

《第一轮修改说明》

尊敬的编委及评审专家：

您好！非常感谢您对本论文的细致审阅和宝贵意见。我们深知审稿工作的辛苦与重要性。在此，我们衷心地向您表示最诚挚的感谢。

经过深入讨论和学习编委和两位评审专家的意见，我们认为这些建议对论文质量提升非常重要。基于此，我们在修改稿中进行了全面完善和改进，并以红色字体突出显示了主要改动。同时，在本《修改说明》中，对修改稿原文的引用也以红色字体标注，评审意见以斜体显示。

在逐一回应专家意见之前，我们先总结了几项重要修改，以概览修改稿与原始稿的主要差异：

一、明确研究动机

本研究主要探讨领导情绪表达与情境信息之间的不一致引发了下属对其情绪不可预测性的感知，并讨论这种不可预测性如何影响下属的任务绩效和对领导的退缩行为。在各位专家的指正和提点下，我们充分意识到了原文在论述研究动机时的不足。其中，您主要指出了两大问题：（1）“数字化情境”与研究动机的关系；（2）本研究的动机（价值）具体是什么。对此，我们分别做出如下回应与修改：

（1） 删除“引言”中有关“数字化情境”的内容

原稿中，我们原想通过引入“数字化情境”，强调数字和虚拟沟通技术的发展使得情绪线索更为模糊，从而加剧了领导情绪不可预测的现象。然而，正如各位专家指出的，我们在后续推理和研究设计中未能将“数字化情境”纳入分析，影响了研究动机的清晰性。对此，我们在修改稿中对“引言”部分的研究动机进行了重新梳理与表述，删除了原有“数字化情境”的相关表述，着重论证日常工作情境中领导情绪不可预测性的研究价值。

（2） 明确本研究的动机（价值）

首先，从**组织现实角度**来看，情绪表达与情境信息的不一致并非偶发现象，而是在信息不对称背景下的常态表现。正如我们在修改稿中写道（请见修改稿第一页 23-25 行）：“**下属在感知领导情绪时，可能会面临多重困扰，例如领导可能在积极场景（如**

庆功宴）中流露出负面情绪，或在一般工作失误中表现出过度愤怒情绪”，领导的情绪表达有时难以与下属的情境认知一致，可能导致消极结果。因此，探讨这一研究问题具有现实意义。

其次，从**现有文献与理论贡献**角度来看，现有研究尚未充分探讨情绪信息与情境信息冲突时的作用机制。已有文献多以情绪社会信息理论为基础，强调情绪与情境信息匹配所带来的影响。尽管该理论为本研究提供了重要支撑，但目前对于情绪信息与情境逻辑不一致所造成的社会功能失调，仍缺乏系统研究。本研究通过揭示领导情绪不可预测性所导致的情绪功能失调效应，挑战了既有研究对情绪表达社会功能性的假设，拓展了情绪社会信息理论的适用边界。因此，我们在修改稿的引言中写道（请见修改稿第一页 20-23 行）：“**情绪信息功能的实现依赖于一个前提：情绪信息在环境中显著且不与情境信息冲突（Van Kleef & Côté, 2022）。现有研究多基于此假设，验证领导的情绪表达契合情境逻辑时产生的影响，如在消极或模糊情境下表达消极情绪的影响（Wang et al., 2018）。而实际工作中，领导情绪表达并不总契合情境逻辑，从而干扰了其社会信息功能的发挥（Lim et al., 2021; Stollberger et al., 2024）。**”

综上，本研究的研究动机基于组织现实、文献和理论的关注盲区，我们希望本研究的发现能为丰富领导情绪研究做出贡献。

二、明确理论贡献

本研究围绕领导情绪不可预测性展开，基于情绪社会信息理论，探讨领导情绪表达与情境信息逻辑不一致时的影响机制，主要在以下四个方面作出理论贡献（请见修改稿“引言”最后一段和“4.1 理论意义”部分）：

（1）拓展情绪社会信息理论的适用边界：情绪与情境冲突的功能性探讨

情绪社会信息理论强调情绪作为社会信号的功能性机制，认为在情境不明确时，情绪表达可作为信息线索帮助观察者理解环境并做出反应（Van Kleef et al., 2012; Van Kleef & Côté, 2022）。然而，该理论及相关研究较少关注：当情绪表达与情境信息本身发生冲突时，其功能性是否仍然成立？本研究引入领导情绪不可预测性，发现当领导所表达情绪与当前情境不符时，不仅不能帮助下属理解情境，反而加剧其认知困惑与焦虑情绪，削弱情绪的社会调节功能。这一发现补充并拓展了情绪社会信息理论对于情绪和情境一致性边界条件的讨论，揭示了情绪表达在冲突信息环境下

的潜在副作用。

(2) 对领导情绪表达及领导复杂情绪表达研究提供了多层次的文献贡献

现有研究聚焦于探究领导单一离散情绪（如愤怒、感恩、骄傲）对下属反应的影响机制（如 Ritzenhöfer et al., 2019）。对于领导复杂情绪表达，研究多关注领导多种数量的情绪表达（如混合情绪）如何影响下属，而对情绪表达与情境之间的逻辑一致性关注较少。本研究通过对情绪不可预测性的扎根分析，强调领导情绪表达的复杂性不仅体现在情绪本身的复合性或变化，也体现在其与情境之间的契合程度（如表达强度、情绪触发源）。这一发现推动了情绪研究从关注情绪本身传递的信息转向关注情绪信息和情境信息的匹配，为理解复杂互动下的情绪功能机制提供新依据。

