

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：谦逊领导的影响机制和效应：一个人际关系视角

作者：毛江华，廖建桥，韩翼，刘文兴

第一轮

审稿人 1 意见：

意见 1：论文在第七页指出，“谦逊领导通过清晰的自我认识与对他人的欣赏，能和下属建立良好的关系，使得下属对领导和团队具有较高的亲和感和归属感，从而促进了下属为领导和团队做贡献的意愿，增加了下属的组织公民行为动机”。这里说到下属对领导又对团队具有较高的亲和感。为何？之前的论述与中介也没有谈到对于团队的亲近感，这里为何、如何突然提出？OCB 也可以分为 OCBI 与 OCBO，针对领导与针对组织，文中也没有进行区分。

回应：感谢评审人的意见，这个意见帮助我们更加深刻地认识这个理论上的问题。

在领导和团队的关系方面，以往的研究存在两个方面的观点：一方面，以往的部分研究指出了领导作为团队的代言人能部分反映团队或组织特征 (Walumbwa et al., 2011)，对领导的认知和态度可以等同于对团队的认知和态度。例如，Walumbwa 等人 (2011) 发现伦理型领导能提高员工的组织认同。另一方面，部分学者也指出领导和团队实际上代表了两个不同的对象，对领导的认知和态度与对团队的认知和态度存在较大的差异，领导并不能完全代表团队 (Morgeson et al., 2009)。

本文在初稿中实际上采用了前一种观点，认为领导代表了团队，对领导的亲近感可以转移到对团队的亲近感。评审人的意见促进了我们对于这一问题的深入思考，我们认为这一推导并不能反映谦逊领导对下属的吸引并推动下属去做有利于团队的事情。

在仔细研究了人际关系的相关理论和文献后，我们认为谦逊领导对下属 OCB 行为的促进原因在于下属被领导谦逊特质吸引后产生了与领导的共享关系 (communal relationship, Clark & Mills, 1993)，即下属愿意不考虑关系得失地做一些有利于领导的事情，这些事情既包括努力提供建议 (即建言)，也包括帮助同事更好地适应工作 (即帮助)，因为同事的绩效也是领导绩效的考量之一。此外，Ainsworth 和 Bowlby(1991)的研究也发现，在依恋的关系中，关系双方会出现类似的行为模式。当下属对谦逊领导具有高的亲近感后，下属会更地为领导着想，采用领导的行为模式来更多地提供建议和帮助他人，从而帮助领导更好地进行管理。

OCB 可以分为 OCBI (针对个人的组织公民行为，如帮助行为) 和 OCBO (针对组织的组织公民行为，如建言行为)，本文所选取的帮助行为和建言正是涵盖了组织公民行为的不同类别。尽管以往的研究发现 OCBI 和 OCBO 的影响因素和机制可能存在差异 (Cote & Miners, 2006)，例如，Cote 和 Miners (2006) 发现当认知智力下降时，情绪智力只对 OCBO 产生影响。然而，较多的研究仍发现对 OCBI 和 OCBO 的影响因素和机制具有一致性 (Aryee et al., 2002; Chen & Chiu, 2008)。例如，Chen 和 Chiu(2008) 发现领导支持通过影响下属的满意度、个人组织匹配以及工作紧张对 OCBO 和 OCBI 产生同样的影响。此外，Aryee 等人 (2002) 也发现信任领导对 OCBO 和 OCBI 的影响也是一致的。

本研究从理论上认为，当下属被领导的谦逊特质吸引而产生较高的关系亲近感时，形成的共享关系对于促进下属实施帮助行为和建言行为的效应是一致的，都是因为下属想要更多的做一些有利于领导的事情。

结合以上的分析,我们在修改稿中进一步完善了谦逊领导-关系亲近性-OCB 关系的理论推导,采用 Clark 和 Mills (1993) 提出的人际关系中的共享关系(相对于交换关系)模型进行假设推导。

意见 2: 社会交换理论强调人际间的信任、互惠,不也是人际关系视角吗? 关系亲近性与 LMX 的区别有多少? 王辉等作者提出中国的 LMX 有 4 个维度,而且其中之一就是 affect. 如果作者使用王辉的中国 LMX 量表,岂不是更好地能够阐释领导与下属的人际视角的关系?

回应: 感谢评审专家的宝贵意见,这个意见促使我们进一步深入地探究人际关系理论,并进一步凸显本中介关系亲近性的独特理论贡献。

在解释人际关系的形成过程中,学者先后提出了较多的视角和理论,其中,两个主要的方面为特质论和情境行为论。特质论的人际吸引学者认为,他人的特质是影响个体是否与之建立友好人际关系的重要影响因素 (Barrick et al., 2013)。情境论的学者认为,人在不同情境下存在行为的 inconsistency,人际吸引的产生是个体对他人、自己以及周围环境的 social information 进行复杂加工而成 (Wrzus et al., 2013)。在情境论的发展过程中,学者又提出了社会交换理论、平衡理论等解释人际关系的焦点理论。

与本研究相关的社会交互理论和特质吸引理论实际上属于人际关系研究中的不同视角,两者存在较多的差异(见下表 A)。在具体分析两个理论差异时,我们结合 Clark 和 Mills (1993) 提出的人际关系模式进行具体的分析。

