类比同事人际互动对非正式领导地位的双重影响（即塑造与颠覆），以此全方位诠释同事在非正式领导地位发展与演变过程中的作用与影响。

“同事人际交互对非正式领导地位的影响”表明了本文的核心研究问题，同时也突出了本文的“同事人际交互”视角。我们的具体修改如下：

水能载舟，亦能覆舟？同事人际交互对非正式领导地位的影响

Water can Carry a Boat, but it can also Capsize It: The Impact of Colleague Interpersonal Interaction on Informal Leadership Status

意见 2：建议作者进一步明确自变量的真正含义并在正文中统一相关表述。当前写作中存在非正式领导、非正式领导者、非正式领导地位以及非正式领导资源等表述混用的情况。这些表述间虽内容上高度相关，但是侧重点不同。就当前研究内容来看，研究框架中的真正自变量真正含义是什么目前并不明确。至少从研究模型（图 1）中的表述和所采用的研究工具来看，T1 和 T4 两个时点测量的“非正式领导”内容是完全相同的，即更准确的含义应是“非正式领导地位”（这样更符合研究设计时选取的观察者视角），而不是文中很多地方表述的非正式领导者或非正式领导资源。这是明确研究问题并进行模型论证的一个基础性问题，故建议作者进一步思考后对正文相应的内容的表述进行相应修改和完善。

回应：感谢您的宝贵意见，指出了上一版稿件中“非正式领导、非正式领导者、非正式领导地位、非正式领导资源”表述不清的问题。在您的意见指导下，我们系统梳理了上述概念的定义，并结合本文的核心研究问题将自变量明确为“非正式领导地位”。根据前人文献中的定义，我们在引言中明确了非正式领导地位的定义：非正式领导地位是一种感知的社会地位，指个体在没有正式职权的情况下，对同事产生的影响力(Schneier & Goktepe, 1983)，反映了即使没有官方授权，个体仍被其他成员视作团队领导者的程度(Schneier, 1978; Shaughnessy et al., 2017)。并在全文的论述中，将有关自变量和结果变量的论述统一修正为“非正式领导地位”，并更改了假设内容与相关论证内容。

在测量过程中，我们参考了 Chiu 等(2021)对非正式领导地位(Informal leadership status)的测量方式。鉴于非正式领导地位是同事从无正式职权的员工身上感知到的影响力(Schneier & Goktepe, 1983; Hanna et al., 2021)，我们采取同伴轮询后聚合的方式对非正式领导地位进行测量。具体而言，采用 Carson 等(2007)开发的单项量表测量，要求被试逐一评估其团队的每位成员：“在多大程度上，您所在的团队依赖这名成员的领导来完成团队工作？”通过上述流程，每个成员均由其余成员进行评价，通过计算每个焦点成员获得的其他成员对其非正式领导地位评价的平均分，作为该目标成员的非正式领导地位得分。通过上述测量方式，我们精准捕捉了目标成员在团队中的非正式领导地位得分，与我们所研究的非正式领导地位内涵相符。具体修改内容请见意见（4），以及修改后的前言及理论建构章节，由于涉及内容较多，故不在此处展开呈现。

意见 3：当前稿件 2.1 部分的内容及想要表达的意思与前言部分高度重合，建议适当精简这

一部分的表述，甚至考虑直接删除这一部分，而将当前这一稿中前言部分未及讲清楚的部分内容整合到修改后的前言中去。

回应：感谢您的宝贵意见！在您的指导下，我们将 2.1 内容与前言进行了融合，去除了重复的论证内容，强化了论证逻辑，并突出了与现有研究的理论对话。同时，我们还在新版本的 2.1 内容补充了对情绪认知评价理论的介绍，力求论述过程紧密贴合理论，突出对理论的贡献。为节省篇幅，减轻您的阅读压力，我们的具体修改思路请您详细见对外审专家 1 意见 2 部分的答复，以及我们对前言以及理论部分的具体修改内容（“1. 问题提出”；“2. 理论基础和研究假设”）

意见 4：研究中采用了多源评价方法收集数据，但是稿件的研究方法部分对多源数据的收集和匹配方式缺乏清晰的介绍，建议进行补充说明。按照当前稿件的表述，非正式领导基于多位观察者视角的评价数据聚合得来，同事鼓舞和同事嫉妒是从观察者视角评价的，同事帮助和阻抑是从非正式领导者视角评价的，同事交换关系的评价视角不明确。这些不同来源的数据收集和匹配具体是通过怎样的操作方式实现的？是在团队层面，要求所有的团队成员都既从领导者也从观察者视角进行评价吗？

回应：感谢您指出的问题！根据您的意见，我们在“3.2 研究工具”部分逐一详细介绍了本研究所有各个变量的实际测量方法以及采用不同数据源的具体考量。具体而言，（1）非正式领导地位基于多位观察者视角的评价数据聚合得来，上述评价方式参考了 Chiu 等(2021) 对非正式领导地位的测量方式，该测量方式符合非正式领导地位的概念内涵，其结果反映了目标成员（非正式领导者）在被团队中感知的非正式领导地位。（2）同事鼓舞与同事嫉妒同样通过同伴轮询后聚合的方式获取，这种评价方式有助于捕捉目标成员（非正式领导者）在团队范围内激发同事鼓舞与嫉妒情绪的程度。（3）同事帮助行为和阻抑行为采取被试自评方式测得，该种方式有助于精准衡量目标成员（非正式领导者）实际受到同事帮助/阻抑行为的程度，能够克服被试自我报告对他人行为实施带来的主观性。（4）同事交换关系同样采取自评方式测得。由于本研究关注的关键情景要素（即本文的调节变量）是非正式领导与同事的交换关系。因此，我们请被试来评价与同事交换关系的质量，以量化非正式领导与同事交换关系这一情景条件。为节省篇幅，我们的具体修改请您详见“3.2 研究工具”部分。

意见 5：在研究结果部分检验完假设 H5 和 H6 后，建议考虑补充检验一下在控制 T1 的非正式领导的情况下，检验同事鼓舞/嫉妒（T2）通过帮助/阻抑行为（T3）对非正式领导（T4）的间接效应。虽然当前论文并未提出这两个假设，但是这么做相当于是在控制了 T1 的非正式领导基线水平的情况下检验 T2 情绪通过 T3 行为对 T4 非正式领导的间接影响，可以在现有数据基础上为 T2-T3-T4 变量间的关系提供较现在更强一些的因果关系推论。尽管研究本质上仍然是相关研究设计，但毕竟 T2-T4 间隔了 6 个月，基于这么长的时间周期是可以进行一定程度的因果关系推论的。

回应：十分感谢您的宝贵意见，尤其是您提供的补充检验思路，为我们进一步强化非正式领导地位演化的因果关系提供了方向。结合您的建议，我们构建了补充多层次路径分析模型，在控制初始非正式领导地位(T1)的情况下，检验了同事鼓舞/嫉妒（T2）通过帮助/阻抑行为（T3）对非正式领导（T4）的间接效应（同时纳入性别、年龄、教育程度、团队任期等控制变量）。研究结果证实了上述路径的存在，进一步强化了同事情绪状态通过后续行为反应影响后续非正式领导地位的因果关系推论。我们的具体修改如下：

补充分析：在上述研究假设检验的基础上，为进一步检验同事情绪与行为反应与后续非正式领导地位(T4)的因果关系，我们在控制初始非正式领导地位(T1)的情况下，检验了同事鼓舞/嫉妒情绪通过同事帮助/阻抑行为对非正式领导(T4)影响的间接效应，分析结果详见表

5 和表 6。结果显示，在控制初始非正式领导地位(T1)、性别、年龄、教育程度和团队任期的情况下，同事鼓舞通过同事帮助行为正向影响后续非正式领导地位(T4)的间接效应显著($b = 0.026, SE = 0.013, 95\% CI = [0.001, 0.052]$)，同事嫉妒通过同事阻抑行为负向影响后续非正式领导地位(T4)的间接效应同样显著($b = -0.031, SE = 0.013, 95\% CI = [-0.070, -0.005]$)。同事情绪与行为反应与后续非正式领导地位(T4)的因果关系得到进一步验证。

表 4 补充多层次路径分析结果

变量	同事帮助行为 T3	同事阻抑行为 T3	非正式领导地位 T4
常量	2.161***	1.143*	1.994***
性别	0.015	-0.058	0.054
年龄	0.031	0.042	-0.095
教育程度	-0.063	0.052	-0.089
团队任期	-0.011	0.007	0.019
非正式领导地位 T1	-0.016	-0.067	0.448***
同事鼓舞 T2	0.184**		0.167*
同事帮助行为 T3			0.140***
同事嫉妒 T2		0.168**	0.065
同事阻抑行为 T3			-0.186***
R2	0.038	0.037	0.396***