(3) 补充情绪社会信息理论中情绪互补机制的情境唤起条件

本研究拓展了情绪社会信息理论中关于情绪互补性的讨论路径。已有研究主要将情绪互补归因于双方的权力不对等或利益冲突（如 Hong et al., 2025），本研究则发现，领导情绪与情境信息的不一致也会引发下属互补性情绪反应，丰富了情绪互补机制的情境触发模型。

(4) 引入上下级关系的时间性特征，探究稳定性关系特征对领导偶发性情绪表达的调节作用

本研究探讨了上下级关系所处阶段（初级 vs. 中期 vs. 稳定）对领导情绪不可预测性影响效应的调节作用，发现初期关系中该影响最显著。这一结果回应了 Van Kleef 和 Côté（2022）提出的“情绪研究应更多考虑关系和时间性特征”的呼吁，将稳定的社会关系纳入情绪解释过程。

三、补充扎根研究分析，展示情绪不可预测性对应的情境类别

为回应评审专家们关于本研究“研究设计重复”、“情境测量不足”、“应进行扎根分析”等宝贵意见，我们在研究一中补充了对关键事件材料的扎根分析，并基于此识别出引发领导情绪不可预测性的典型情境类型。该补充很好地增强了本研究的理论深度与情境有效性。再次感谢专家们的意见！

具体而言，我们基于关键事件法收集的下属陈述，对典型的领导情绪不可预测性表现进行了系统的扎根理论分析。我们基于其定义——领导情绪表达信息与情境逻辑信息之间的不一致——作为判断标准，识别并归纳出五类主要的情绪不可预测性表现形式（结果如表 1 所示），各类别描述如下：

- ◆ 领导情绪表达效价与情境逻辑不符（33.53%），指领导表达的情绪效价与当前的情境线索相冲突，主要包括在积极情境下表达消极情绪（如项目成功时突然表现不悦或愤怒）和消极情境下表达积极情绪（如任务失败或问题发生时却面带微笑、嬉笑回应）；
- ◆ 情绪表达强度与情境逻辑不符（38.92%），指领导情绪表达的强度与当下情境的重要性、紧迫性或刺激强度不匹配，主要包括情绪表达强度过强（如对轻微问题做出剧烈愤怒反应）和情绪表达强度过弱（如对重要问题无明显情绪波动或淡漠应对）；
- ◆ 情绪表达对象与情境逻辑不符（4.79%），指领导将情绪释放于不相关或无直接责任的对象身上，例如对旁观员工发火或错将负面情绪转嫁给下属。
- ◆ 情绪触发点缺失（25.45%），指在缺乏明显情绪诱因的情况下，领导表现出不合理的情绪反应，使下属难以理解其情绪来源，也难以通过常规工作逻辑推测其情绪。这类表达通常缺乏情绪触发的前因线索。
- ◆ 情绪变动缺乏触发逻辑（4.19%），指领导在情境未发生明显变化的情况下，情绪在短时间内出现变化，且情绪变化之间缺乏清晰的逻辑联系，令下属难以理解其变化轨迹。例如，对同一事件表现出前后矛盾的态度与情绪。

表 1 领导情绪不可预测性的具体情境

主范畴	对应范畴		原始语句表意
情绪表达内容与情境逻辑不符	情绪表达效价与情境逻辑不符（33.53%）	积极情境表达消极情绪	59 签下单子同事庆祝时，领导却不高兴并拒绝参加聚会 115 团队超额完成目标，领导不同意聚餐并情绪不高兴 249 部门业绩第一，领导焦虑紧张、眉头紧蹙，提醒不要骄傲多思考 282 周五下午开心交流团建，领导严肃训话、生气询问工作进度 284 单位联欢活动取得第一，领导回单位严肃训斥、泼冷水 316 部门业绩破纪录，领导训斥，严肃板脸扣奖金 356 领导节日祝福时显焦虑，皱眉叹气摇头
		消极情境表达积极情绪	60 面对员工工资待遇低时，领导表现平淡，甚至略显开心 72 同事未按时完成报告时，领导面带微笑说可以晚两天交 122 工作进度落后，我以为会被严厉批评，领导却笑着鼓励并讲解问题
	情绪表达强度与情境逻辑不符（38.92%）	情绪表达强度过强	65 建议被部门人拒绝时领导特别愤怒，有要疯的感觉 70 因平时习惯的工作琐事，领导愤怒、焦虑，情绪激动并拍桌增加处罚规则 74 做错普通事情时，领导严肃指出不对 89 工作中员工处理错账单明细、材料清单时，领导的态度恶劣到让人无法想象 179 面对无关紧要的小失误，领导暴跳如雷，表情严肃、语气暴躁 256 因工作小差错，领导突然大发雷霆，愤怒说难听的话 397 员工忘关电脑领导大发雷霆，反应过度、训员工 419 小组成员普通失误，领导异常愤怒大声吼叫