表 A 社会交换理论和特质吸引理论比较

人际关系理论	社会交换理论 (行为论-互惠原则)	特质吸引理论
内涵	从交往双方的收益和代价的角度考察人际关系	特定的特质会对个体产生吸引力
关注点	关系中获得收益和代价之比	特质
方向性	关系双方	单向性,指向个体
举例	领导和下属	明星与粉丝;恋人
关系模式(Clark & Mills, 1993)	交换关系 exchange relationship	共享关系 communal relationship
解释	注重公平; 帮助对方之后,希望对方立即有所回报; 如果没有得到及时回报,会产生被剥削的感觉; 关注对方对于双方关系做了什么贡献; 一般不会因为能够帮助对方而感到心情愉快	注重对方的需求; 帮助对方之后,并不希望对方立即有所回报; 如果没有得到及时回报,也不会产生被剥削的感觉; 不会在意对方对于双方关系做了什么贡献; 会因为能够帮助对方而感到心情愉快
领导成员关系	LMX 领导和成员双方都存在关系的建立(双向性) 下属和上级互动时考虑收益和成本	关系亲近 可能只有下属对领导的亲近关系(单向性) 下属不考虑关系的收益和成本,对亲近上级做出贡献和牺牲

从表中可以看出,尽管 LMX 包含信任、互惠,但其理论内涵与关系亲近所代表的特质吸引理论存在较大的差异。这种差异可能并不是采用何种量表所能解决的,而是理论方面的

差异。

因此，本文的独特理论贡献在于突破传统从社会交换视角揭示领导和下属关系的思路，进一步从特质吸引视角揭示领导与下属建立共享关系的过程。

鉴于此，我们在修改稿中对前言、理论和讨论部分进行了较大的修改，增加了人际关系理论和社会交换与特质吸引的对比等方面的内容，并进一步凸显了本文的研究贡献。

意见 3：论文的独特贡献在哪里？

回应：感谢评审人给予我们机会来进一步强调本研究的贡献，本研究的主要目的在于探究谦逊领导与下属非任务绩效之间的关系，并尝试回答为什么谦逊领导能促进下属的 OCB 行为。通过这种努力，本研究将对领导、谦逊领导以及人际关系等领域的文献做出贡献，具体的：

第一，本文是第一个对比交换关系和共享关系两种关系模式在领导和下属关系中的差异和效应，打破了以往研究在探讨领导下属关系时仅关注交换关系的研究局限，进一步丰富了领导理论以及领导成员交换理论。以往研究在探究领导成员关系时，绝大多数的研究都关注的是领导成员交换关系，例如 LMX (Rockstuhl et al., 2012)，较少有研究涉及交换关系之外的其他关系。Clark 和 Mills (1993) 在提出人际关系模式时，不仅阐述了交换关系的普遍性，也提出了共享关系的重要性。在领导与下属关系中，不仅存在学术界普遍认识到的交换关系，还可能存在共享关系，即下属单方面的喜爱领导，并愿意做有利于领导的事情。本研究从理论和实证上比较了交换关系和共享关系在影响领导有效性方面的差异性，从而为领导理论和领导成员关系理论等方面的文献做出贡献。

第二，本文是第一个从特质吸引视角揭示谦逊领导对下属的影响机制，为解释谦逊领导的有效性提供新的视角。在特质与领导的关系中，以往的研究更多地关注于特质对领导涌现的影响 (Goktepe & Schreier, 1989)，即什么样特质的个体更有机会成为领导 (即领导特质理论)，而对特质是否能帮助领导更好的管理下属缺乏足够的关注。本研究从特质吸引的角度出发，认为并发现谦逊领导对下属有较高的吸引力，能吸引下属于领导保持亲近的关系，并促使下属去做一些组织公民行为。本研究一方面通过从特质角度解释领导有效性为领导特质理论做出贡献，另一方面也揭示了谦逊领导对下属的影响机制。

第三，本研究整合人际关系中的特质吸引论和情境行为论，第一个以下属为中心 (Follower-centric) 从下属对领导动机归因的视角揭示谦逊领导有效性的边界条件，从而为谦逊领导的有效性做出贡献。在人际关系的研究中，除了特质吸引理论，学者更多的从情境行为角度出发探究认为人际吸引的产生是个体对他人、自己以及周围环境的社会信息进行复杂加工而成 (Wrzus et al., 2013)。因此，本文在特质吸引论的基础上，从下属对领导谦逊行为的动机归因视角进一步探究谦逊领导对下属关系亲近性的影响。尽管以往的研究开始关注谦逊领导的边界条件，但现有研究大多是以领导为中心的研究，即在谦逊领导的影响下，不同特质的下属会受到不同程度的影响 (例如权力距离、调节焦点)，缺乏从下属视角对谦逊领导影响进行评价的研究。本研究从下属对领导动机归因的视角探究谦逊领导影响的边界条件既整合了人际关系领域特质论和情境论视角，也率先以下属为中心探究下属对谦逊领导的理解。