表 5 补充中介效应分析结果

模型	b	SE	95%CI	
			LLCI	ULCI
同事鼓舞 T2→同事帮助行为 T3→非正式领导地位 T4	0.026	0.013	0.001	0.052
同事嫉妒 T2→同事阻抑行为 T3→非正式领导地位 T4	-0.031	0.013	-0.070	-0.005

注：N = 521; b = 非标准化系数, SE = 标准误; CI = 置信区间

意见 6：当前稿件中的其他一些表述也不够严谨，建议进行相应修改和完善。例如，摘要中提到的“进行纵向追踪问卷调查”容易让人以为论文采用的是纵向追踪研究设计，尽管研究数据分 4 个不同时点收集，前后横跨了 8 个月左右的时间周期，但严格看来仍然只是多时点调查，并非真正意义上的纵向追踪研究，建议修改表述。

回应：感谢您的指正！本轮修改我们明确了研究方法为多源多时点问卷调查法，去除了有关纵向追踪研究的表述，避免造成读者的误解。我们的具体修改如下：

摘要：……对此，本文基于情绪认知评价理论，从同事视角探究非正式领导地位对同事情绪与行为的影响，以及这些情绪行为对后续非正式领导地位的作用机制。通过基于多源数据的四个时点调查(N=521)，本文发现……

3.1 研究样本

本研究采用多源多时点问卷调查法，样本数据来源于化工、制造、能源等不同行业的四家企业，以确保研究样本的多样性和普适性……

意见 7：另外，在引言部分的最后依据有提到“本文发现在非正式领导地位的维系中，同事关系作用更加明显”，但是稿件研究内容中并没有比较 LMX 与同事关系二者的重要性差异，这里关于同事关系作用“更加”明显的表述不够准确。

回应：多谢您指出的问题！上一次的稿件中确实存在表述不当问题，此次修改中我们对

这部分进行了更正。我们的具体修改如下：

最后，现有研究多强调领导-成员交换关系对员工地位的重要影响(Cropanzano et al., 2017; Lianidou et al., 2022)，而本文发现同事交换关系在非正式领导地位动态演化中同样具有关键作用，且高质量交换关系的人际互动是非正式领导地位维持与发展的关键驱动力，拓展了非正式领导地位维持与发展机制的理论认知。

意见 8：还有，就是稿件中 2.2，2.3 和 2.4 部分的标题也可以进一步完善。

回应：感谢您的宝贵意见！立足本研究的研究问题，紧密结合情绪认知评价理论的理论框架，我们完善了 2.2，2.3 和 2.4 的标题，用以明确同事对非正式领导地位的认知评价过程，并逐步揭示同事行为反应对非正式领导地位演化的影响机制。

我们的具体修改如下：

- 2.1 非正式领导地位的积极人际影响路径
- 2.2 非正式领导地位的消极人际影响路径
- 2.3 同事行为反应对后续非正式领导地位的影响
- 2.4 同事交换关系的调节作用

意见 9：建议在图 1 的研究模型中补充两方面的信息：一是不同变量数据收集的时间点信息，二是不同变量数据的评价源信息（如，哪些变量是非正式领导者评价的，哪些变量是作为观察者的同事评价的？）。

回应：感谢您的宝贵意见！目前我们已在图 1 中补充了数据收集的时间点，但为确保概念模型的清晰化，我们未将评价源信息置于图中，而是在方法部分详细介绍了评价源信息（请见意见 4 部分的回应与修改结果）。

我们的具体修改如下：

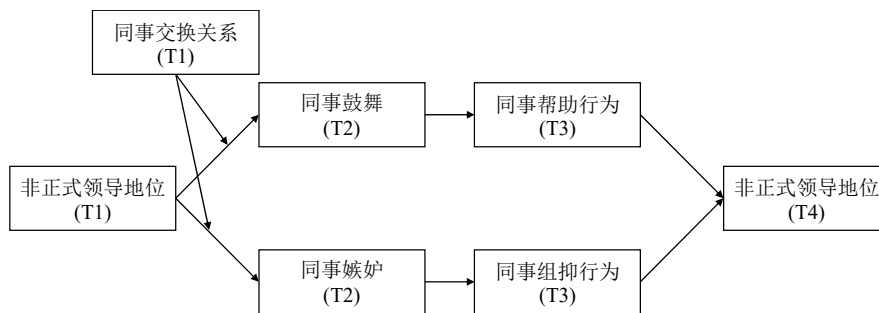


图 1 研究模型图

意见 10：当前稿件研究方法之前的部分写作略显拖沓，建议精简表述；

回应：感谢您的宝贵意见！根据您的建议，本次修改已重点精简引言及理论假设两部分内容，合并重复论述，突出核心观点。由于涉及的篇读较多，不便于此处展示，请您参见稿件中对应部分（前言+理论假设）审阅。

意见 11：同时按照心理学报已发表类似研究的摘要写作思路和规范重新完善摘要内容的写作。

回应：感谢您对本文摘要部分提出的宝贵建议！根据您的指导，我们认真学习了《心理学报》中与本文主题相似文章的摘要写作思路，并按照“研究背景-研究价值-理论对话与研究动机-研究问题-研究方法-研究结果-研究贡献”的思路，完善了摘要部分的写作。我们的具

体修改如下：

摘要：非正式领导作为组织中的“关键少数”，是团队效能的核心支撑。但与基于职位的正式领导者不同，其领导地位具有动态性，揭示其演化机制对长效培育非正式领导群体具有重要意义。现有文献多从非正式领导的主体视角出发，探讨非正式领导如何通过主动性行为维持和发展其领导地位，忽视了同事作为行为“接收者”在非正式领导地位演变中的关键作用。对此，本文基于情绪认知评价理论，从同事视角探究非正式领导地位对同事情绪与行为的影响，以及这些情绪行为对后续非正式领导地位的作用机制。通过基于多源数据的四个时点调查(N=521)，本文发现，当非正式领导与同事的交换关系较高时，非正式领导地位更易激发同事的鼓舞情绪与帮助行为，从而推动领导地位进一步提升；而在同事交换关系较低时，非正式领导地位则易诱发同事的嫉妒情绪与阻抑行为，导致其领导地位被削弱。研究结果揭示了同事人际交互对非正式领导地位的复杂影响机制，对非正式领导地位的维持与发展具有理论和现实指导意义。

意见 12：其他一些内容细节方面的意见和建议请作者查阅稿件批注稿。

回应：感谢您对本文细致入微的审阅与宝贵意见！根据您的建议，我们修正了文中的细节问题，并谨慎校对全文，以避免相似问题。具体意见与修改内容如下（其中引号内容为您当时批注中圈出的文字）：

(1) 表述待修改：“并且，非正式领导地位的维系和发展主要来源于圈内的同事，而交换关系质量低的同事的影响并不显著，扩展了学界对非正式领导如何维持和提升地位的理解。”

具体修改：现有研究多强调领导-成员交换关系对员工地位的重要影响(Cropanzano et al., 2017; Lianidou et al., 2022)，而本文发现同事交换关系在非正式领导地位动态演化中同样具有关键作用，且高质量交换关系的人际互动是非正式领导地位维持与发展的关键驱动力，拓展了非正式领导地位维持与发展机制的理论认知。

(2) 这句话太长了，建议合理断句，缩短为多个短句简洁表达。“然而领导并不生活在“真空”环境，该观点难以全面揭示非正式领导涌现和作用的机制（如过度涌现、涌现不足或涌现后衰退的现象）(Chiu et al., 2021; Galvin et al., 2023; Hanna et al., 2021)，进一步地，越来越多研究表明非正式领导本质上是一种关系型领导(Gardner et al., 2024)，其产生和影响是嵌套于复杂的团队关系和互动网络之中，即领导者是在与他人互动的过程中构建身份的，与之对应地，领导者与追随者的关系及互动机制会显著影响追随者的及价值观、态度、行为等(Uhl-Bien, 2006)。”

具体修改：事实上，非正式领导并非存在于“真空”环境，其地位的形成与发展本就根植于人际互动网络(Boyd & Taylor, 1998)。从非正式领导的涌现过程来看，个体“声称”和同事“赋予”构成了确立非正式领导地位的双重要素(DeRue & Ashford, 2010)。同时，越来越多研究表明非正式领导本质上是一种关系型领导(Gardner et al., 2024)，其地位需通过与他人互动逐步构建(Uhl-Bien, 2006)。据此，本研究认为，同事作为非正式领导地位的“赋予者”(DeRue, 2011; DeRue & Ashford, 2010)，在非正式领导地位的动态演化中同样具有重要影响。

(3) 同前，非正式领导地位还是“非正式领导者”？“H1：非正式领导通过增强同事鼓舞，正向影响同事对其的帮助行为。”