		情绪表达强度过弱	67 小组完成大单提议庆祝时，领导情绪不高，拒绝并离开 134 给我加工资，我感到非常惊讶，因为好几年没加工资了，领导心平气和、一脸平淡地说给我加工资 255 任务成功完成，领导未关注成功的结果，而是冷静关注过程问题，指出可以做得更好 258 部门业绩全公司第一，领导无喜悦表情，要求争取全国第一 312 团队任务获得认可，老板深沉未表态 337 领导淡定宣布降薪，仅简单道歉
	情绪表达对象与情境逻辑不符（4.79%）		112 我指出出纳报销错误，领导气愤地把怒气撒在我身上并数落我 130 领导不分青红皂白莫名甩锅，表现出不屑、蔑视 170 一员工迟到，领导非常生气，说过火的话、走来走去，数落没迟到的员工 182 领导自己弄错文件，却气愤地对下属大发雷霆、责怪我们 416 领导未调查清楚错怪员工，黑着脸指责
情绪触发依据与情境逻辑不符	情绪触发点缺失（25.45%）		45 交班时领导突然安静严肃，表情严肃并说难听的话 100 领导突然不说话，眼神奇怪、让人捉摸不定 149 开会时领导突然很暴躁，脸色难看，说难听的话后离开会场 158 领导突然凑过来，用很八卦、玩笑的语气开莫名其妙的玩笑 266 领导莫名其妙凶我，生气表情凶，让重做 425 领导无故发脾气、怒气冲天，退回多日工作文件要求修改 385 交代工作时领导突然愤怒，拍制造台要求仔细检查
	情绪变动缺乏触发逻辑（4.19%）		84 项目成功大家提议聚餐，领导刚开始高兴，后来强颜欢笑、脸色不好看 156 上月三次迟到，一般考勤问题领导都不太关注，但本月统计考勤时领导表情严肃地强烈批评并扣工资 189 讨论一直沿用的紧急方案处理时，领导突然生气指责提出者 210 业绩好且领导曾答应升职，谈升职时领导却发火指责、装忘记承诺 214 领导曾肯定企划案，会议上却当众狠狠批评，挑小毛病、表情愤愤不平 261 特意请示领导后去办事，事后却被领导大发雷霆，痛批过往罪行、表情狰狞 275 领导当初答应的事执行时否认，面部无辜称没说过规定 283 项目完成部门高兴，领导先祝贺后焦虑、情绪捉摸不透

注：由于部分情绪表达同时符合多个不可预测类别，故各类别占比之和超过 100%。

以上是我们对修改稿中改动较大的内容的统一梳理。下面我们将逐条回复评审专家的意见。

编辑部审核意见（副主编）

基于情绪社会信息理论，本研究揭示了领导情绪不可预测性影响下属人际回避行为和任务绩效的两条路径，研究问题选择有创新性。编辑部邀请了组织管理领域内的三名审稿人评审稿件，两位审稿专家反馈了意见，反馈意见整体偏消极。在独立阅读文章之后，考虑到研究工作的潜在贡献，主编倾向于在现有阶段给作者风险修改的机会，主要的修改建议包括：

回复：

感谢主编邀请各位专家给予宝贵反馈，尤其感谢您在独立阅读并综合评估后，认可本研究的潜在贡献，并给予我们修改机会！下面我们将逐条回复您的意见。

1) 明确研究的理论贡献，目前研究的理论贡献和问题提出并不凝练，需要整体修改文章的引言。

回复与修改：

感谢您提出的宝贵建议，我们已重新思考本研究的理论贡献和研究问题。

关于**理论贡献**的表达，我们已在前文的回应中进行了详细说明（请见本《修改说明》开头的“重要修改”）。

关于**研究问题**的凝练：首先，我们统一并明确了本研究的视角为下属视角，纠正了原文中存在的下属与领导视角混淆问题。相关修改表述包括：“**下属在感知领导情绪时，可能会面临多重困扰...这些不合情境逻辑的情绪表达使得下属难以基于情绪信息判断领导的意图与态度...**”其次，我们在引言部分重新聚焦并凝练了本研究的问题，明确指出本研究关注的是领导情绪不可预测性如何通过情绪社会信息路径影响下属行为。相关表述如：“**基于情绪社会信息理论（Emotion as Social Information Theory, Van Kleef et al., 2012），本研究旨在探究领导情绪不可预测性通过社会信息路径对下属的影响。我们认为，领导情绪不可预测性通过认知路径和情感路径共同影响下属行为。**”（请见修改稿第二页开头）

再次感谢您对本研究的悉心指导！

2) 对于组织行为领域的研究问题，不同于普遍性的社会态度测量，不建议使用在线平台的横断面数据收集。建议在保留研究二的基础上，重新完成一个实验研究工作。

回复：

我们衷心感谢您提出的建设性建议。关于是否增设实验研究的问题，我们在认真评估现有研究架构的基础上，做出以下回应与修改：

首先，我们认为当前研究设计在逻辑上具备较强的系统性与互补性，两个研究各自发挥着不同的方法优势，研究一（关键事件法 Critical Incident Technique, CIT）以质性扎根方式建立理论基础并以定量实验数据验证了本研究的相关假设，研究二以多时点多来源问卷设计增强了实证检验的稳健性与内部效度，两者共同支持了本研究的假设与理论建构。具体而言：

一、关于 CIT 方法的有效性

我们理解您对研究方法 with 数据获取手段的高标准要求，因此对研究一的 CIT 方法做出进一步论证与扩展分析。情绪本身是一种高度情境化的、即时性的情感体验，其触发通常依赖于特定的情境线索与社会互动（Van Kleef et al., 2012）。CIT 能够引导受访者聚焦于触发明确、印象深刻的实际事件中，进而识别情绪表达与情境逻辑之间的不匹配，这一点与本研究的目的高度契合。