在修改稿中，结合对理论模型的修改，我们最后对理论意义部分进行了修订，进一步凸显了本文独特的理论意义。具体内容见修改稿“理论意义”部分。

意见 4：为何只安排了归因这一调节变量？理论上有何贡献？

回应：感谢评审专家的宝贵意见。目前，在研究谦逊领导有效性的边界条件方面有以下一些研究 (见下表 B)。

表 B 现有谦逊领导边界条件研究汇总

论文	前因	中介	调节	理论机制	视角
Owens 等 (2015)	领导谦逊和自恋			矛盾领导理论	Leader-centric
Ou et al. (In press)	高管谦逊	中层经理满意度	高管团队断裂 TMT faultlines	高阶理论	Leader-centric
唐汉瑛等 (2015)	谦逊领导	基于组织的自尊	下属权力距离	领导权变理论	Leader-centric
雷星晖等 (2015)	谦逊领导	员工心理安全和自我效能	员工的调节焦点	特质激活理论	Leader-centric
本研究	谦逊领导	关系亲近性	下属对领导谦逊的动机归因	动机归因理论, 人际关系情境论	Follower-centric

尽管目前学者开始探究谦逊领导有效性的边界条件,但从现有研究来看,这些研究都是以领导为中心的研究 (Leader-centric, Uhl-Bien et al., 2014),即下属作为领导影响的接受者和反应者,不同特质的下属对领导风格有不同的反应(例如,特质激活理论)。本研究与以往研究不同,本研究尝试从下属对领导风格的理解角度,即以下属为中心的角度

(Follower-centric, Uhl-Bien et al., 2014)探究下属对领导行为的不同理解可能导致领导效应的差异。在以下属为中心的角度视角下,下属不再是简单的接受者,而是作为主体去理解领导的行为。

因此,本文选取下属归因视角一方面是第一个从下属为中心的视角探究下属对谦逊领导的理解,并进一步解释谦逊领导有效性的边界条件。

此外,本研究采用下属归因视角也是整合了人际关系领域中特质论和情境论的两个视角,进一步为人际关系领域做出贡献。

在修改稿中,我们在前言及理论贡献部分对为何选取下属归因作为调节变量以及有何贡献等问题进行了详细的阐述。

审稿人 2 意见:

意见 1: 关于概念: 谦让、自谦、谦逊是不同的概念,但论文把这几个概念混淆了。例如“孔融让梨”表现的是谦让,而不是谦逊;胡金生和黄希庭(2009)研究的是自谦 modesty,也不是谦逊。

回应: 感谢评审人的宝贵意见,我们同意评审人的看法,有关谦逊的概念很多,有效的对各个概念进行区分有助于理清不同概念之间的不同影响。但目前,谦逊有关概念的区分在学术研究方面还存在较多的困难,主要体现在以下方面:

第一,我国谦逊概念的复杂与混淆。目前,我国词典中与谦逊相关的词包括谦虚、谦卑、谦让、自谦、谦恭等,并且每个概念的定义存在较多方面的重合或者互相定义。例如,谦逊指的是“谦虚、不浮夸、低调、为人低调,不自满”,谦虚指的是“虚心,不夸大自己的能力或价值”,谦卑指的是“谦虚,不自高自大”,自谦指的是“自抱谦逊态度”。可以看到,这几个概念之间的理论重合度非常大,可以互相定义。因此,本文在阐述时并没有对这几个相关的概念进行详细的区分。

第二,中西方文化的差异导致在翻译西方概念时存在争议。目前,西方研究中有关谦逊

的概念有 Humility, Honesty-humility, 以及 Modesty, 我国学者在引入西方的概念时在翻译上存在困难。这种困难一方面体现在我国谦逊相关的概念没有得到区分, 另一方面在于中西方文化的差异。例如, Honesty-humility 实际指的是个体内在真实的谦逊水平, 对应于胡金生(2007)定义的自谦中的“自谦实性”, 而 Modesty 指的是个体通过展示谦逊这种行为来达到自我展示的目的, 对应于胡金生(2007)定义的“自谦虚性”。因此, 我们也不能直接认为胡金生定义的自谦对应于西方的“Modesty”概念。此外, 对于 Owens 等人(2013)定义的 Humility 的概念, 其既包含部分 Honesty-humility 的内涵(例如虚心求教), 也包含部分 Modesty 的内涵(例如对自己的认识和对他人的欣赏), 因此可以部分借鉴其他两个领域的研究。

第三, 西方的研究对 Humility 和 Modesty 的区分也不清晰。西方伦理学、社会学、哲学以及心理学的学者曾经对“谦逊是否是一种美德”这一问题进行了长达 30 年的争论, 其争论的焦点在于对 Humility 和 Modesty 的定义方面。在这个争论的过程中, 部分学者认为 Humility 和 Modesty 没有差异(Statman, 1992; Nuyen, 1998), 另外的学者认为两者有差异(Harvey & Pauwels, 2004; Morris et al., 2005), 因此导致西方学术届对这两个概念并没有达成一致。

由于这三个方面的问题, 本文并没有对这些概念进行详细的区分, 仅对第二个问题作出了一定的回应。本文作者认为, “逊”在词典中有“不如、比不上”和“辞让、退让”的意思, 消极含义较少, 而“卑”则有“低下、低劣”的意思, 具有更多的负面含义, 因此结合 Owens 等(2012)最初对谦逊领导的定义和内涵分析, 本研究将以“谦逊领导”作为“leader humility”的中文翻译。

