

## 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：团队成员地位与知识分享行为：基于动机的视角

作者：胡琼晶、谢小云

### 第一轮

#### 编辑部初审意见：

如有修改机会，请将以下问题一并更正：

**意见 1：**样本容量应为  $n$ ，不是  $N$ 。

**回应：**非常感谢编辑老师的意见，我们已将文中涉及到的样本容量的表示符号“ $N$ ”改为“ $n$ ”。

**意见 2：**关键词之间以分号隔开。

**回应：**非常感谢编辑老师的意见，我们已用分号隔开关键词。

#### 审稿人 1 意见：

本研究选题有新义，研究结果有意义，建议进一步考虑以下问题：

**意见 1：**引言、文献回顾有重复的内容，因此，引言、文献回顾与假设提出部分应该予以整合，语言表示再简练一些。

**回应：**感谢评审专家提出的宝贵意见。原文写作的逻辑是“引言”部分侧重现象驱动，“文献回顾与假设提出”部分侧重理论驱动下的分析和总结。我们在重新阅读后确实发现在现象描述与理论阐释的时候出现了一些重复的表述，为此我们对“1 引言”部分第三段和“2.1 动机视角的知识分享行为”第二段内容进行了精简以避免写作上前后重复的问题。

**意见 2：**在研究方法中对地位稳定性的操作陈述的不清楚。

**回应：**感谢评审专家提出的宝贵意见。在本研究中，我们参照 Scheepers (2009) 的做法，通过调整前后两次任务的类型来实现对地位稳定性的操作。在地位稳定组，我们将第二轮第一部分的测验题型与第一轮测验的题型保持一致；在这种情况下，由于前后两次测验的任务类型一致，被试能够通过前一轮测验的表现预期自己在下一轮测验中的表现，因此感知到的地位稳定性高。在地位不稳定组，我们改变了第二轮第一部分测验的题型。在这种情况下，由于前后两轮测验的任务类型发生变化，被试无法预期自己在下一轮测验中的绩效排名，因此感知到的地位稳定性低。根据评审专家的意见，我们已将具体的说明整合到“3.3 实验操作”部分地位稳定性的操作陈述中。

Scheepers, D. (2009). Turning social identity threat into challenge: Status stability and cardiovascular reactivity during inter-group competition. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(1), 228-233.

**意见 3：**研究结果中的“地位稳定性前测：由于地位稳定性的操作与实验任务结合紧密，并且无成熟量表可供参考，因此本研究自行设计了测量条目并进行了前测。前测不采用上机操作，而是以纸质材料的形式呈现给被试，也采用 2（个人地位：高 vs. 低） $\times$  2（地位稳定

性：稳定 vs. 不稳定）的组间设计，共招募被试 30 人。……”这一部分难以理解，我觉得仍然是方法方面的陈述。

**回应：**感谢评审专家提出的宝贵意见。为了确保地位稳定性的操作的有效性，我们在主实验开始前招募了 30 个被试进行了前测。确实如评审专家指出的，这部分内容应当属于研究方法方面的陈述，原文的处理并不妥当。据此，我们将前测内容重新调整，安排在了“3.3 实验操作”这一部分，以使研究方法及研究结果的汇报更加清晰。

**意见 4：**研究方法中说实验“采用 2（个人地位：高 vs. 低） × 2（地位稳定性：稳定 vs. 不稳定）的组间设计”，即个人地位与地位稳定性是组间变量（离散变量），但相关分析表格中，个人地位与地位稳定性又变成为了连续变量，感觉难以理解。

**回应：**感谢评审专家指出的问题。个体地位与地位稳定性确实为离散变量。我们在原文中采用了 effects coding (Cohen & Cohen, 1983) 的变量赋值方式来生成自变量和交互项，即将“低地位”记为-1，“高地位”记为 1，将“不稳定”记为-1，“稳定”记为 1。类似的做法也见诸于国际主流学术期刊上（e.g., Kim, Ferrin, Cooper & Dirks, 2004）。不过，上述处理方式可能会导致原文在汇报有关个体地位和地位稳定性的统计量时给评审专家或读者造成了一定的困惑。根据评审专家的意见，我们已重新编码，将“低地位”记为 0，“高地位”记为 1；将“不稳定”记为 0，“稳定”记为 1，并修改了相关分析表。

Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: the effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104-118.