在管理与组织行为研究中，CIT 方法一直被广泛应用于情绪研究（如 Lee & Johnson, 2025）。在本研究中，我们结合您与评审专家的意见，对 CIT 数据进一步开展了扎根理论编码分析，归纳出五类典型的情绪不可预测性情境类别（请见本《修改说明》开头的“重要修改”与修改稿“2.3 研究结果”部分）。这一分析为本研究提供了实证基础，也增强了我们对情绪不可预测性维度的理解。

因此，我们认为，研究一承担了理论建构与情境识别的关键任务，不适合以其他实验方法替代。

二、关于研究一与研究二的互补性与研究设计的合理性

我们认同“单一横断面数据在组织研究中可能存在一定限制”，因此在研究设计中作出以下平衡：研究一聚焦于识别情绪不可预测性的核心情境类型，通过回忆实验验证变量间的因果关系，并采用多行业、多岗位样本，增强结果的普适性；研究二采用多时点多来源问卷设计，用以降低同源误差与共同方法偏差，并进一步验证领导情绪不可预测性对下属行为的影响机制与边界条件。因此，我们认为当前两个研究已形成研究逻辑上的衔接递进、方法层面的互补强化。

基于此，我们未增加新的实验研究，而是通过扎根分析与方法论扩展增强现有研究设计的可信度与说服力。在修改稿中，我们也增加了对上述逻辑的补充说明，如“**尽管研究 1 识别了领导情绪不可预测性的关键维度，并初步揭示其通过认知与情绪路径影响下属绩效与退缩行为的机制，但仍存在同源方法偏差的潜在风险。此外，研究 1 的设计未能实证检验关键情境**

变量的调节作用。为进一步提升结果的内部效度并检验模型的调节机制，研究 2 采用多来源多时点的问卷设计，在两个时间点（间隔一个月）分别收集来自下属和其直接主管的配对数据。”请见修改稿“3 研究 2”部分，再次感谢您的细致评阅与严谨要求。

此外，修改过程需要参考两位审稿人提供的修改建议。需要作者注意的是，风险修改并不意味着简单对照回复修改审稿意见，而是在理论建构、问题提出、模型建构、结果分析、分析讨论和论文写作等方面的重要修改以回应主编和审稿人的关注。此外，高风险修改也不能保证新提交的论文一定会被接受，后续轮次的评审也可能会增加新的审稿人，存在拒绝接受的不确定性。请研究者认真对待审稿人的意见建议。

回复：

感谢编辑部给予我们继续完善稿件的机会！我们充分理解并诚恳接受编辑部关于“高风险修改”的相关说明，也充分理解后续评审可能引入新的审稿人，并存在被拒稿的可能性。对此，我们将以严谨、认真、开放的态度全面修订论文，力求回应各方关注、提升研究质量！

外审专家 1 审核意见

1、题目，建议修改……下行影响机制，没有提出效应；

回复：

非常感谢评审专家拨冗审阅我们的文章，并给出细心意见！

本研究旨在探讨领导情绪不可预测性对下属产生的影响，具体包括其通过认知困惑与焦虑情绪影响下属的**机制**，以及对下属回避行为与任务绩效的影响**结果（效应）**。因此，题目中所指的“效应”主要是对上述影响结果的统称。希望该解释能够更清晰地传达我们在题目中的表述意图。如有需要进一步明确题目，我们也非常愿意根据建议进行调整。

2、引言部分：数智技术加剧了领导与下属的情境认知差异，使领导的情绪表达难以预测，这方面的文献支撑不够，问题的提出究竟是基于数字沟通技术的变化还是基于新型的工作沟通模式变化，建议修改使逻辑更清晰；

回复与修改：

非常感谢您指出本研究在提出问题时存在的逻辑模糊，这些意见对于提升文章的理论深度和研究价值至关重要。经过讨论，我们已根据您的建议进行了如下调整：

一、删除对“数智技术”“数字技术”的直接描述，避免引入技术背景却在后续内容中无法充分展开，影响文章的逻辑性。

我们原计划从数字沟通技术的发展及其引发的新型工作沟通模式出发，探讨其如何加剧领导情绪表达的不可预测性。然而，由于后续分析未系统展开相关讨论，我们已将相关表述从引言中删除。考虑到其与组织沟通变迁及未来研究方向更为相关，我们已将该部分内容移至讨论部分的“4.2 管理启示”中进行呈现（请见修改稿第 16 页最后两段）。

二、明确以情绪社会信息理论为基础，立足于“下属视角”阐述研究问题

情绪社会信息理论强调，领导的情绪表达可以作为一种社会线索影响下属的行为。当情境模糊时，领导的情绪表达有助于下属准确解读环境，从而引导其认知与行为。因此，在该理论体系中，情绪的社会功能的实现依赖于感知者的信息解码过程，下属视角是该理论的核心出发点。基于这一理论定位，本研究在构建研究问题时，明确以下属为中心，从其对领导情绪表达的主观感知出发：“在组织情境中，尤其是上下级互动中，领导的情绪表达往往被下属视为其态度、意图甚至决策倾向的重要线索（李爱梅等, 2020）。下属在日常工作中需依赖对领导情绪的感知来判断其期望与立场，并据此调整自己的认知评估、行为策略和人际回应

方式（Van Kleef et al., 2012）。因此，领导情绪信息的传递对于下属感知组织运作至关重要（Stollberger et al., 2020）。”请见修改稿引言第一段。