具体修改：H1：非正式领导地位通过同事鼓舞正向影响同事帮助行为。

(4) 如前，研究的自变量究竟是非正式领导地位、非正式领导者本人，还是非正式领导的独特资源？“非正式领导的独特资源引发同事不同的认知评价和情绪，以及互动行为，而这

也将反过来影响非正式领导的地位。”

具体修改：非正式领导地位通常伴随着更高的影响力(Acton et al., 2019)、网络中心度(Peng et al., 2023)、同级及上级认可(蒿坡等, 2017)与资源优势(Badura et al., 2022; Hanna et al., 2021)。由于非正式领导与同事存在资源和地位的竞争关系, 且团队资源具有稀缺性与分配不公平性(Duffy et al., 2008), 同事易将其领导地位认知为自身目标实现的威胁, 进而诱发嫉妒情绪。

(5) 重复了：“例题如“同事有意冒犯我”、“同事有意冒犯我”等。”

具体修改：例题如“同事有意冒犯我”、“同事故意忽视我”等。

(6) 这个是谁来评的, 是团队中每个成员都把其他每个成员都评一下吗?“同事交换关系(T1)”

回应：由于本研究关注的关键情景要素(即本文的调节变量)是非正式领导与同事的交换关系。因此, 我们请被试来评价与同事交换关系的质量, 以量化非正式领导与同事交换关系这一情景条件。

具体修改：(4) 同事交换关系(T1)：同样请被试来评价与同事交换关系的质量。采用Sherony and Green(2002)开发的6条目量表, 题项如：“同事对我的工作表现满意”“同事了解我在工作上的困难和需要”等。该量表的Cronbach's α 为0.860。

(7) 前文中并未有提及这样的说法, 这里突然冒出来, 感觉有点突兀。“尽管本文基于社会相互依赖理论, 深入探讨了团队中非正式领导与同事之间的互动过程, 并揭示了其作用机制中的“黑箱”, 但仍存在一些局限性, 需在未来的研究中加以改进:”

具体修改：尽管本文基于情绪认知评价理论, 探讨了团队中同事人际互动对非正式领导地位的动态影响过程, 并揭示了其作用机制“黑箱”, 但仍存在一些局限性, 需在未来的研究中加以改进:

(8) 其他细节问题：“问卷的有效回收率达78。”“通过被试评估其团队的每成员”

回应：感谢您的宝贵意见! 为我们指出了文中符号和文字缺漏的问题, 目前我们已经进行了核对补充。

具体修改：“问卷的有效回收率达78%”“通过被试评估其团队的每位成员”

第二轮

审稿人1意见:

感谢作者为回应审稿人的意见所做的努力! 相较于之前的版本, 这篇论文有了较大的改进。在研读作者成果的过程中, 我也学到了很多。但, 还存在一些可提升的地方, 供作者参考:

意见1: 本文的理论贡献和研究创新性有待提升。作者在前言和理论贡献部分均强调现有研究忽视了同事情景因素的影响, 但是已有不少研究从同事视角出发, 或探讨同事行为在非正式领导地位演变中的作用, 以及探讨同事人际交互的影响, 因此建议进一步梳理现有文献, 特别是厘清理论创新之处。比如(包括但不限于下面两篇文献):

Peng, A. C., Schaubroeck, J. M., Kim, D., & Zeng, W. (2023). How Is Leadership Maintained? A Longitudinal Mediation Model Linking Informal Leadership to Upward Voice Through Peer Advice Seeking. *Journal of Applied Psychology, 108*(5), 794–808.

McClellan, E. J., Martin, S. R., Emich, K. J., & Woodruff, Col. T. (2018). The Social Consequences of Voice: An Examination of Voice Type and Gender on Status and Subsequent Leader Emergence. *Academy of Management Journal, 61*(5), 1869–1891.

回应：感谢您的宝贵建议！我们非常认同您的观点。诚如您所指出的：“动态变化和同事视角本就是非正式领导地位研究的天然属性”。现有的研究也大多基于非正式领导的“主张-赋予”框架(DeRue & Ashford, 2010; DeRue, 2011; Shaughnessy et al., 2017; Chiu et al., 2021)。但是相比于聚焦探究员工如何通过主动性发展非正式领导地位“主张”研究，针对同事如何“赋予”非正式领导地位的研究是凤毛麟角的。据我们所知，仅有少量研究实际测量并验证了同事行为在非正式领导地位演化中的作用(Hu et al., 2019; Peng et al., 2023)，其他研究多考察的是同事在领导力涌现过程中的感知(如感知社会地位：McClellan et al., 2018)。而这其中真正探究非正式领导地位涌现后的动态演化研究仅有 1 篇(Peng et al., 2023)。然而，这项研究仅探讨了同事行为对非正式领导地位“主张”的积极回应(如：意见寻求：Hu et al., 2019; Peng et al., 2023)，忽略了作为“赋予者”对于非正式领导地位的“削弱作用”，且现有研究尚未关注同事情绪变化在其中的作用。

而事实上，非正式领导地位具有竞争性和稀缺性(Kwok et al., 2018; Badura et al., 2022; Hanna et al., 2021)，因此，不可能每个人的非正式领导主张均获得所有同事的积极支持，甚至大多数会被拒绝甚至破坏，导致其团队地位下降。特别是，非正式领导的特殊地位可能会引起同事积极或消极的情绪反应，具有很强的不确定性和动态变化性，而现有研究大多基于“认知—期待”的理论视角(如：期望状态理论：Peng et al., 2023; McClellan et al., 2018)。可见，局限于积极（赋予）视角的研究仅是管中窥豹，难以全面揭示同事行为在非正式领导地位演化中的作用机制。具体而言，我们将本文的贡献归纳为几点：

首先，既有文献主要聚焦非正式领导涌现的前因(Schnurr et al., 2021; Snyder, 2019)，对非正式领导地位的动态演化机制探讨不足，且多基于非正式领导者的主体视角(Chiu et al., 2021)，对同事的主动行为的影响关注有限。本文通过构建同事行为作用与非正式领导地位演化的双路径模型，补充了同事在非正式领导地位演化中的关键作用。其次，以往研究多强调同事对非正式领导者地位的积极响(如：Peng et al., 2023)，忽视了同事可能产生的消极反应(Liu et al., 2024)。本文强调非正式领导地位可能引发同事的嫉妒情绪进而产生消极的行为反应，揭示了非正式领导地位潜在的消极影响，描绘了非正式领导与同事社会互动的全貌。再次，与以往关注认知评价过程不同，本文将情绪认知评价理论引入非正式领导地位的动态研究视角，揭示情绪变化在推动行为变化中的作用机制，并将非正式领导地位研究从静态、个体的视角，转向更具动态性、社会互动的发展过程中。最后，现有研究多强调领导-成员交换关系对员工地位的重要影响(Cropanzano et al., 2017; Lianidou et al., 2022)，而本文发现同事交换关系在非正式领导地位动态演化中同样具有关键作用，且高质量交换关系的人际互动是非正式领导地位维持与发展的关键驱动力，拓展了非正式领导地位维持与发展机制的理论认知。

完整的理论贡献讨论请详见“5.1 理论贡献”（正文 19-21 页）。

意见 2：请进一步提升运用理论得出结论的严谨性。例如，2.3 节中，作者提到“根据情绪认知评价理论，个体受到外部刺激会触发情绪反应，由此产生的行为将反向塑造外部环境”，请论述：如何基于情绪认知评价理论推出本观点？再例如，在 2.3 节，有关链式中介的假设论述中，作者提到“帮助行为可能通过双重路径强化后续的非正式领导地位……”，但是稿

件研究内容和结果并没有体现这一双重路径，而且相关论述也没有文献依据，说服力不足。

回应：感谢您的宝贵意见！我们仔细研读了您的建议，并进行了深入的讨论。基于此，我们对 2.3 进行了系统修改。首先，我们对您提到的论述不严谨的地方做了修改，比如删除了“根据情绪认知评价理论，个体受到外部刺激会触发情绪反应，由此产生的行为将反向塑造外部环境”“帮助行为可能通过双重路径强化后续的非正式领导地位”等不严谨表述。其次，我们对同事行为变化对后续非正式领导地位变化的影响的论述做了系统性调整。新稿件中，我们依托了非正式领导地位形成与演化的身份“主张-赋予”框架(DeRue & Ashford, 2010)，并在此基础上发展了本研究提出的“赋予-削弱”双路径效应。具体修改内容如下：