**意见 5：**研究结果“4.3 以知识分享为因变量的假设检验”部分的分层回归分析结果应该以表格呈现，这样会更清楚，会让读者清楚地看到哪些变量是自变量，哪些是控制变量，哪些是因变量，效应量是怎样的、交互作用是怎样的等。

**回应：**感谢评审专家提出的宝贵意见。原文的汇报方式确实会给读者在阅读上造成一定的不便。我们已根据评审专家的意见将统计分析结果整理成回归分析表。另外，我们将假设 1 检验中使用的简单效应图改成了柱状图，以提高研究结果阐述的可读性。

**意见 6：**研究结果“内部效度的巩固：其他动机解释的排除”应该整合到“4.3 以知识分享为因变量的假设检验”。既然“4.3 以知识分享为因变量的假设检验”是用回归分析做的，也就可以把合作动机和互惠动机作为控制变量放在回归方程中进行分析。

**回应：**感谢评审专家提出的建议。我们在原文写作时将“内部效度的巩固：其他动机解释的排除”单列主要基于以下两方面的考虑：第一，由于本研究无法直接捕捉地位动机，因此想突出对合作动机和互惠动机这两种可能解释的排除；第二，在分析上，我们想强调四个实验组（或者说自变量）对合作动机和互惠动机不会造成影响，因此没有加入回归方程直接当做控制变量。结合您的建议，我们已将合作动机和互惠动机作为控制变量加入到回归分析中，这样同时从理论层面和统计检验两个方面讨论排除其他动机解释，使得研究结果更加严谨，非常感谢评审专家的建议。

**意见 7：**“4.5 结果讨论”许多内容与“4.3 以知识分享为因变量的假设检验”部分和“5.讨论”部分重复，建议将“4.5 结果讨论”整合到“4.3 以知识分享为因变量的假设检验”部分和“5.讨论”

部分。

**回应：**感谢评审专家提出的宝贵建议。原文在“4.5 结果讨论”部分的处理上是想首先对实验结果进行基本的总结和补充分析，因此将这部分内容单列。根据评审专家的建议，我们已将数据补充分析的内容整合到“4.3 以知识分享为因变量的假设检验”部分，并将最后的讨论内容整合到“5.1 研究发现”部分。请评审专家审阅。

**意见 8：**“5.讨论”中的“5.2 理论贡献及实践意义”部分内容太多，而实际的结果讨论太少。

**回应：**感谢评审专家指出的这一问题。由于我们在原文的写作过程中更多侧重于突出本文在理论方面的探索尝试，因此在“5.讨论”部分对理论贡献着墨过多。为了使“5.讨论”部分的写作更加均衡和简洁，我们首先将“4.5 结果讨论”部分的部分分析整合到了“5.1 研究发现”部分；其次，我们对“5.2 理论贡献及实践意义”部分的第二段和第三段进行了精简。请评审专家审查。

**意见 9：**论文格式需要做进一步调整，没有按照现有研究报告规范格式撰写论文。

**回应：**感谢评审专家提出的宝贵意见。针对论文格式的问题，除了根据评审专家的上述建议对文章的篇章设置、统计汇报方式等问题进行了相应的修改以外，我们还在以下几个方面进行了调整：1，对统计符号、参考文献引用等细节问题进行了重新审查；2，对“3.4 变量测量”部分的汇报进行了调整以符合一般报告规范。

#### **审稿人 2 意见：**

知识分享是团队管理的重要过程变量，论文从动机的视角研究了团队成员地位对知识分享行为的影响，选题视角具有创新性。当前有关团队的研究已由平面的地位均等走向立体的地位差异化视角，作者的研究很好地契合了这一前沿研究趋势。团队地位稳定性与团队地位关心变量的引入，更是进一步揭示了团队地位对知识分享的影响机制。变量的量表选择比较合理，实验控制也较为严谨，研究结果较为可靠。有以下疑问或修改建议供作者思考：

**意见 1：**假设 1b（在团队内地位差异不稳定的情况下，低地位成员的知识分享行为多于高地位成员）存在逻辑困境。如果团队内地位差异不稳定，那么在真实团队情景下成员是怎么认知其为低地位成员或高地位成员？尤其是在团队具有多任务的情况下。另外为什么不直接用“心理安全”来反映其对团队地位不稳定的担忧。需要对该问题进行适当解释。