接着，我们进一步指出，现有研究大多假设领导的情绪表达与情境信息是契合的，比如在积极情境中表达积极情绪、消极情境中表达消极情绪（Van Kleef & Côté, 2022; Wang et al., 2018）。但在实际工作中，这一逻辑常常被打破：“**下属在感知领导情绪时，可能会面临多重困扰，例如领导可能在积极场景（如庆功宴）中流露出负面情绪，或在一般工作失误中表现出过度愤怒情绪。**”请见修改稿引言第二段。

通过上述修改，我们期望以“情绪信息与情境信息的不一致”对情绪信息功能造成的干扰为切入点，更清晰地提出情绪不可预测性对下属认知、情绪与行为影响的研究问题，增强理论聚焦。

3、情绪即社会信息理论作为这个研究的理论基础

领导情绪不可预测性实际上是情绪的模糊性，影响下属人际回避行为和任务绩效的两条路径。

回复：

感谢评审专家敦促我们进一步思考本研究理论基础选择的合理性。为此，我们再次研读并仔细梳理了情绪即社会信息理论、领导情绪不可预测性和情绪模糊性的相关文献，现就相关问题回复如下：

（1） 情绪即社会信息（Emotion as Social Information, EASI）理论的核心内容

EASI 理论侧重情绪在社会情境中传达的信息，将情绪视为一种社会信号，强调观察者如何接收、加工解读并对情绪做出反应（Van Kleef et al., 2012）。该理论认为，情绪产生人际效应或社会影响的重要步骤为情绪识别，即观察者可以识别他人的情绪表达，从而获取相关情绪信息（Van Kleef & Côté, 2022）。

另外，EASI 理论假定情绪表达能消除社会情境中的歧义并促进人际协调。该理论认为，人们可以通过对情绪表达所引发的相似性或互补性的情感反应以及认知加工过程，提取出关于表达者、感知者以及环境的相关信息，从而帮助他们理解所处的社会情境（Van Kleef & Côté, 2022）。这表明，EASI 理论主要关注情绪的功能性机制，即当情境本身不明确时，情绪可作为社会线索帮助他人判断发生了什么、应该怎么反应。值得注意的是，EASI 理论并不假设“所有情绪表达都能消除歧义”，而是强调“情绪表达是消除歧义的潜在机制”。

（2） 情绪不可预测性（Emotional Unpredictability）与情绪模糊性（Emotional Ambiguity）

尽管情绪不可预测性与情绪模糊性在实际互动中可能会同时出现或相互影响，但二者在定义和心理加工机制上存在本质差异：

情绪不可预测性主要体现为情绪表达与情境信息之间的不一致或矛盾（Greer et al., 2013），即观察者能够识别情绪表达的具体类型，但难以理解该情绪在当前情境中为何出现。例如，在一个负面情境中（如下属犯错），领导却表现出愉快的情绪，这种情绪虽易于识别，却因与情境效价不符而被视为不可预测。

相比之下，情绪模糊性指的是观察者难以判断情绪本身的情感意义，即不确定其情绪效价是积极还是消极（Brainerd et al., 2021; Harp et al., 2024）。例如，Harp 等（2024）指出，惊讶的面部表情可能传达喜悦也可能传达恐惧，这使得观察者无法准确解读其情绪属性。

换言之，情绪模糊性的问题在于“这是什么样的情绪”，而情绪不可预测性的问题在于“这种情绪为什么会在这个情境中出现”。因此，情绪不可预测性并非源于表达本身的不清晰，而是源于清晰表达背后所传递的信息与外部情境的不匹配，这也是其社会互动中引发认知不确定性和行为调整的根本原因。

（3）领导情绪不可预测性与情绪即社会信息理论的理论逻辑适配性

如前所述，领导情绪不可预测性意味着，领导虽然表达出与情境信息不一致的情绪，但这种情绪本身是清晰可辨的，仍能作为社会信号被下属识别和解读，即下属知晓领导表达了哪种情绪和对应的信息。这与 EASI 理论的核心逻辑高度契合——即情绪作为一种社会信息来源，能够被观察者识别并据此调节其认知与行为反应（Van Kleef & Côté, 2022）。

只是，现有 EASI 理论和相关研究较少讨论：当情绪表达本身与情境脱节或不一致时，观察者如何加工这种信息冲突，也未系统揭示这类冲突如何影响情绪的社会功能。这正是 EASI 理论当前的适用边界之一，也引出了本研究的重要理论贡献：在 EASI 理论框架下引入“领导情绪不可预测性”，拓展了其对情绪社会信息传递冲突的解释力。具体而言，虽然领导的情绪表达本身是清晰的，但当其与情境信息不一致时，会造成下属的认知困惑和焦虑情绪，并最终诱发消极行为后果。换言之，领导情绪的不可预测性削弱了情绪在社会互动中“消除歧义、促进协调”的功能。

因此，领导情绪不可预测性的研究不仅与 EASI 理论在基本逻辑上具备高度适配性，也对其理论边界进行了有益扩展，揭示了情绪表达与情境信息不一致时对观察者情感和信息加工过程的影响。

我们认同审稿人关于进一步确认理论基础与假设逻辑适配性的重要意义。因此，我们在“理论基础”与“理论贡献”部分对情绪社会信息理论的适用前提与研究边界进行了进一步阐释，具体修改如下：