2.3 同事行为变化对后续非正式领导地位变化的影响

根据非正式领导地位形成与演化的身份“主张-赋予”框架，个体需持续获得同事“赋予”的非正式领导地位以维系其领导地位(DeRue & Ashford, 2010)。因此，同事行为的变化（即帮助/阻抑行为的增加）会造成后续非正式领导地位的变化。已有研究显示，对关系网络资源的控制权会强化个体在群体中的影响力(Brass, 1984, 1985)，进而推动其获取团队内的非正式领导地位(Kwok et al., 2018)。鉴于帮助行为有助于扩展受助者的个体资源(Rhoades & Eisenberger, 2002)，且受助者可通过既有资源的维系与新资源的开拓实现资源增长(Bakker & Demerouti, 2008)，帮助行为的增加将进一步促进后续非正式领导地位的提升。一方面，同事的帮助行为可以助力非正式领导更高效、全面地获取工作相关的重要信息与关键资源(Pan et al., 2018)，团队层面的资源整合进一步巩固了非正式领导的资源与地位优势，使其在组织关系网络中的影响力得以进一步扩大。另一方面，同事帮助行为的增加促进了非正式领导与团队成员间的积极人际互动，高质量的人际关系将进一步强化非正式领导与团队成员间的信任与情感链接，这种情感联结促进了正向关系网络的形成，从而强化了其后续的非正式领导地位。

意见 3：在控制变量部分，研究的主要内容包括非正式领导地位对同事情绪和行为的影响，因此建议控制能够影响同事情绪和行为的相关因素，比如职位层级、与同事共事时长、与同事互动的频率等因素 (Herman et al., 2008)。

参考文献：

Herman, H. M., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195–211.

回应：感谢您指出本文在控制变量方面的疏漏，您的提醒帮助我们更全面、精准地选取地控制变量。在新一次的数据分析中，我们将性别、年龄、教育程度、领导成员交换关系作为控制变量纳入分析模型，并将团队规模在团队层级进行了控制以排除团队成员交互频率对非正式领导地位的影响。其中，控制团队任期在一定程度上能够控制与同事共事时长；控制团队规模在一定程度上能够控制与同事互动的频率。而我们此次调研的团队均为一线员工，因此不涉及对职位层级的控制。具体修改部分如下：

3.2 测量工具

(5) 控制变量。现有文献表明，性别(Badura et al., 2018)、年龄(Chaturvedi et al., 2012)、教育程度(Garcia, 2015)、领导成员交换关系(Chiu et al., 2021)均可能对非正式领导地位产生影响。因此，我们控制了上述变量。其中，性别作虚拟变量处理；教育程度分为本科以下、本科、硕士研究生和博士研究生四类。同时参考以往研究，本文将团队任期作为控制变量(王敏等, 2021)。其中团队任期以“年”为单位计量。领导成员交互关系由管理者根据团队成员名单逐个评价获得。采用 Graen & Uhl-Bien (1995)开发的 7 条目量表，题项如“总起来说，我对该员工的工作很满意”、“我了解该员工在工作上的困难和需要”。该量表的 Cronbach's α 系

数为 0.82。最后，为控制团队成员交互频率对非正式领导地位的影响，我们将团队规模在团队层级进行了控制。

意见 4：实践价值部分，“同事人际行为”和“同事人际交互关系”的表述过于笼统，建议围绕具体的研究内容（帮助/阻抑行为和同事交换关系）提出具有针对性的管理建议。

回应：感谢您的宝贵意见！我们根据您的建议对实践价值部分进行了着重修改，突出了我们研究的核心发现，即同事情绪与行为变化对非正式领导地位变化的双路径影响机制，以及同事交互关系的调节效应。在论证实践价值时，我们也紧密围绕了研究的核心发现，即紧密围绕同事鼓舞/嫉妒情绪，以及同事帮助/阻抑行为进行论述。我们的修改如下：

5.2 实践价值

首先，本研究发现，非正式领导地位对团队成员具有双重影响。一方面，非正式领导地位可能通过引发同事的鼓舞情绪促进团队更加积极的人际互动（如团队内帮助行为增加）；另一方面，也可能诱发团队负面情绪（如嫉妒）与更加强烈的人际冲突（如团队内阻抑行为增加）。因此，管理者需着重关注领导力涌现与发展过程中团队成员的情绪变化，注重防范和化解同事的嫉妒、抵触情绪，维护团队人际和谐。同时，还应注重构建多重促进机制，放大积极效应，抑制消极影响。例如，通过树立非正式领导典范，强化其对团队成员的激励及示范引领作用；同时优化绩效评定体系，肯定团队协作成果，避免因过度突出个体表现而破坏团队氛围。

其次，研究发现同事帮助和阻抑行为变化对后续对非正式领导地位变化具有显著影响。因此，组织在非正式领导培养过程中，不仅要激发其个人的主观能动性，更应推动非正式领导与团队成员开展积极互动。管理者可通过优化团队协同机制，创造积极人际交互场景，促进非正式领导与同事间的互利合作。同时优化沟通渠道、强化分配公平，增进同事间的信任与共赢，引导同事对非正式领导更多的做出帮助行为，减少可能出现的阻抑行为，以实现非正式领导群体的长效培养。

最后，研究发现，高质量的人际交互关系有助于推动非正式领导地位的巩固与发展，低质量的人际关系则可能导致非正式领导地位的削弱乃至丧失。因此，对非正式领导者个人而言，应注重构建与同事的积极交换关系，主动分享知识信息、提供资源支持，深化与团队成员的协作关系，以促进非正式领导地位的持续发展。此外，非正式领导者在施加领导行为等人际互动中，需敏锐关注同事的情绪变化，避免引发同事情绪抵触，进而诱发同事阻抑行为。

意见 5：建议作者仔细校对全文，避免行文上的一些细节问题，例如，表 4 中 90% CI 旁边为什么出现了标注“③”，但没有看到相应的解释说明。

回应：感谢您的宝贵意见和细致核对，我们按照您的建议进行了全文核查，并将相似问题进行了统一更正。对于您提及的问题，我们的修改如下：为说明我们采用 90% CI 检验链式中介效应的合理性，我们在对应表中插入了标记 90% CI 的部分插入了 1 条脚注，内容如下：

² 链式中介效应检验我们报告了 90%置信区间，这在中介效应检验中被验证是合理的 (Preacher et al., 2010)，尤其当假设关系是单向时。

.....

审稿人 2 意见：

在此轮修改稿中，作者针对两位外审专家和责任编辑的意见进行了认真和针对性的修改、补充及回应说明，稿件整体质量较前一稿有提升。但笔者对于稿件的理论贡献阐述和研究方法使用等仍有一些疑问，供作者参考：

意见 1: 作者在回应外审专家 1 的研究 2 时提到论文通过与非正式领导地位研究的文献对话, 强调的是“非正式领导地位的动态发展属性”, 且研究出发点是“现有研究忽视了同事作为行为‘接收者’在非正式领导地位演变中的关键作用”, “旨在回应目前‘非正式领导地位动态演化’研究中‘同事视角’缺失的问题”。笔者认为这些观点值得商榷, 动态变化和同事视角本就是非正式领导地位研究的天然属性, 在非正式领导地位的涌现和维护研究中似乎不存在“缺失”的问题。例如, 非正式领导者通过其主动性行为维持和发展其领导地位体现的就是非正式领导地位的“动态变化”属性; 同时, 非正式领导者的主动性行为促进其非正式领导地位提升的过程中, 显然也不可能离开同事的回应。

回应: 感谢您的宝贵建议! 根据您的建议, 我们对相关文献做了仔细地梳理, 并认真讨论和思考本文的独特价值与贡献, 并对全文做了系统性的修改。诚如您所指出的: “动态变化和同事视角本就是非正式领导地位研究的天然属性”。现有的研究也大多基于非正式领导的“主张-赋予”框架(DeRue & Ashford, 2010; DeRue, 2011; Shaughnessy et al., 2017; Chiu et al., 2021)。但是相比于聚焦探究员工如何通过主动性发展非正式领导地位“主张”研究, 针对同事如何“赋予”非正式领导地位的研究是凤毛麟角的。据我们所知, 仅有少量实证研究分析了同事主动“赋予”行为在非正式领导地位演化中的作用(Hu et al., 2019; Peng et al., 2023), 其他同事相关的研究多考察的是同事对领导力涌现的被动感知(如感知社会地位: McClean et al., 2018)。而这其中真正探究非正式领导地位涌现后的动态演化(而非非正式领导涌现的前因)研究仅有 1 篇(Peng et al., 2023)。然而, Peng 等(2023)仅探讨了同事行为对非正式领导地位“主张”的积极回应(如: 意见寻求: Hu et al., 2019; Peng et al., 2023), 忽略了作为“赋予者”对于非正式领导地位的“削弱作用”。而事实上, 非正式领导地位具有竞争性和稀缺性(Kwok et al., 2018; Badura et al., 2022; Hanna et al., 2021), 因此, 不可能每个人的非正式领导主张均获得所有同事的积极支持, 甚至大多数会被拒绝甚至破坏, 导致其团队地位下降。