**回应：**感谢评审专家提出的宝贵意见。首先在本研究中，地位稳定性反映的是团队内成员原有地位的可变动程度。地位稳定性之所以能够转换团队成员的双重动机在于不同地位水平的个体预期自己未来的地位是否会发生改变。在真实团队情境下，在一定时间的互动以后团队成员间不可避免会形成地位差异（Bendersky & Shah, 2012），逐渐区分出高地位成员和低地位成员。在如何认知自己是低地位成员或高地位成员的问题上，团队成员依据的应当是已有的一些地位特征（如年龄、学历、职位等）或过往的团队互动经历（Nemhard & Edmondson, 2006）。而这种地位差异是否稳定，或者说是否具备合法性，则更多地受到团队任务特征等情境因素的影响（e.g., Bendersky & Shah, 2012; Scheepers, 2009），如评审专家指出的任务是单一的还是多样的。可以看到，影响个体认知自身地位和团队地位差异稳定性的因素是有所不同的。综合而言，我们认为在真实团队中，虽然地位稳定性可能会在一定程度上干扰团队成员对自身地位的认知，但在大多数情况下团队成员仍然能够根据与地位相关的个体特征和过往的团队互动经历形成对自身相对地位的判断。其次，评审专家提到的多任务的问题对我们未来的研究有很好的启发。事实上，Aime, Humphrey, Derue 和 Paul (2014)几个月前提出

的“power heterarchy”的概念也正描述了跨专业团队中团队成员之间因任务不同而发生的权力结构的变化。在多任务团队中，个人地位、地位稳定性等问题会表现得更为明显也更为复杂。我们未来的研究将尝试在真实团队，尤其是多任务团队中探究团队成员地位、地位稳定性、地位动机与知识分享行为之间的关系。最后，关于为什么不直接用“心理安全”来反映其对团队地位不稳定的担忧的问题，我们认为：心理安全确实能够反映团队成员对于地位不稳定性的担忧，但在地位不稳定的情况下，心理安全只能反映高地位成员对自身地位损失的顾虑，对于低地位成员而言，除了风险下降外更重要的是他们感知到了提高自身地位的可能契机（Scheepers, 2009），会形成改善和提升自己当前地位的动机，而这种积极的行为动机是心理安全无法有效反映的。因此，我们认为心理安全和地位稳定性之间并不是完全的对应。

Aime, F., Humphrey, S., Derue, D. S., Paul, J. B. (2014). The riddle of heterarchy: Power transitions in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 57(2), 327- 352.

Bendersky, C., & Shah, N. P. (2012). The cost of status enhancement: Performance effects of individuals' status mobility in task groups. *Organization Science*, 23(2), 308-322.

Nembhard, M. I., & Edmondson, A. A. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.

Scheepers, D. (2009). Turning social identity threat into challenge: Status stability and cardiovascular reactivity during inter-group competition. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(1), 228-233.

**意见 2:** 地位有很多种，如知识地位以及年龄地位、资历地位、职称地位、关系地位等。有些地位是较为固定的，有些地位是不太稳定的，而有些地位与知识分享有关，而有些没有太大关系。作者应该注意到地位的这种多元性，在处理时可以将其限定为知识地位，但是也应该同时注意到这种限定所带来的局限性。因为在真实团队场景中，成员考虑的重心可能在“关系地位”上，如与其他成员的人际关系或与领导的关系，即社会关系网络地位。需要在文中对地位的类型进行适当阐述。

**回应:** 感谢评审专家提出的宝贵意见。在本研究中，地位指的是某一个体在他人眼中的声誉、威望和尊重（Anderson & Kilduff, 2009）。从理论上来看，这里的地位应当是由年龄、资历、知识专长等因素共同影响而形成的个体在团队中的一种综合的属性。不论是由年龄、关系带来的地位还是由知识专长带来的地位最终都表现为个体在团队中可获得的资源的多少，受他人尊重的程度（Anderson, John, Keltner, & Kring, 2001; Flynn, 2003），都会导致高地位成员和低地位成员的双重动机，从而影响其知识分享行为。我们的研究只是根据知识专长来操控地位。在实验过程中，被试只知道其他两名“虚构”的团队成员的姓名和性别信息，避免了年龄、年级、关系等其他地位相关因素的影响，尽可能确保被试对自身地位的感知仅来自于第一轮测试结束后的绩效排名。但是确实如评审专家所指出的，本研究对地位本身的阐述还不够明确和清晰，而且实验设计只是以知识专长来操控团队成员地位，将地位类型限定在了知识地位上。对此，我们进行了两方面的修改。第一，在“2.2 团队成员地位与知识分享的不稳定关系：双重动机的博弈”这一部分的开始，我们指出了知识分享通过改变知识专长而影响个体地位，同时知识分享行为也受到地位动机的影响。第二，在“5.3 研究局限及未来展望”中，我们指出了本研究在对团队成员地位的考察上存在的局限性。请评审专家审查。

Anderson, C., John, O. P., Keltner, D., & Kring A. M. (2001). Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups. *Journal of Personality and Social*

*Psychology*, 81(1), 116-132.

Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). The pursuit of status in social groups. *Current Directions in Psychological Science*, 18(5), 295-298.

Flynn, F. (2003). How much should I help and how often? The effects of generosity and frequency of favor exchange on social status and productivity. *Academy of Management Journal*, 46(5), 539-553.

## 第二轮

### 审稿人 1 意见：

作者依据修改意见对论文做了较好的修改，论文质量有了较大提高。建议作者进一步考虑以下几个问题：

**意见 1：**引言部分的逻辑线索还需要进一步梳理，建议以文本中给出的修改格式与逻辑线索进一步修改。

**回应：**感谢评审专家提出的宝贵修改建议！原文在“引言”及“文献回顾与假设提出”部分努力试图追求现象驱动与理论驱动并重，因此无意中在写作上出现了一些表述上与逻辑上重复的内容，使得问题引入与假设提出不够直接和清晰。根据评审专家提出的修改意见，我们对前两部分内容进行了整合与精简。“引言”部分在理论驱动下直接引出本文的主要研究问题。首先，我们指出了以往关于知识分享的研究的不足，提出研究地位与团队内成员知识分享行为的关系的重要性。其次，通过回顾文献我们指出了以往研究存在的理论上的矛盾点，并引入地位动机分析矛盾出现的原因。最后，提出本文将如何解决上述问题。“文献回顾与假设提出”部分紧承“引言”内容直接引入地位稳定性的调节作用，以使理论部分的阐述更加简洁、紧凑。此外，我们对假设推导部分的论述进行了适当的扩充以使假设的提出更为饱满。请评审专家审阅 p.12-p.15 的内容。同时，非常感谢评审专家对本部分内容的文本梳理和修改指导。

**意见 2：**对研究结果中未被支持的假设的分析讨论需要给出更为合理的理由。

**回应：**感谢评审专家提出的宝贵建议。为使研究结果的分析更为严谨，我们补充了对未被支持的两个假设——假设 1d 和假设 2b 的解释。（1）假设 1d 认为，低地位成员在团队内地位差异不稳定的情况下会比团队内地位差异稳定时表现出更多的知识分享行为，但我们的研究并没有证实这一结论。一种可能的解释是虽然低地位成员面临了改善地位的可能，但他们并不能确信自己分享的知识的可靠程度，这可能阻碍他们通过分享知识来改善地位的策略，因为一旦知识质量存在问题，他们的这种分享行为不仅不能发挥改善地位的作用，反而可能损害他们当前的地位（Bordia, Irmer, & Abusah, 2006）。未来的实验设计可以在被试选择是否分享答案前给出其答案正确与否的虚假反馈。另一种可能的解释是低地位成员向高地位成员分享知识受到了当前地位差异形成的行为规范的制约。具体来说，地位会促进功能性的社会阶层，人们会基于个体在社会阶层中的位置对其形成该做什么和不该做什么的期待（Magee & Galinsky, 2008）。主动的知识分享行为在一定程度上可以被视为一种助人行为，这种行为更加符合人们对高地位成员的期待（Van Leeuwen & Tauber, 2011）。对于低地位成员而言，为了改善自己的地位，他们需要展示与高地位成员相符的行为和能力，但是社会会将这视为破坏角色的行为并对其进行相应的惩罚（Anderson, Ames, & Gosling, 2008）。在我们的实验情境中，虽然分享答案给高地位成员有助于展示低地位成员的能力，但这种主动的助人行为是不符合人们对低地位成员的期待的，因此受到行为规范的制约，低地位成员可能会抑制自己