修改：

一、理论基础部分

原文中对情绪社会信息理论的表述较为简略，未详细说明“不可预测性”与“情绪和情境不一致性”之间的逻辑联系。因此，在修改稿“1.1 领导情绪不可预测性”部分，我们：

（1）补充并深化了对 EASI 理论基本逻辑的梳理，包括情绪作为社会信号、在情境不明确时提供线索等理论主张。如添加“**情绪社会信息理论将情绪视为一种社会信号，强调情绪表达能够向他人传递特定的信息，尤其在情境不明确时，情绪可作为社会线索，帮助观察者判断“发生了什么”以及“应如何反应”（Van Kleef et al., 2012; Van Kleef & Côté, 2022）。**”

（2）指出现有研究普遍假设情绪表达与情境效价一致，补充说明**情绪可作为社会线索“这是因为，情绪表达通常能够契合情境逻辑，从而帮助消除歧义、促进社会协调。”**

（3）进一步明确“领导情绪不可预测性”定义与 EASI 理论的契合点和差异，强调此类情绪表达虽然形式清晰（见“**这意味着，尽管领导所表达的情绪在形式上清晰可识别，但其与当下情境之间存在显著矛盾。**”），但由于与情境逻辑相悖，从而破坏了 EASI 所强调的“消除歧义”功能。

二、理论贡献部分

原文中对 EASI 理论的贡献较为概括，仅指出了“情绪信息与情境信息之间存在冲突”是对 EASI 理论的拓展，缺乏具体机制阐述和理论突破点的系统总结。因此，在修改稿“4.1 理论意义”第一段，我们：

（1）扩展并明确了对 EASI 理论的突破点：不仅指出情绪-情境冲突的存在，更强调其所带来的认知和情绪后果，挑战了“情绪有助于消除情境歧义”的社会功能性假设；

（2）阐明了“信息冲突”对下属心理机制的干扰路径，例如焦虑情绪、认知困惑、行为回避等；

（3）提出将“情绪表达与情境信息的一致性”纳入后续研究分析框架的必要性，为理论的进一步发展提出方向。

4、调节变量是“关系长度”还是“关系阶段”，建议斟酌。

回复与修改：

感谢评审专家提出的重要建议。我们认真思考了关系长度（Relationship Length）与关系阶段（Relationship Stage）在本研究中的适用性。我们非常赞同您的意见，认为“关系阶段”在理论内涵上与本研究关注点的契合度更高。

尽管本研究测量的是员工与领导共事的时间，但我们关注的不仅是时间的持续性，更聚焦于这一时间积累所代表的关系发展状态对情绪信息解读的调节作用。因此，相较于“关系长度”，“关系阶段”更能反映我们对上下级关系质性变化的理论表达。在修改稿中，我们已将“关系长度”调整为“关系阶段”。再次感谢您的宝贵意见！

5、关键事件法的主题词提取以及分析过程需要放在附录部分 供专家审查。

回复：

感谢评审专家对本研究的研究方法提出专业建议。我们认同您的意见，对关键事件法的数据进行扎根编码分析，有助于增强本研究的透明性与情境有效性，也为我们后续实证检验提供了重要理论支撑。因此，我们对研究一进行了扎根分析，并在此基础上归纳出领导情绪不可预测性的具体表现形式及员工的典型反应。分析结果呈现在本《修改说明》开头“重要修改”部分的表 1 中。

修改：

在修改稿中，我们已将关键事件法的研究目的、分析过程和分析结果补充至研究一的方法部分。

首先，我们在研究一的总体论述中指出：“研究 1 采用情绪研究中常用的关键事件法，引导研究对象回忆领导情绪不可预测的具体事件，并详细描述领导表达不可预测情绪的情境。”通过该方法，旨在识别领导情绪不可预测性的具体表现形式，并探索其影响下属行为的内在机制。

其次，在“2.3 研究结果”部分，我们补充道：“在开展定量研究之前，本研究首先对被试所描述的领导情绪不可预测性情境进行了基于扎根理论的分析。我们聚焦于情绪表达与情境逻辑显著不一致、不可预测性特征突出的典型样本，依照开放编码、主轴编码和选择性编码三个阶段，提炼出引发下属感知领导情绪不可预测性的核心情境类型与范畴。”分析结果（如表 1）所示，领导情绪不可预测性主要表现为三种形式：情绪表达的效价与情境逻辑不符（33.53%）、情绪表达的强度与情境逻辑不符（38.92%）和情绪表达触发点的缺失（25.45%）。这一补充有助于增强研究的理论深度，也为理论贡献的展开提供了更坚实的基础。再次感谢您对本研究的细致指导！

外审专家2 审核意见

本研究主体具有一定的理论和现实意义，变量间的逻辑性相对清晰，数据收集也体现了作者投入程度。

回复：

感谢评审专家拨冗审阅我们的文章，并对本文的研究意义以及数据收集等方面的认可。我们将充分吸收您的意见，以提升本研究的质量。接下来，我们将逐一回复您的具体意见，感谢您的专业指导！

存在以下不足：

一是研究动机不够清晰，作者强调情绪与情境的冲突，甚至多次讲到数字化情境，但测量中却没有真实情境、更没有数字化情境在里面。

而且一个人面临的情境并不能完全被他人所完全感知到，尤其是下属很难完全了解领导决策的情境，所以没有情境的测量效度是存疑的。

回复与修改：

非常感谢审稿人提出的宝贵意见，这些意见对于提升文章的研究价值和理论深度至关重要。

经过讨论，我们做出的回复如下：

一、关于研究动机

感谢审稿人指出“研究动机不够清晰”的问题，我们认为这是本研究在早期撰写中存在的重要不足之处。的确，本研究试图探讨领导情绪表达与情境信息之间的不一致如何引发下属对其情绪不可预测性的感知。正如您指出的，我们在后续推理和研究设计中未能将“数字化情境”纳入分析，造成了理论构想与逻辑推理、实证方法之间的不匹配，影响了研究动机的清晰性。对此，我们在修改稿中对研究动机部分进行了重新梳理与表述，删除了原有“数字化情境”的相关表述。具体调整内容详见本《修改说明》开头“一、明确研究动机”部分。