更重要是, 现有研究尚未关注同事情绪变化在其中的作用。非正式领导的特殊地位势必会引起同事积极或消极的情绪反应, 具有很强的不确定性和动态变化性, 而现有研究大多基于“认知—期待”的理论视角(如: 期望状态理论; Peng et al., 2023; McClean et al., 2018), 尚未考察同事对非正式领导的情绪反应及其后果。

综上所述, 当前仅局限于积极(赋予)视角的研究仅是管中窥豹, 难以全面揭示同事情绪和行为在非正式领导地位演化中的作用机制。本研究具有独特的理论贡献和价值, 具体而言, 我们将本文的贡献归纳为几点:

首先, 既有文献主要聚焦非正式领导涌现的前因(Schnurr et al., 2021; Snyder, 2019), 对非正式领导地位的动态演化机制探讨不足, 且多基于非正式领导者的主体视角(Chiu et al., 2021), 对同事的主动行为的影响关注有限。本文通过构建同事行为作用与非正式领导地位演化的双路径模型, 补充了同事在非正式领导地位演化中的关键作用。其次, 以往研究多强调同事对非正式领导者地位的积极响(如: Peng et al., 2023), 忽视了同事可能产生的消极反应(Liu et al., 2024)。本文强调非正式领导地位可能引发同事的嫉妒情绪进而产生消极的行为反应, 揭示了非正式领导地位潜在的消极影响, 描绘了非正式领导与同事社会互动的全貌。再次, 与以往关注“认知-期待”过程不同, 本文将情绪认知评价理论引入非正式领导地位的动态研究视角, 揭示情绪变化在推动行为变化中的作用机制, 并将非正式领导地位研究从静态、个体的视角, 转向更具动态性、社会互动的发展过程中。最后, 现有研究多强调领导-成员交换关系对员工地位的重要影响(Cropanzano et al., 2017; Lianidou et al., 2022), 而本文发现同事交换关系在非正式领导地位动态演化中同样具有关键作用, 且高质量交换关系的人际互动是非正式领导地位维持与发展的关键驱动力, 拓展了非正式领导地位维持与发展机制的理论认知。

更加详尽的理论贡献讨论请详见“5.1 理论贡献”（正文第 19 至 21 页）。

意见 2：从研究内容看，论文本质上探讨的是非正式领导地位如何诱发（包括同事交换关系的调节作用）其他同事的积极/消极情绪反应进而引发其指向非正式领导者的不同应对行为（帮助或阻抑）的过程。与其说该过程反映了“非正式领导地位的动态发展属性”和“同事在非正式领导地位演变中的关键作用”，不如说该过程主要的反应的只是同事对他人非正式领导地位的认知评价和情绪行为应对过程。

回应：感谢您的宝贵建议！我们非常认同您所说的：“同事的认知评价与情绪行为应对是本研究的核心考察环节”。不过，本研究的出发点和落脚点并非仅停留在同事的应对过程本身，而是关注同事情绪与行为在非正式领导地位演化中的“赋予—削弱”双路径影响机制，同事情绪反应仅是其中的过程，而同事情绪变化在非正式领导地位变化中的关键中介效应，恰恰也是现有研究没有揭示的研究问题。

受您的建议的启发，我们仔细研读原稿，认识到之前的数据分析和理论表述存在问题。因此，结合各位审稿人的建议，为更直接、精准地检验同事行为对非正式领导地位演化的影响，我们对原有理论进行了优化，采用基于潜变化分数(Latent Change Score)的模型（见图 1）进行分析，并同步调整了理论假设和相关表述，以更直接、精准地检验核心理论主张。

在本轮次的修改中，我们明确了非正式领导地位的完整演化链条：即“初始非正式领导地位水平→同事情绪变化→同事行为变化→后续非正式领导地位变化”的链式中介路径，以揭示同事在非正式领导地位演化中的“赋予-削弱”作用。同时，本研究引入同事交换关系作为调节变量，旨在进一步明确这一动态演化过程的边界条件：不同质量的同事交换关系，会改变非正式领导地位对同事情绪与行为的影响强度，进而调控非正式领导地位演化的速率与方向。这一设计也进一步说明，本研究对同事认知评价与情绪行为应对过程的探讨，最终目的是解析非正式领导地位动态发展的内在机制，核心指向仍是阐明同事在该演化过程中的关键驱动作用。

具体而言，新模型以 T1 时点初始非正式领导地位水平为自变量，将 T1-T2 阶段同事情绪变化、T2-T3 阶段同事行为变化为链式中介变量，以 T3-T4 阶段非正式领导地位变化为结果变量。新的理论模型更加贴合我们所要呈现的理论逻辑，能够直接捕捉并验证同事情绪与行为变化对后续非正式领导地位变化的影响过程，清晰刻画同事行为在非正式领导地位演化中的“赋予—削弱”双路径影响机制。数据分析的具体操作细节已补充至研究方法部分，详细请见正文第 10 至 19 页。

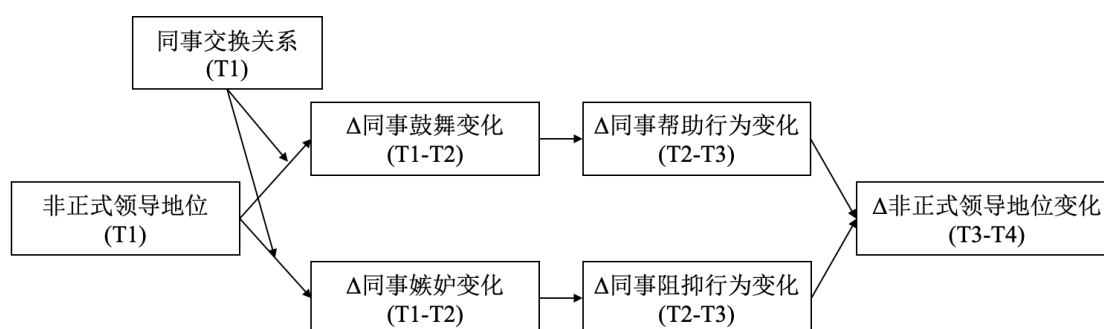


图 1 研究模型图

意见 3：其次，笔者也同意责任编辑的意见，若将论文当前研究内容放在更宽泛的文献背景下，似乎并没有体现出显著的新知识贡献（尽管作者在这一轮修改稿中对责任编辑的这一意见进行了相应回应）。

回应：结合三位审稿人的建议，除在引言部分论证本文于此前研究的差异外，在文末讨论部分更加详细地进行了理论贡献的总结，共包含以下 5 个方面：

首先，本研究采用动态追踪的研究设计和潜变化分数模型分析，揭示了非正式领导地位的动态演化机制及同事影响在其中的作用，深化了对非正式领导地位变化的认识。当前研究多聚焦于非正式领导的涌现前因(Badura et al., 2022; Kickul & Neuman, 2000)，而对其地位形成后的动态演化机制关注不足。理论上来说，非正式领导并非固定不变，其领导地位取决于其他成员的认可与追随(Schneier, 1978; Shaughnessy et al., 2017)，本应具有动态变化性(Chiu et al., 2021; DeRue & Ashford, 2010)。然而，当前文献对非正式领导地位动态演化的研究却凤毛麟角。方法上，既有研究多采取横截面数据(Pan et al., 2018; Hu et al., 2018; Zhang et al., 2020)。比如，研究非正式领导地位对非正式领导者心理状态的影响(Chiu et al., 2021)。仅有的考察非正式领导地位演变的研究主要关注了非正式领导地位的维持和正向演变路径(Peng et al., 2023)。因此，本研究通过构建潜变化分数模型，系统剖析非正式领导地位演化机制，揭示非正式领导地位动态演化的过程。

其次，本研究通过对非正式领导地位动态演化过程中同事“赋予—削弱”的双路径影响的系统剖析，发展了非正式领导地位的“主张—赋予”模型。“主张—赋予”理论框架认为，非正式领导地位来源于两方面：员工对于非正式领导身份的“主张”；团队同事对其身份的“赋予”(DeRue & Ashford, 2010; DeRue, 2011; Shaughnessy et al., 2017; Chiu et al., 2021)。然而，现有研究多从非正式领导主体视角出发，探讨非正式领导如何通过冲突解决、任务协调(Luria & Berson, 2013; Chiu et al., 2021)、向上建言(Peng et al., 2023)等行为来发展自身的领导地位，却忽视了作为身份赋予者的同事在非正式领导地位演化中的作用(Hanna et al., 2021; 蒿坡等, 2017)。而仅有的关注同事行为的研究(Hu et al., 2019; Peng et al., 2023)仅探讨了同事对非正式领导地位积极的支持行为（如：意见寻求等），忽略了同事可能的消极反应。事实上，在资源有限的团队情境中，同事对非正式领导者产生的负面反应，以及由此导致的地位下降甚至丧失。本研究的结果发现：非正式领导地位通过引发同事嫉妒情绪的增加而导致阻抑行为的增加，进而削弱其后续的非正式领导地位。基于此，本研究提出了“赋予—削弱”双路径效应，更加全面地揭示了作为“赋予方”的影响效应，扩展了非正式领导地位研究的“主张—赋予”二元视角。同时，本研究也响应了 Wellman(2017)、Hanna 等(2021)对研究非正式领导消极影响的呼吁，推进了非正式领导的阴暗面研究。