意见 2: 本文的最大问题是把建言行为和帮助行为当成 OCB。作者没有给出文献依据来支持这种做法。从研究使用的量表看, 其中既包含具有 OCB 特征的条目, 也有一些条目很可能不是 OCB, 例如建言行为量表的前三个条目, 助人行为的“该员工协助领导完成工作”, “该员工提出创新性想法来提高部门效率”。

回应: 感谢评审专家的建议, 我们进一步对 OCB 的概念进行了阐述。目前, 学术界对组织公民行为的定义有多种, 但对组织公民行为定义的核心思想指的是: 在组织正式奖惩制度、直接规定中没有涉及的, 有益于组织有效运行的员工角色外的行为(Organ, 1988)。从这个定义上来看, 帮助行为和建言行为都属于组织公民行为。

在组织公民行为的类别研究中, Farh 等人(2004)以中国大陆的样本为分析对象, 发现中国文化背景下的组织公民行为包括十维结构, 其中包含帮助同事(Helping coworkers), 即帮助同事处理与工作相关或无关的事, 和建言(Voice), 即提出建设性意见或敢于制止对公司有害的行为。此外, 在现有研究中, 也有很多学者将帮助和建言行为当成 OCB(Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998; Van Dyne et al., 2008; Whiting et al., 2008)。因此, 本研究把帮助行为和建言作为 OCB 是合适的。

对于具体的题项, 建言行为量表来源于 Van Dyne 和 LePine(1998), 其前三个题项涵盖的是促进性建言的内容, 后三个题项涵盖的是抑制性建言的内容, 是比较成熟的建言量表。每个题项的内容都反映了 OCB 的思想。对于帮助行为的量表, 我们采用的是 Smith, Organ 和 Near(1983), 该量表的本意即在开发 OCB 中利他行为(帮助行为)的量表, 因此采用该量表对于反映 OCB 也是比较合适的。尽管“该员工协助领导完成工作”, “该员工提出创新性想法来提高部门效率”并没有反映对同事的帮助, 但我们采用的定义是: 帮助行为指的是体谅他人并且提供帮助的人际互动行为, 有利于与他人建立和维持良好的人际关系(Smith, Organ & Near, 1983), 因此并没有将帮助的对象限定于同事。

意见 3: 作者提出“不同于其他自上而下的领导方式 (top-down leadership approach), 谦逊领导是一种自下而上的领导方式”, 而事实上, Owens & Hekman (2012, P789) 认为服务型领导和自我牺牲型领导的行为也是自下而上;

回应: 感谢评审专家的宝贵意见。本文在这里的原意在于对比谦逊领导与变革型领导等自上而下的领导方式的差异, 从而凸显谦逊领导对下属关系的重视。评审专家的意见让我们意识到这样的陈述并不能凸显谦逊领导与服务型领导、自我牺牲型领导的差异。结合 Owens 等人 (2012) 对谦逊领导的讨论, 我们将这一句修改为“相比于其他通过魅力、能量、理想和刺激来吸引下属的领导方式, 谦逊领导更多的采用一种“安静”的方式通过唤起下属的发展过程等来从内心吸引下属 (Owens & Hekman, 2012)”。

意见 4: 对谦逊领导有效性的阐述只是简单罗列, 缺乏逻辑

回应: 感谢评审人的宝贵建议, 在修改稿中, 我们对这一部分的内容进行了调整和精简, 使对谦逊领导有效性的陈述更具逻辑性。我们主要采用研究层次的逻辑对谦逊领导的有效性进行说明, 依次为组织层面、团队层面和个体层面。

修改稿中此处修改为“随着研究的开展, 谦逊领导的有效性逐渐在各个研究层面得到支持。例如, 在组织层面, 谦逊领导被认为能提升组织内部运营的流畅性, 激发持续性的变革 (Owens & Hekman, 2012)。同时, 实证研究也发现谦逊 CEO 有助于提高高管团队的一体化程度和授权氛围, 进而提高中层管理人员的绩效 (Ou et al., 2014)。此外, 近期的研究也发现谦逊领导能在团队中营造一种集体谦逊 (collective humility), 从而促使团队形成一种集体促进性焦点, 进而提升团队绩效 (Owens et al., 2016)。谦逊领导有效性的主要发现集中在个体层面, 研究发现谦逊领导能对员工产生较多方面的积极效应, 包括提升员工满意度、工作投入 (Owens et al., 2013; 唐汉瑛等, 2015)、组织认同 (曲庆等, 2013), 激发员工的创造力 (雷星晖等, 2015) 以及强化员工的工作绩效等 (Owens et al., 2015)。”

意见 5: 在提出假设的阐述中, 作者从下属与上级关系直接推出下属与团队、与其他组织成员的关系, 认同领导就一定认同团队吗? 领导对下属好, 下属为什么会愿意帮助同事或贡献团队? 这里的机制还需更详细论述;

回应: 感谢评审专家的宝贵意见。以往的部分研究指出了领导作为团队的代言人能部分反映团队或组织特征 (Walumbwa et al., 2011), 对领导的认知和态度可以等同于对团队的认知和态度。例如, Walumbwa 等人 (2011) 发现伦理型领导能提高员工的组织认同。尽管存在这种观点, 但认为由亲近领导推导出亲近团队仍存在理论上的问题。