另外，正如本《修改说明》开头“重要修改”部分指出的，我们也从组织现实、文献和理论的关注两个角度对本文的研究动机做了深入梳理，希望这能更清晰地展示本研究的价值。

二、关于情境的测量

我们认同您“一个人面临的情境并不能完全被他人所感知，尤其是下属难以充分了解领导决策所处情境”的观点。事实上，正是这种情境理解上的偏差导致了下属感知到领导情绪的不可预测。这一点与情绪即社会信息（EASI）理论强调“情绪表达被观察者理解和加工”的核

心观点是一致的。因此，基于 EASI 理论，本研究以下属视角为切入点，关注其“感知到的情境信息”，而非客观情境本身。

同时，我们高度重视您对“情境测量效度”的关注。我们认为，尽管组织中的情境本身往往具有高度异质性，领导表达的不可预测情绪可能源于多种复杂，甚至主观的事件背景，但下属所感知的“矛盾点”可能存在一定的理论规律和系统分类。为了回应这一问题，并结合另一位审稿人的建议，我们对原有关键事件法（CIT）数据进行了扎根理论分析，识别出典型且具有代表性的情境类型，以更清晰地界定领导情绪不可预测性的构成特征。扎根分析的结果呈现在本《修改说明》开头“重要修改”部分的表 1 中，我们希望这一分析可以回应您对“情境效度”的担忧。

二是理论贡献描述非常模糊，没有充分地与已有文献对话，从而将本文的理论贡献清晰涌现。

回复：

感谢评审专家的批评指正与宝贵意见！挖掘本研究的理论贡献是我们在本次修改中做的重大修改之一。我们认同您的观点，原稿在阐述本研究的理论贡献时存在表述不具体之处。为此，在修改过程中，我们对相关理论文献进行了更深入梳理，尤其是围绕 EASI 理论、情绪不可预测性以及领导情绪表达等主题，明确指出本研究在哪些方面对现有研究进行了拓展和补充，具体修改已在本《修改说明》开头“重要修改”部分进行说明，修改稿的相关修改位于“引言”部分的最后一段与“4.1 理论意义”部分。再次感谢您的意见！

三是测量存在重点偏差

比如两个中介变量只用了 2 个题目，有多个题目的测量不用，这就很难被接受。

另外结果变量人际退缩行为不准确，应该是对领导的退缩。

调节变量缺乏足够的文献支持，为什么 3 年的关系还是新关系？如果 1 个月属于新关系似乎可以接受，这种划分无论是理论还是实践都过于随意了。

回复与修改：

感谢评审专家的批评指正与意见，这些建议很好地督促我们进一步思考本研究设计的有效性。通过再次研读现有文献和内部讨论，我们做出的回复如下：

一、关于中介变量的测量效度

我们理解评审专家关于焦虑情绪仅使用 2 个题项的担忧。在已有情绪研究中，PANA 量表被广泛用于测量个体的情绪状态，例如，Baer 等人（2018）使用该量表中的条目测量了领导

的愤怒情绪。此外，使用 2 个题项测量焦虑情绪在文献中亦有充分支持。例如，Kouchaki 和 Desai（2015）采用“紧张（Nervous）”和“焦虑（Anxious）”2 个项目测量焦虑，Cronbach's α 为 0.78。该测量方式不仅与 Rodell 和 Judge（2009）一致，也与本研究所采用的题项完全相同，具有测量方法上的一致性。在修改稿中，我们已添加了 Kouchaki 和 Desai（2015）的文献作为该量表的文献支撑。

对于中介变量“认知困惑”的测量，我们在研究一中参考了原本用于测量消费者在产品选择时信息模糊性困惑的量表。其核心维度信息的模糊性与不一致性，与本研究中员工面对领导不可预测情绪表达时产生的认知困惑具有理论上的一致性，二者均源于社会情境中信息加工的困难。在对原量表进行情境适配性改编时，我们严格保留其维度结构，并根据上下级互动场景进行调整，以确保测量的有效性。同时，我们也意识到两个题项可能带来的测量稳健性问题，因此在研究二中，我们引入了包含四个题项的认知困惑量表，以增强测量的信度与效度。

二、关于结果变量人际退缩行为的测量对象

感谢您的专业提醒。我们赞同您的观点，在修改稿中，已将“人际退缩行为”明确表述为“下属对领导的退缩行为”，并在假设推理过程中修改了相关论述，使概念与测量保持一致性。

三、关于调节变量的划分标准与测量效度

关于关系阶段的划分标准，我们在初稿中未提供充分文献支持，感谢您的专业指正！在此次修改中，我们做了如下处理：

（1） 根据另一位评审专家提出的建议，我们认真思考了关系长度（Relationship Length）与关系阶段（Relationship Stage）在本研究中的适用性，认为“关系阶段”的表述在理论内涵上与本研究关注点的契合度更高。在修改稿中，我们已将“关系长度”调整为“关系阶段”。