再次，本研究基于情绪认知评价理论，揭示了同事情绪变化在非正式领导地位变化中的关键中介效应。现有研究大多基于“认知—期待”的理论视角(如：期望状态理论；Peng et al., 2023)，忽视了同事面对非正式领导地位的情绪反应。事实上，由于非正式领导的特殊地位难免会引起同事的积极或消极的情绪反应。本研究通过构建并验证情绪的双路径模型，揭示同事情绪变化对非正式领导地位的影响。这一理论框架帮助我们更好地理解个体如何通过评估外部刺激（非正式领导地位）与自身目标实现的关系产生差异化的认知评价（积极/消极），进而引发相应情绪变化（鼓舞/嫉妒）与行为变化（帮助/阻抑），从而系统解释了同事作为非正式领导地位“赋予者”在身份赋予过程中的双向行为变化机制。同时，也在非正式领导的情景中，验证并发展了情绪认知评价理论。

接着，本研究通过揭示同事行为变化对后续非正式领导地位的影响机制，深化了人们关于“员工对于突出表现员工行为反应”的认识，回应了“是否枪打出头鸟”的问题。已有研究多基于社会比较等理论视角探讨同事对高绩效同事、明星员工等的行为反应(Hendricks et al., 2023; Sun et al., 2021; Pan et al., 2021; Boekhorst et al., 2024)。本研究从新的角度拓展了已有的研究：非正式领导地位与上述“优势地位”存在本质差异：它源于同事的主观感知而非客观评定，依赖同事认同而非上级评价，呈现显著的动态特征(Chiu et al., 2021; DeRue & Ashford, 2010)。这意味着，不同于来自高绩效员工、明星员工等的影响，同事并非被动地接受来自

非正式领导地位的影响,而是可通过调整帮助或阻抑行为直接作用于其后续的领导地位变化(增强或削弱)。因此,同事对非正式领导地位的行为反应机制并非单纯的社会比较过程,实则体现为认知评价机制,即同事基于对自身利益的考量,选择性采取支持或抵制行为。也就是说,我们研究表明:是否“枪打出头鸟”取决于“出头鸟”是有利于自己,还是不利于自己。本研究通过解构同事行为反应与非正式领导地位间的作用机制,为深化我们对于突出表现员工影响的认识提供了新视角。

最后,本研究通过构建情景化分析框架,揭示了同事交换关系对非正式领导地位动态演化的调节作用。尽管既有研究已关注到社会交换关系在工作场所中的重要作用,但核心聚焦于领导—成员交换关系(LMX)对员工地位的影响(Kaupilla, 2016; Lianidou et al., 2022)。本研究从同事交换关系视角,扩展了社会交换关系对员工地位影响的研究。在控制了领导成员交互关系后,本研究发现:当个体具备高水平同事交换关系时,其初始非正式领导地位会激发同事产生更强烈的鼓舞情绪,进而促使同事帮助行为增加,最终推动后续非正式领导地位提升;当个体同事交换关系水平较低时,其初始非正式领导地位会引发同事产生更强烈的嫉妒情绪,进而导致同事阻抑行为增加,最终削弱其后续非正式领导地位。由此,本研究证实,高质量同事交换关系是同事对个体非正式领导地位“赋予—削弱”的核心决定要素,也是非正式领导地位维持与发展的关键力量。综上,本研究进一步说明了非正式领导地位来源于同事的认可与支持,凸显构建高质量同事关系的重要性,拓展了非正式领导地位维持与发展机制的理论认知。

意见 4: 另外,作者在引言中强调非正式领导与同事的“人际互动”过程似乎与实际研究内容不符。稿件研究内容仅反映了同事对非正式领导者的情绪反应如何影响其对非正式领导者帮助和阻抑行为的过程,这中间并未体现非正式领导者“做”了什么。准确来说,当前研究内容反映的只是同事对非正式领导地位单向的解读和行为应对,没有体现非正式领导者的“行为”,似乎难以描绘“非正式领导与同事社会互动的全貌”。

回应: 谢谢您的反馈! 我们认同您的观点: 本研究核心考察了同事对非正式领导地位的情绪与行为应对过程,未直接纳入非正式领导者的即时行为变量,这一设计确实使研究焦点偏向于同事反应层面,因此我们将研究定位于同事的非正式领导地位“赋予”过程的研究。我们同意本研究不是两个主体之间行为互动的研究,也认同纳入非正式领导者与同事的双向互动行为能够更加全面地揭示非正式领导地位在二元交互中的双向演化路径,我们也将这一点写入了本研究的不足与展望之处,希望未来的研究可以在本研究基础上进一步拓展与丰富。

这里需要特别说明的是: 同事对非正式领导者的认知评价,以及后续的情绪、行为变化,正是受到或者基于非正式领导地位的影响。而非正式领导地位也并非脱离非正式领导者与同事的互动而存在,其地位本质是过往身份主张行为的累积结果,是二元主体间身份“主张-赋予”互动的产物(DeRue & Ashford, 2010)。因此,我们想要澄清的是,即使本研究未实际测量并检验非正式领导者的具体行为,二者的互动也暗含其中,与非正式领导地位在身份“主张-赋予”框架下的演化路径之间并不矛盾。

综上,本研究的核心研究内容是同事行为在非正式领导地位演化中的“赋予-削弱”双路径影响机制,旨在通过系统考察同事情绪与行为变化对非正式领导地位变化的影响过程,以及决定积极/消极反应的关键因素(同事交换关系),以全面揭示同事行为在非正式领导地位演化中的作用机制。基于此,我们对文章的表述做了调整,同时进一步厘清“非正式领导地位”与“非正式领导者行为”的内在关联,以及本研究与“人际互动全貌”探讨的衔接逻辑。针对引言表述可能引发的误解,我们将严格按照您的建议优化措辞,明确研究的视角边界与后续拓展方向,使研究定位更精准、逻辑更严谨。我们在“1 问题提出”“5.1 理论贡献”两个部分进行了专项修改(详见正文第 1-4 页及 19-21 页)。

意见 5: 论文当前采用的研究设计和数据收集方法似乎并非最优。作者反复强调论文关注的是作为非正式领导地位信息“接收者/观察者”的同事视角, 因此更合适的做法是以同事为中心来构建模型, 即以作为“接收者/观察者”的同事为“被试”, 收集其对身边某位特定“非正式领导者”的非正式领导地位、与该领导者间交换关系状况即指向该领导者的情绪和行为反应等数据。而当前的研究设计和数据收集方法其实是以非正式领导者为中心的, 是将非正式领导者作为“被试”, 模型反应的是某个特定的非正式领导者如何接收到身边其他同事(是同事整体而非特定的同事个人)对他/她的认知评价和情绪、行为反应。例如, 论文基于的是同事作为“非正式领导地位观察/评价者”的视角, 非正式领导地位和情绪是由同事报告的, 同事交换关系和帮助/阻抑行为似乎也应由同事报告更加合适。亦即, 同事主要是基于其自身对和非正式领导者之间交换关系质量的判断来形成后续指向非正式领导者的情绪和行为反应的。另外, 论文强调探讨“非正式领导地位形成后”的动态变化机制, 前提是非正式领导地位已形成, 但论文采用的是问卷调查方法, 具体怎么判断被试的非正式领导地位已经形成呢? 例如, 在研究收集的 500 多位被试中, 有多少比例是已经形成非正式领导地位者? 若被试尚未“涌现”为非正式领导者, 那他们的数据对于论文当前的研究来讲是否有意义?