我们在修改过程中进一步对这一问题进行了思考。在仔细研究了人际关系的相关理论和文献后, 我们认为谦逊领导对下属 OCB 行为的促进原因在于下属被领导谦逊特质吸引后产生了与领导的共享关系 (communal relationship, Clark & Mills, 1993), 即下属愿意不考虑关系得失的做一些有利于领导的事情, 这些事情既包括努力提供建议 (即建言), 也包括帮助同事更好的适应工作 (即帮助), 因为同事的绩效也是领导绩效的考量之一。此外, Ainsworth 和 Bowlby(1991)的研究也发现, 在依恋的关系中, 关系双方会出现类似的行为模式。当下属对谦逊领导具有高的亲近感后, 下属会更多的为领导着想, 采用领导的行为模式来更多的提供建议和帮助他人, 从而帮助领导更好的进行管理。

在修改稿中, 我们对相应的理论推导内容进行了修改。

意见 6: “推断领导谦逊绩效改进动机”和“推断领导谦逊印象管理动”这两个概念应是作者参考 Lam 等 (2007) 的文章得出的, 但本文的表述方式和 Lam 等的方式完全不同, 原文直译是“主管归因的绩效该动机”或“主管归因的印象管理动机”, 其中“主管”是评价主体。本文

中这两个概念的表述则太复杂，也不准确。建议简化为绩效改进动机和印象管理动机。测量时具体化为下属归因的绩效改进动机和下属归因的印象管理动机。

另外，下属对上级谦逊行为的归因只有这两种动机吗？建议作者再斟酌。

回应：感谢评审专家的宝贵意见。在 Lam 等（2007）的原文中，其概念测量的是领导对下属反馈寻求行为的动机归因，因此采用“主管归因的绩效改进动机”和“主管归因的印象管理动机”是合适的。但是在本研究中，归因主体是下属，因此完整的概念应该为“下属归因的领导谦逊动机”。若简单改为“绩效改进动机”和“印象管理动机”则忽略了归因的主体，造成理论和测量方面的一致性。结合评审专家的建议，我们讨论后对概念进行了进一步修改，以期能更精炼的反映理论构念。在修改稿中，我们将原来的“推断的领导谦逊动机”更改为“下属归因的领导谦逊动机”。

从动机归因理论(attribution theory of motivation. Weiner, 2012)来看，个体在人际关系中对他人的行为归因存在多个方面，例如内部和外部，稳定与不稳定。尽管领导谦逊的动机可能存在多种，例如防御性、自我发展和提升形象（胡金生和黄希庭，2009），但我们从下属角度进行归因时只考虑两种动机归因方式，利己的动机归因（即归因的印象管理动机）和利他的动机归因方式（即推断了绩效改进动机）。尽管下属从其他方面可能还会有其他的动机归因，但本研究仅从这两个方面进行初步的探究。

我们承认这可能是本研究的局限之一，未来的研究可以深入从下属对领导谦逊的动机归因出发，进一步全面的探究下属归因的领导谦逊动机。此外，另一个未来研究方向是从领导角度出发，探究领导谦逊的动机。在修改稿中，我们在研究局限部分针对这一个问题进行了进一步的探讨。

“最后，本研究在探究下属归因的领导谦逊动机时，尽管采用了以往成熟的量表从利己（印象管理）和利他（绩效改进）两个方面进行归因（Lam et al., 2007），但仍存在从其他角度进行归因的可能性，例如下属归因领导谦逊是稳定的（特质），还是不稳定的（情境行为）。因此，未来的研究可以对下属归因的领导谦逊动机进行深入的探讨。此外，除了下属归因的领导谦逊动机存在多种类别之外，领导自身的谦逊动机也可能不同。胡金生和黄希庭（2009）以大学生和社会大众为分析对象发现个体自谦存在防御性、自我发展和提升形象三种动机。然而，由于领导角色的特殊性，领导谦逊动机是否也是这三种形式，这一问题也有待未来的研究进行进一步的探索。”

审稿人 3 意见：

意见 1：作者提出，领导与下属之间除了存在工作关系（如 LMX），还存在社会属性下的人际关系。因此从社会属性人际关系的视角来讨论谦逊领导与下属组织公民行为的关系。但是本研究关注的谦逊领导与员工组织公民行为仍是发生在组织内部的，必然会受到领导与下属的工作关系的影响。因此，谦逊领导与员工组织公民行为可能受到领导与下属之间工作关系和社会人际关系的双重中介。基于作者收集了 LMX 数据，我建议作者对这一中介进行检验。更重要的是，检验关系亲近性在 LMX 之上的中介作用（the mediation effect of closeness beyond that of LMX）。

回应：感谢评审专家的宝贵建议，我们对您的建议进行了仔细的分析 and 讨论。我们非常认可您对工作关系对社会关系影响的结论，事实上，领导和成员关系是一个复杂的组成，其既包含领导和下属工作中正式的关系，也包含非正式的关系，例如人际吸引、私人关系等。