的知识分享行为。更进一步，我们认为高地位成员的知识寻求行为（knowledge seeking）能够为低地位成员创造一个展示能力的合理的机会，因为此时低地位成员被认为是合理的知识提供者(Goodman & Gareis, 1993)。因此未来的研究可以考察在受到高地位成员的知识寻求的情况下，低地位成员在团队内地位差异稳定或不稳定时的知识分享行为是否存在差异。(2)假设 2b 认为，在团队内地位差异不稳定的情况下，高地位成员的地位关心水平越高，其知识分享行为越少。数据分析结果发现，在地位不稳定组，高地位成员的地位关心水平与其知识分享行为的关系方向与预期相符，但未达到显著性水平，因此结论未被支持。可能的解释是高地位成员在面临可能的地位损失时，虽然会倾向于通过隐藏知识来维持当前的地位，但作为高地位成员，他们可能受到角色期待（Biddle, 1986; Solomon, Surprenant, Czepiel, & Gutman, 1985）的影响即处于高地位的成员应当为团队多做贡献，而向低地位成员分享答案。具体来说，高地位成员在团队中获得了更多的来自低地位成员的尊重，并且享受了更多的团队资源，从社会交换的角度来看，他们有义务帮助其他团队成员以促进团队绩效（Blau, 1964）。也就是说在地位不稳定的情况下，高地位成员也可能采取做出与高地位角色相符的行为（即向低地位成员分享知识）从而维持地位的策略。因此，高地位成员的地位关心水平越高，其知识分享行为不一定会显著减少。请评审专家审阅“以知识分享为因变量的假设检验”的 p.20-p.21 中的标红内容。

Anderson, C., Ames, D. R., & Gosling, S. D. (2008). Punishing hubris: The perils of overestimating one's status in a group. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(1), 90-101.

Biddle, B. J. (1986). Recent development in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Bordia, P., Irmner, B. E., & Abusah, D. (2006). Differences in sharing knowledge interpersonally and via database: The role of evaluation apprehension and perceived benefits. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 262-280.

Goodman, M. D., & Gareis, K. C. (1993). The influence of status on decisions to help. *The Journal of Social Psychology*, 133(1), 23-31.

Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 351-398.

Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111.

Van Leeuwen, E., & Tauber, S. (2011). Demonstrating knowledge: The effects of group status on outgroup helping. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(1), 147-156.

**意见 3:** 讨论部分应围绕主要的研究发现与结果进行深入系统的讨论，包括深入分析未被支持的假设等。

**回应:** 感谢评审专家提出的宝贵建议。确实，原文在讨论部分的处理上更加聚焦于理论拓展的讨论，对具体研究发现与结果的论述上反而相对着墨较少。根据评审专家的意见，我们对原文“5.1 研究发现”的第二段内容进行了修改。一方面，我们对本文的研究发现进行了更为系统的论述。结合研究得到的结果，我们分别分析了高地位成员和低地位成员在面临不同的团队内地位稳定性时，其地位动机如何发生变化进而影响其知识分享行为，对我们的研究发现进行了更为详尽的总结。另一方面，我们也对未被支持的假设进行了探讨，从理论上分析了假设 1d 和假设 2b 未得到支持的可能原因。更进一步，我们提出了未来研究在理论上和方法上可以改进的方向。请评审专家审阅“5.1 研究发现” p.22 中的标红内容。

### 第三轮

编委复审：

**意见 1：** 建议作者对全文、尤其是对中英文摘要和参考文献再进行认真检查。

**回应：** 根据编委的意见，我们再次对全文进行了全面的检查，并请本学院的本专业同行对文章进行了挑剔性阅读。本轮修改主要对文章做出了以下几点调整。(1) 在英文摘要写作上，我们对用词、语法等再次进行了审核，并请具有留美经历的本专业同行进行了修改，具体见 p.27-p.28。(2) 我们对参考文献再次进行了前后校对。并且，我们新添加了必要的文献引用：

(a) 具体见 p.12 第二段中的“……结构 (e.g., Bunderson & Boumgarden, 2010) 等开展的系列研究都表明，这种默认假设缺乏生态效度，并不能真实地刻画现实中团队成员的结构关系”；(b) 具体见 p.13 第四段中“具体来说，在团队内地位差异稳定的情况下，高地位成员将感知到更高的心理安全 (Kahn, 1990; Nembhard & Edmondson, 2006)”。(3) 此外，我们还对全文的标点符号进行了检查和修改。

### 第四轮

主编意见：

**意见 1：** The article is too long, suggest to cut to 8000-10000 words

**回应：** 根据主编的意见，我们已经对文章进行了精简。在确保文章的理论完整性和研究方法叙述的严谨性前提下，我们精简了理论部分的推导过程，并删减了讨论部分对研究结果的部分论述。目前文章的正文（除图、表、摘要外）总字数为 11000 字。

**意见 2：** The table numbering is wrong, please check whether the errors have been all fixed or not.

**回应：** 感谢主编指出的问题。我们已经更正了表格的编码，并且对全文进行了系统性的检查。

**意见 3：** I have slightly revised the English abstract for the authors' final decision.

**回应：** 感谢主编的修改意见！我们已经接受了相应的修改。此外我们对个别语句的表述重新进行了调整，以使表达更为清楚简洁。