回应: 感谢您的宝贵建议! 我们仔细研读了您的意见, 理解了由于部分变量测量方式给您带来的疑惑。接下来我们将基于核心研究内容, 进一步澄清我们测量方式的选取考量。

首先是关于研究视角与“被试”的问题。根据非正式领导地位的定义, 非正式领导地位是一种感知的社会地位, 指个体在没有正式职权的情况下, 对同事产生的影响力(Schneier & Goktepe, 1983), 反映了即使没有官方授权, 个体仍被其他成员视作团队领导者的程度(Schneier, 1978; Shaughnessy et al., 2017)。这意味着非正式领导地位不同于官方赋权的正式领导地位, 不是一个通过“有/无”判定的二元概念, 而是基于同事感知的连续变量。

因此, 与其说本文的“被试”是“非正式领导者”抑或“同事”, 更合理的定位应是团队中具备差异化非正式领导地位的员工(以下简称焦点员工)。这也符合本文的核心研究内容, 即检验“焦点员工初始非正式领导地位水平→同事针对焦点员工的情绪变化→焦点员工接受到的同事行为变化→焦点员工后续非正式领导地位变化”的链式传导机制, 以及同事交换关系的调节作用。这里的焦点员工不是指某个特定的人, 可能是多个人, 甚至这些人会随时间有所变化, 程度也会变化。这一设计思路亦参考了非正式领导领域的主流研究范式(Pan et al., 2018; Chiu et al., 2021; Peng et al., 2023), 此类研究均通过同伴轮询(round-robin)聚合的方式, 获取每位团队成员的非正式领导地位水平, 而非仅聚焦某些特定对象。

其次, 关于各核心变量的测量逻辑说明:

1. 非正式领导地位: 采取同伴轮询后聚合的方式进行测量, 即由团队内其他成员依次评价每位焦点员工的非正式领导水平, 再通过聚合得到个体的综合得分, 这一测量范式已被前人研究防范应用(如: Pan et al., 2018; Chiu et al., 2021; Peng et al., 2023)。

2. 同事鼓舞/嫉妒: 同样采用同伴轮询后聚合的方式, 将团队其他成员对焦点员工的情绪评价聚合为焦点员工层面的得分。选择聚合测量的核心原因是, 非正式领导与同事的互动本质上是集体性互动, 而非孤立的一对一互动, 聚合后的平均值能更全面、客观地反映焦点员工引发的整体同事情绪倾向。

3. 同事帮助/阻抑行为: 由焦点员工自我报告其感知到的同事行为, 这一设计的核心考量是提升行为测量的真实性。研究表明, 自我报告接收的他人行为比行为发起者自我报告更能减少社会称许性偏差(Pan et al., 2021; Breidenthal et al., 2020; Sun et al., 2021), 且该范式已被同类研究广泛采用。也就是焦点员工自己报告的受到别人帮助的行为, 比让帮助人自我评价更加真实准确, 因为人们总有自我服务的偏差夸大对别人的帮助(也许仅是动机或偏好,

而非真实的行为)。

4. 同事交换关系：由焦点员工自我报告其与团队成员总体的交换关系。这一设计的核心目的是控制同源偏差，若该变量也采用同事轮询聚合，则与同事情绪、非正式领导地位变量同源。而由焦点员工报告自身与团队的整体交换关系质量，既能反映实际互动的真实感知，也能通过多源测量平衡偏差。当然，我们认同您提出的“同事轮询聚合测量”也具有其合理性，后续将在研究局限中提及这一可拓展方向。

综上，希望我们的澄清能够解决您的疑惑，我们同步修改了研究方法部分，您可以在文中查看详细內容（详见正文 13-19 页）。

意见 6：关于论文标题的修改。“水能载舟，亦能覆舟”的表述确实蕴含了被领导者之于领导者地位获得的重要性，但它适用于所有的领导地位场景（包括正式领导和非正式领导地位），且同时包含了领导地位获得和领导地位丧失两个环节。还有就是，该表述的本意侧重于表达获得领导地位后的领导者，若其行为不符合（或违背）支持者的期待，则可能重新失去支持者的支持。该含义体现的还是领导者“如何丧失”被领导者支持的过程。而本文并未包含这层意思，本文探讨的只是支持者的认知评价过程如何影响其对非正式领导者应对行为的过程。基于此，笔者理解认为作者将“水能载舟，亦能覆舟”补充到论文题目中的做法似不太合适，建议重新考虑。

回应：感谢您指出我们上一版题目中可能导致的歧义，帮助我们审慎凝练文章标题。根据您的建议，我们修改题目为：“非正式领导地位的动态演化机制：同事情绪与行为的双路径影响”。

这里，我们也想解释下，当时将“水能载舟，亦能覆舟”纳入题目之中的原因：由于本研究的核心研究内容是探究同事行为在非正式领导地位演化中的“赋予—削弱”双路径影响机制，为凸显本文的核心思想——同事对非正式领导地位的行为反应并非简单的“评估-期望”机制，而是涵盖多元情绪的认知评价过程。具体而言，在相对长期的团队互动中，初始非正式领导地位会触发同事情绪与行为的连锁反应。非正式领导地位既可能因同事持续的身份赋予（如帮助行为的增加）而强化，也可能因同事身份剥夺（如阻抑行为增加）而被削弱，最终形成差异化的地位演化轨迹。不知我们上面讲的思路是否合理，愿意听从您的建议做进一步的修改。

意见 7：论文将鼓舞作为和嫉妒并列的中介是否合适？一方面，和嫉妒具有明确的他人指向性不同，鼓舞很少指向某个具体的他人，而更多指向某个特定的行为目标；另一方面，如作者在 2.1 第一段中对非正式领导地位激发同事鼓舞情绪的阐述，非正式领导地位之所以激发同事的鼓舞情绪，更多是因为他人获得非正式领导地位的过程，而不是获得非正式领导地位的特定同事。因此，正如作者所引用的鼓舞的定义，这是一种激励个体追求目标、不断超越自我的情绪；和嫉妒不同，鼓舞情绪的作用似乎更多体现在对个体目标指向行为的驱动，而不是对他人指向行为（如，帮助行为）的驱动。

回应：感谢您的建议！我们认真研读、梳理了相关文献，确认了鼓舞作为一种积极情绪，可能会转化为对他人的指向行为。根据“鼓舞-帮助”假说(Liang et al., 2016; Rahim et al., 2023)，受鼓舞的个体倾向于向触发对象作出反应，并常以帮助行为作为回馈。近期文献也的确验证了受到鼓舞的主体对引发鼓舞情绪主体的帮助行为。Watkins(2021)在人际资本化研究中发现，员工听闻同事分享工作积极事件会激发鼓舞情绪，进而引发人际公民行为。类似地，Boekhorst 等(2024)对明星员工的研究也证实，受到鼓舞的同事会产生助人行为。

同样根据“鼓舞-帮助”假说，在本文的研究情景下，同事透过非正式领导地位预见了自己目标实现的可能性，同时体验到来自非正式领导地位与资源的支持，进而产生对非正式领

导的积极情感。这种情感联结强化了同事对非正式领导的归属感和忠诚度，使其认为有责任回报这种支持与信任，从而增进对目标成员的帮助行为。因此，我们认为当同事鼓舞情绪由低到高变化时，可能增加其指向该对象的帮助行为。正文中的相关论述如下：

同事鼓舞情绪的增长会进一步强化其身份赋予的意图，引发对目标非正式领导者帮助行为从低到高变化（增加）。帮助行为是指组织成员主动向同事提供所需的工作信息和资源，共同承担工作职责，并协助处理或预防工作中可能出现问题的行为(Dovidio, 1984; Van Dyne & LePine, 1998)。已有研究表明，鼓舞作为积极情绪能驱动个体产生帮助行为(Milyavskaya et al., 2012)。Watkins(2021)在人际资本化研究中发现，员工听闻同事分享工作积极事件会激发鼓舞情绪，进而引发人际公民行为。类似地，Boekhorst 等(2024)对明星员工的研究也证实，受到鼓舞的同事会产生助人行为。当同事对非正式领导地位的鼓舞情绪增强时，会强化对该地位的机遇属性认知，促使其将非正式领导的目标内化为自身目标，强化对目标对象的身份赋予动机，并通过增加帮助行为进一步巩固对方的领导地位，以持续获取关键信息与资源。此外，根据“鼓舞-帮助”假说(Liang et al., 2016; Rahim et al., 2023)，受鼓舞的个体倾向于向触发对象作出反应，并常以帮助行为作为回馈。同事透过非正式领导地位预见自身目标实现的可能性，同时体验到来自非正式领导地位与资源的支持，进而产生对非正式领导的积极情感。这种情感联结强化了同事对非正式领导的归属感和忠诚度，使其认为有责任回报这种支持与信任，从而增进对目标成员的帮助行为。综上所述，提出假设 H1：

H1：初始非正式领导地位水平通过同事鼓舞变化，对后续同事帮助行为变化产生正向中介影响。

参考文献：

- Watkins, T. (2021). Workplace Interpersonal Capitalization: Employee Reactions to Coworker Positive Event Disclosures. *Academy of Management Journal*, 64(2), 537–561.
- Boekhorst, J. A., Basir, N., & Malhotra, S. (2024). Star Light, but Why Not So Bright? A Process Model of How Incumbents Influence Star Newcomer Performance. *Academy of Management Review*, 49(1), 56–79.
-