传统的领导下属关系研究绝大多数关注于领导与下属的交换关系（例如 LMX），而对领导与下属之间其他形式的关系关注较少。Clark 和 Mills (1993)指出，人际交往过程中存在两种关系模式，交换关系和共享关系（见下表 C）。交换关系注重公平，关系双方希望在付出

之后有所回报。共享关系注重对方的需求，关系双方在付出之后不期望回报。尽管交换关系普遍存在于领导和成员之间，但本研究认为，谦逊领导与下属之间还存在共享关系，即下属单方面的被领导吸引而愿意为这个关系付出。

表 C 交换关系与共享关系

关系模式(Clark & Mills, 1993)	交换关系 exchange relationship	共享关系 communal relationship
解释	注重公平； 帮助对方之后，希望对方立即有所回报； 如果没有得到及时回报，会产生被剥削的感觉； 关注对方对于双方关系做了什么贡献； 一般不会因为能够帮助对方而感到心情愉快	注重对方的需求； 帮助对方之后，并不希望对方立即有所回报； 如果没有得到及时回报，也不会产生被剥削的感觉； 不会在意对方对于双方关系做了什么贡献； 会因为能够帮助对方而感到心情愉快

我们认为，LMX 代表的是交换关系，而关系亲近性可能更多的代表共享关系，因为关系亲近性强调关系中单向性的被吸引和付出。因此，我们在修改稿中对这两种关系进行了理论上的区分，并在实证上探究谦逊领导与下属超越交换关系之外的共享关系。

结合评审专家的建议，我们主要探究了关系亲近性在 LMX 之上的中介作用，将假设修改为：

H1：当控制了领导成员交换关系后，谦逊领导与下属关系亲近性正相关

H3：当控制了领导成员交换关系之后，关系亲近性仍中介谦逊领导与下属组织公民行为建言（3a）与帮助行为（3b）之间的关系

此外，在修改稿中，我们对前言、理论以及讨论部分的内容作出了相应的修改。

意见 2：领导与下属的关系亲近性产生的前提是两者共事，所以 LMX 会影响关系亲近性（ $r=.41, p<.01$ ）。因此作者提出的人际关系视角并没有完全脱离工作关系。此外，在测量关系亲近性时，所用的条目有些与工作相关，如“我喜欢和领导一起工作”。由此可见，作者提出的人际关系视角在概念上或测量上都没有与现有文献有足够大的差别。

回应：感谢评审专家的宝贵建议。在深入研究人际关系的文献后，我们认为评审专家提出的问题非常关键。实际上，在组织内部发生的工作关系也属于人际关系范畴，两者并不是对立的，只是关系的内涵不一样。我们希望通过下表 D 进一步解释 LMX 和关系亲近性在理论和测量上的差异。

表 D LMX 和关系亲近性的差异

领导成员关系	LMX	关系亲近性
定义	领导和成员之间的交换关系，领导对待下属是有差别的	个体对他人情感亲和性、亲密性以及心理粘性的主观体验
举例测量题项	我的领导经常运用他/她的权力来帮助我解决工作上的问题； 我的领导认可我在工作上的潜力； 当我在工作中需要帮助时，我可以依赖我的领导	我与领导非常亲近； 我喜欢我的领导； 我喜欢和领导一起工作； 我与领导的关系对我来说很重要
关系方向	双向性	单向性

	(我和领导关系好,领导和我关系好)	(我喜欢领导)
关系特征	交换关系	共享关系
关系建立基础	下属和上级互动时考虑收益和成本	下属不考虑关系的收益和成本,吸引

从表中可以看出,尽管 LMX 和关系亲近性可能存在一定的相关性,但两者在理论上具有显著的差异。关系亲近性的测量题项中尽管有与领导相关的题项,但仅描述了下属单方面被领导吸引的程度。因此,本研究所提出的人际关系视角是在以往的交换关系基础上进一步提出了共享关系存在的可能性,为领导成员关系提供了新的研究视角。

意见 3: 作者提出谦逊领导会正向影响下属感知的关系亲近性,这里的关系亲近性是指领导与下属之间。而后面的组织公民行为中的帮助是指向同事的。作者需要进一步阐释为什么下属感知的与领导关系的关系亲近性会影响他/她对同事的帮助行为。

回应: 感谢评审专家的宝贵意见。以往的部分研究指出了领导作为团队的代言人能部分反映团队或组织特征 (Walumbwa et al., 2011),对领导的认知和态度可以等同于对团队的认知和态度。例如, Walumbwa 等人 (2011) 发现伦理型领导能提高员工的组织认同。尽管存在这种观点,但认为由亲近领导推导出亲近团队仍存在理论上的问题。

我们在修改过程中进一步对这一问题进行了思考。在仔细研究了人际关系的相关理论和文献后,我们认为谦逊领导对下属 OCB 行为的促进原因在于下属被领导谦逊特质吸引后产生了与领导的共享关系 (communal relationship, Clark & Mills, 1993),即下属愿意不考虑关系得失地做一些有利于领导的事情,这些事情既包括努力提供建议 (即建言),也包括帮助同事更好的适应工作 (即帮助),因为同事的绩效也是领导绩效的考量之一。此外, Ainsworth 和 Bowlby(1991)的研究也发现,在依恋的关系中,关系双方会出现类似的行为模式。当下属对谦逊领导具有高的亲近感后,下属会更多地为领导着想,采用领导的行为模式来更多地提供建议和帮助他人,从而帮助领导更好地进行管理。

在修改稿中,我们对相应的理论推导内容进行了修改。

第二轮

审稿人 1 意见:

意见 1: 能够较好地回复评审人的意见,研究结果有较强的理论与实践意义。但是在模型的创新性上,还有待提高。研究样本跨不同行业、企业与职能部门,控制变量缺乏相应的控制。

回应: 感谢审稿专家的意见,评审专家的意见促使我们进一步对控制变量加以关注。

在本研究中,我们对控制变量的选取是基于以往对人际关系研究的结果,例如以往研究指出时空接近性 (proximity/proximity effect) 会影响交往双方的关系 (McAllister, 1995)。因此,基于这点原因,本研究对领导与下属接触频率以及接触时间进行控制。

评审专家提出了一个非常宝贵的观点,本研究的样本来源的确存在跨部门、跨行业的情况,因此,不同行业和部门可能对本研究结论产生影响。然而,我们讨论之后认为,不同行业和部门可能出现不同的领导谦逊程度和关系亲近性,但基于人际吸引理论,行业和部门可能并不会影响领导谦逊和下属关系亲近性之间的关系。因此,在修改稿中,我们尝试对不同行业和部门的领导谦逊和关系亲近性之间的差异进行分析。

本研究采用单因素 ANOVA 分析对领导谦逊和关系亲近性在行业和部门间的差异进行分析。结果显示,领导谦逊在不同行业中没有显著差异 ($F=1.24, p>0.05$),在不同部门中也

没有显著差异 ($F=0.68, p>0.05$)。同样的, 关系亲近性在行业 ($F=2.00, p>0.05$) 和部门 ($F=1.03, p>0.05$) 间也不存在显著差异。由此可见, 行业和部门对本研究的主要变量并没有显著的影响。

感谢评审专家的宝贵意见, 我们在修改稿中加入了行业和部门的分析结果, 见修改稿中蓝字部分 (见 3.1 研究对象和调查过程部分)。

在创新性上, 本研究在以下几个方面具有较高的创新性:

- (1) 首次对比了交换关系和共享关系在领导和下属关系中的差异和效应, 突破了以往在探讨领导下属关系时仅关注交换关系的研究局限;
- (2) 首次揭示了谦逊领导对下属共享关系的影响, 为解释谦逊领导的有效性提供了新的视角;

首次以下属为中心 (follower-centric) 从下属对领导动机归因的视角探究谦逊领导有效性的边界条件, 从而为谦逊领导的有效性做出贡献。

审稿人 3 意见:

意见 1: 根据作者所做的区分, 结合领导与员工的工作关系属性, 可以认为工作场合中, 领导与员工的 LMX 应为主要的双方关系, 关系亲密性次之。如果关系亲密性能够起到文中假设的中介作用, LMX 是否应该更能起到中介作用? 仅仅把 LMX 作为控制变量是不够的。我希望作者能够提供 LMX 作为中介变量的分析结果。如果 LMX 的中介作用优越于关系亲密性, 就说明 LMX 是更合适的中介变量, 并且这也没有违反人际关系的视角。从理论上来看, 用 LMX 也会使得整个框架更加紧密, 即领导与成员的工作关系 LMX 解释了领导行为 (谦逊领导) 对员工建言和 OCB 的影响。

回应: 感谢评审专家的宝贵意见, 评审专家的意见促进我们进一步对这个问题进行思考。正如评审专家所说, 以往研究关注的更多是领导与下属之间的交换关系, 在工作场所中, 存在于领导与下属之间的首要关系是交换关系。

然而, 本研究想要突破的理论局限正是这一点。本研究认为, 共享关系 (尤其是员工单方面的共享关系) 是谦逊领导与下属之间的主要关系。本研究的这一理论观点并不是数据驱动得出的 (尽管数据上也证明了这一点), 而是基于现实情况提炼的。在开展本研究之前, 本研究的作者对 20 多位员工进行了深入的访谈, 访谈问题包括“你的领导是不是谦逊领导”, “你觉得与这样的领导在一起工作有什么感觉”。其中, 尽管只有少数受访者 (33%) 认为他们的领导是谦逊的, 但他们都非常喜欢这样的谦逊领导。例如有受访指出“和他 (指领导) 在一起工作很舒服, 很难碰到像这样的领导, 虽然待遇不算太好, 但我舍不得离开这个领导”。基于这样的访谈结果, 我们思考对于谦逊领导来说, 共享关系可能是超越了交换关系的一种影响下属的机制。

谦逊领导这样的影响机制对于传统领导方式 (尤其是交易型领导) 来说是一种突破, 相对于 LMX, 关系亲近性反而是解释领导谦逊有效性更有效的机制。这也是本研究的主要贡献之一。

此外, 以下的几点原因也帮助我们决定选择关系亲近性而不是 LMX, 也不是双中介作为解释领导谦逊有效性的中介机制:

首先, LMX 对于领导和下属关系的解释在理论上贡献并不大。以往研究已经广泛探究了领导通过 LMX 影响下属的态度和行为, 例如变革型领导与下属绩效和满意度 (李秀娟, 2006)、OCB (Wang et al., 2005), 家长式领导与下属职业发展 (曾垂凯, 2011), 交易型领