审稿人 3 意见：

基于团队内人际互动的视角，本研究为非正式领导的动态管理提供了新思路和创新解读，也丰富了非正式领导的相关研究。文章建立的模型和聚焦的理论合理，有一定的理论价值和实践价值。为了完善研究，有以下建议供参考：

意见 1: 本文聚焦非正式领导地位，测量的时候好像是“共享领导力(shared leadership)”，本文关注的非正式领导地位就是共享领导力吗？要厘清相关关系或区别。

回应：对于您提出的“非正式领导地位”与“共享领导力”间的关系，我们进行了认真系统的回溯，通过系统梳理两类概念的理论内涵、逻辑关联，并结合研究情境与测量工具，进一步厘清了二者的区别与联系，同时论证了本研究测量方式的合理性，具体说明如下：

首先，我们梳理了相关概念的定义：(1)非正式领导力(informal leadership)是由员工主动涌现出来并且被其他团队成员追随而形成的领导力(Judge et al., 2002)，该概念侧重个体层面的非正式领导力水平。(2)分布式领导力(shared leadership; 一些情况下也被翻译为共享领导力)是根据组织任务特点和组织成员个人特长，由组织成员交替扮演领导角色的动态领导模式(李洁芳, 2008)，其核心是团队内领导力的分布格局。(3)非正式领导地位(informal leadership status)是一种感知的社会地位，指个体在没有正式职权的情况下，对同事产生的影响力(Schneier & Goktepe, 1983)，反映了即使没有官方授权，个体仍被其他成员视作团队领导者

的程度(Schneider, 1978; Shaughnessy et al., 2017), 其本质上也是个体展现一定非正式领导行为后所获得的社会地位。

由此可见, 非正式领导力与分布式领导力二者一体两面, 互为因果, 而非正式领导地位则反映了分布式领导力在个体层面的体现。一方面, 个体非正式领导力的涌现是团队分布式领导力形成的前提。当团队中多名成员分别获得同事认可、形成各自的非正式领导地位时, 才会形成多主体共同承担领导职能的分布式领导力模式(Zhang et al., 2012)。例如, Carson等(2007)发现, 当多名成员涌现为非正式领导者时, 团队绩效更优。另一方面, 分布式领导构建了一种开放、包容、信任的组织环境, 有利于员工非正式领导力的涌现(Acton et al., 2019)。

从本研究的研究情境来看, 本研究关注非正式领导地位的动态演化, 即是在团队内涌向出非正式领导, 并形成一定分布式领导结构后, 个体非正式领导力地位的变化过程。因此, 应用分布式领导力量表来表征非正式领导地位, 在理论上是合理的, 这一思路也在前人研究中广泛应用(Pan et al., 2018; Chiu et al., 2021)。

在测量上, 选取非正式领导力的单项条目测量非正式领导地位的思路亦参考了非正式领导领域的主流研究范式(Pan et al., 2018; Chiu et al., 2021; Peng et al., 2023), 此类研究均通过同伴轮询(round-robin)聚合的方式, 获取每位团队成员的非正式领导地位水平。

意见 2: 对动态演化机制的表述要谨慎一些。本质上这是个跨时点的纵向研究, 并没有在每一阶段收集所有变量建立交叉滞后分析, 因而对选择的时间间隔逻辑需要予以说明, 即产生动态变化的逻辑及阶段的说明。同时, 对该模型动态分析的缺陷或不足应该也在局限性中予以说明。

回应: 感谢您的建议! 感谢您指出了我们此前研究设计的不足之处, 结合几位审稿人的建议, 我们重新设计了理论模型, 并采用潜变化分数模型对我们的理论模型进行了检验。具体模型设计与理论模型的衔接考量请您移步查看对外审专家 1 意见 1 (2) 的回复, 考虑到篇幅原因, 我们在此处不再重复展开, 恳请您理解!

此外, 在您的提示下, 我们在“3.1 研究样本与程序”部分补充了选择的时间间隔逻辑, 具体如下: 本文采用多源多时点数据收集方式, 调研共分 4 个时间点进行, 各时点间隔约 2 个月。该时间间隔的设定主要基于以下两方面考量: 其一, 潜变化分数模型的核心要求是时间间隔需足以探测核心变量的时间动态变化(Matusik et al., 2021)。本研究聚焦非正式领导地位“增强-削弱”的双向演化路径, 结合一线团队非正式领导地位变化的实际周期, 参考以往研究非正式地位变化的相关文献(Doyle & Lount, 2023), 2 个月的间隔能够有效捕捉这一动态过程。其二, 考虑数据收集的实用性, 合理的时间间隔可降低多次测量引发的调查对象疲劳感与厌倦情绪, 2 个月的间隔能保障调研数据的质量。

意见 3: 在本样本中, 收集各变量时, 是否有正式领导参与评价? 由于正式领导和下属在人际互动中有不同的关注点, 领导可能将下属或非正式领导者视为“领地侵犯者”(e. g., Venkataramani et al., 2024) 进而产生不同的行为, 因而可能会有不同的影响效应, 文章能否对此予以澄清和讨论。这样可能理论和研究对象更“干净”一些。

参考文献

Venkataramani, V., Derfler-Rozin, R., Liu, X., & Mao, J. Y. (2024). Keep off my turf! Low-status managers' territoriality as a response to employees' novel ideas. *Organization Science*, 35(4), 1224-1250.

回应: 感谢您的建议! 您的提醒帮助我们更全面、精准地选取地控制变量, 在新一次的数据分析中, 我们将由团队正式领导报告的领导成员交换关系作为控制变量纳入分析模型,

以排除领导成员关系带来的影响。具体修改部分如下：

3.1 研究样本与程序

...调查开始前，研究人员通过企业人力资源管理部门获取各团队领导与成员名单，调研对象包含团队内 1 名正式领导及若干名团队成员，并预先梳理团队成员名册以用于轮询评价。首轮调研中，采取同伴轮询后聚合的方式测量焦点成员的初始非正式领导地位，以及由焦点员工激起的同事鼓舞和嫉妒，同时由焦点员工自我报告同事交换关系，并由团队成员及领导分别报告人口统计学变量及控制变量，其中领导成员交互关系（控制变量）由管理者根据团队成员名单逐个评价获得。...

意见 4：表 1 注释，一些编码好像不太完整？如教育程度：本科以下=0；本科=1；硕士研究生=2；博士研究生=4，没有 3？

回应：感谢您指出我们上一版稿件中的问题，我们按照您的建议进行了全文核查，确保不再出现相关问题。对于您提及的问题，我们的修改如下：

注：N = 311；性别：男=1，女=2；教育程度：本科以下=0；本科=1；硕士研究生=2；博士研究生=3；T1-T4 分别代表第 1-4 时间点的测量值

意见 5：正文中一些格式请统一，如测量部分出现 Sherony and Green(2002)与前文格式不一致的地方。

回应：感谢您的宝贵意见和细致核对，我们按照您的建议进行了全文核查，并将相似问题进行了统一更正。对于您提及的问题，考虑到中文论文的书写规范，我们的修改如下：

(4) 同事交换关系 (T1)：同样请被试来评价与同事交换关系的质量。采用 Sherony 和 Green(2002)开发的 6 条目量表，题项如：“同事对我的工作表现满意”、“同事了解我在工作上的困难和需要”等。该量表的 Cronbach's α 系数为 0.86。

第三轮

审稿人 1 意见：作者已经较为全面地回答了我提出的问题，并在文中做出了相应完善。我认为已基本达到学报发表的要求。建议在进一步加强文章逻辑性和易读性之后，接受并发表。

回应：衷心感谢专家对稿件的肯定！本轮修改中我们对稿件进行了全面的校对，按照您的建议，着重在引言部分进一步明确研究缺口与核心问题的关联，在理论推导部分补充各变量关系的逻辑过渡句，使全文论证脉络更清晰。再次感谢您的专业审阅与支持！

审稿人 3 意见：感谢作者给出的细致修改，这轮修改有质的提升，我没有问题了。对文中的一些小细节呈现还需要再梳理下，如文献引用顺序、表格(如 R 方标准)、内容呈现(如 $p < 0.001$) 等。

回应：衷心感谢专家对稿件的肯定，以及指出我们有关文献、表格和内容细节的问题。本轮修改中，我们严格按照学报引用要求，统一调整全文参考文献引用顺序及文内标注格式。此外，我们仔细核对并修正了表格中 R^2 值的标注标准，规范表格内统计量的保留位数，并优化表格标题与栏目注释的清晰度。最后，我们仔细核对全文，对理论阐释、数据报告等进行了逐项核对和修改。

编委意见：建议接受

主编意见：同意审稿人与责编意见，同意发表。