导与下属组织承诺（魏峰，2008），内隐领导原型差异与下属组织承诺和满意度（Epitropaki & Martin, 2005），伦理型领导与下属绩效（Walumbwa et al., 2011）等。因此，探究领导通过影响下属 LMX 促进下属态度和行为的改变在理论上贡献不大。

其次，不加入 LMX 作为中介对于本研究的理论贡献没有影响。本研究的理论目的在于探究领导谦逊对于交换关系（LMX）之外共享关系（关系亲近性）的影响，因此，当把 LMX 进行控制后，本研究的理论目的就已经实现了。当控制了 LMX 之后，关系亲近性仍能对谦逊领导的影响效应进行解释，则表明本研究的理论假设得到支持。此外，为进一步凸显本研究的贡献，我们在一审修改稿中已经将假设 1 修改为“当控制了领导成员交换关系后，谦逊领导与下属关系亲近性正相关”。

第三，对关系亲近性和 LMX 的双中介检验显示，关系亲近性对领导谦逊与建言和帮助行为的中介效应显著，而 LMX 的中介效应不显著。为进一步验证关系亲近性在领导成员关系之外对领导谦逊影响效应的解释效力，本研究采用 Preacher 和 Hayes（2004）提出的双中介检验方法对关系亲近性和领导成员交换的中介作用进行同时检验。5000 次样本 Bootstrapping 结果显示，对于领导谦逊和建言行为的关系，关系亲近性的间接效应显著（效应值为 0.25，95%置信区间从 0.15 到 0.37），而领导成员交换的间接效应不显著（效应值为 0.02，95%置信区间从-0.02 到 0.09）。对于领导谦逊和帮助行为的关系，关系亲近性的间接效应显著（效应值为 0.17，95%置信区间从 0.10 到 0.26），而领导成员交换的间接效应不显著（效应值为 0.03，95%置信区间从-0.00 到 0.08）。

第四，将 LMX 作为中介会影响本论文的结构，并增加论文篇幅。本研究在探究谦逊领导与关系亲近性的关系时，主要基于特质吸引理论。如果将 LMX 作为另外的中介，则需从社会交换理论进行阐述，进而增加本研究的篇幅，但却不能增加本研究的贡献。

因此，基于以上几点考虑，我们决定不将 LMX 作为中介提出，而将其作为控制变量。但是，本研究在具体分析过程中，不论 LMX 是作为中介还是控制变量，分析方法和结果均是一样的。

非常感谢评审专家的宝贵意见，我们在修改稿中加入了关系亲近性和 LMX 的双中介检验结果，从而进一步验证本研究的假设（见 4.2 主效应和中介效应检验部分的蓝字内容）。如果您有其他需要我们进一步阐明的，我们非常乐意和您进行进一步的探讨。

第三轮

审稿人 3 意见：

意见 1：领导-成员共事时间的测量单位需注明，如：年或月。

回应：感谢评审专家的细节建议。在修改稿中，我们已经对此问题进行了修改，见文中“3.2 测量工具”部分的绿字内容。具体修改如下：“领导-下属共事时间由下属报告与领导共事的客观时间（单位为年）”。

意见 2：对 LMX 的双中介检验不是本文的主要内容，建议放在 footnote 中。

回应：感谢评审专家的宝贵建议。我们进一步对专家的建议进行讨论，认为将双中介检验内容放置到稳健性检验部分更为合适。具体原因如下：（1）双中介检验是对关系亲近性中介效应的进一步验证，可以认为是对中介效应的稳健性检验；（2）双中介检验可以进一步凸显本研究所提出的中介机制的理论贡献，值得在文中进行强调；（3）双中介检验的内容还比较多，放置到 footnote 中影响论文的整体阅读性。因此，结合以上三点原因，我们在修改稿中将双

中介检验内容放置到“4.4 稳健性检验”部分中，详见该部分中绿字内容。如果评审专家认为的修改并不合适，我们非常愿意做后续的修改。谢谢！

第四轮

编委意见：

本文作者已经很好地回应了两位对该文持肯定意见的评审人的问题。同意发表。

不过作者应该通读全文，改正其中的错误。例如：

Ou et al., 2014, In press。既然是 2014 发表，怎么又是 in press？

Clark 和 Mils (1993)。Mils 应该是 Mills

回复：感谢编委的宝贵意见，我们进一步对全文进行了核查，修订了其中的错误。

对于具体的问题：

(1) Ou et al., 2014, In press 这里的引用实际上是引用了 Ou 等人的篇文章，一篇发表在 2014 年，另一篇是 in press 的状态。考虑到引用的必要性以及可能导致的歧义，我们在修改稿中删除了 in press 论文的引用，但这对内容并没有实质的影响。感谢您的意见。

(2) 感谢您指出了非常关键的问题。我们在之前的写作中对作者姓名的关注较少，直接复制的 google scholar 里面的作者姓名（现在发现 google scholar 里面的作者姓名是错误的！），因此导致全文在引用 Clark 和 Mills (1993)的论文时将作者姓名错误输入。感谢您细心的提出宝贵的意见，非常感谢！