（2） 根据您的重要意见，我们已将原先基于企业经验划分上下级关系阶段的方法，调整为按照上下级共事时长的三分位数（33.3%、66.7%）进行划分。原因如下：

我们同意您的批评与指正。虽然本研究调研的企业具有结构化的管理模式，限制了领导与下属之间的非正式互动，减缓了双方关系的发展进程，但不同行业与组织背景之间存在显著差异，很难有一个统一的领导-下属关系阶段的划分时间。因此，直接设定如 3 年或 5 年的节点，缺乏理论依据与普适的实践支持。

在重新梳理相关文献后，我们发现将领导和下属的关系划分为三个阶段是一种较为常见且可行的方式（如 Levin et al., 2006; Schyns et al., 2005）。另外，已有研究广

泛采用分位数法对关系变量进行分类。例如，Sherman 等（2012）采用分位数方法划分 LMX 差异水平的高低，并验证了其可以有效揭示组间差异。因此，本研究也决定采用三分位数法对领导和下属的关系长度进行阶段划分。其中，前 33.33% 的样本（共事时间不超过 2 年）界定为初期关系阶段，33.33% 至 66.67%（共事 2 至 4.14 年）为中期关系阶段，后 66.67%（共事超过 4.14 年）为稳定关系阶段。我们已在修改稿中对数据进行了重新分析，数据分析结果显示，在新的阶段划分下，本研究的结论均未发生显著改变。

最后，我们也意识到样本所处行业的特殊性可能限制了研究结论的广泛适用性。因此，我们在论文的局限性部分补充了关于关系阶段具体数值划分的适用性说明，并呼吁未来研究在不同组织与行业背景中进一步检验与拓展本研究的结论。具体内容为：“本研究设计存在一定局限。研究二样本的行业的特殊性可能影响领导与下属的关系发展模式，限制研究结论在其他行业背景中的适用性。虽然本研究探讨了关系阶段对情绪不可预测性影响的调节作用，但关系阶段形成的具体时间在不同组织文化和管理风格下可能存在显著差异。因此，关系阶段的划分方式应结合具体情境调整。”

四是模型没有控制足够多的信息，比如领导的情绪稳定性跟 IV 比较相关，需要控制；下属的情绪稳定性也很相关，需要控制；而控制团队公正却比较突兀，需要解释说明。

回复与修改：

感谢评审专家提出关于控制变量设置的细致建议。我们高度认同控制变量的选择应严格基于理论推导与因果路径判断，而非仅凭经验（Spector et al., 2011; Bernerth & Aguinis, 2016）。根据 Spector 等（2011）的观点，混淆变量（Confounding Variable, CV）的核心特征是同时为自变量（IV）与因变量（DV）的共同原因，即满足 $CV \rightarrow IV$ 且 $CV \rightarrow DV$ 的路径。控制此类变量的目的是剔除自变量和因变量共同原因引发的虚假相关。

根据上述原则和混淆变量的定义，我们对领导、下属情绪稳定性与团队公平氛围的处理方式说明如下：

一、为何不控制领导的情绪稳定性

我们认同情绪稳定性可能是领导不可预测情绪表达的潜在影响因素。不过，关于该变量是否构成混淆变量，还需进一步考察其是否同时影响本研究的因变量——即下属绩效与对领导的退缩行为。考虑到目前尚无足够的证据支持其会直接影响下属的绩效，因此，从当前理论与实证基础来看，其作为自变量与因变量的共同原因的可能性相对有限。另外，从情绪社会信

息理论的角度出发,在缺乏直接理论路径支持的前提下引入该变量,可能会引起过度控制的偏误(曹江雨等,2020)。因此我们暂未在本研究中纳入该变量。我们会在后续研究中进一步关注这一潜在路径,感谢您的启发性建议。

二、为何不控制下属的情绪稳定性

根据情绪即社会信息理论,观察者对他人情绪表达的解读可能受其感知某种情绪是否恰当、其自身认知动机和能力的影响(Van Kleef et al., 2012)。基于此,我们认为,下属的情绪稳定性可能影响其对领导情绪的主观解读和情绪反应倾向,即可能在 IV 和 DV 之间起到调节作用,而非同时作为 IV 与 DV 的共同原因。同时,目前并无充分证据表明下属的情绪稳定性会直接影响领导的情绪不可预测,或直接影响他们对领导的退缩行为。因此,我们认为下属的情绪稳定性暂时不需要作为控制变量纳入本研究模型。

三、为何控制团队公平氛围

我们之所以控制团队公平氛围,除了本研究的实证结果验证其与核心变量的相关性外,还基于以下两方面考量:

(1) 团队程序公平氛围直接影响 IV (领导情绪不可预测性)

情绪社会信息理论指出,情绪产生人际效应或社会影响的重要步骤为情绪识别,即观察者识别到他人的情绪表达,从而获取相关情绪信息(Van Kleef & Côté, 2022)。对应我们从下属视角解读领导情绪不可预测性,下属对领导情绪是否不可预测或不合逻辑的判断,是社会语境的知觉产物。在该理论框架下,团队程序公平氛围对下属对领导情绪不可预测性的识别具有决定性影响。例如,在低程序公平氛围中,下属处于一种不确定或不安全的组织环境中,会放大对模糊线索的警觉性,更容易认为领导的情绪变化不可预测。同时,不确定管理理论(Lind & Van den Bos, 2002)也指出,组织的程序公平信息直接影响他们对组织中领导行为的解释。低程序公平的组织氛围中,他们更倾向于将领导的情绪变化解读为不可预测或难以理解。

(2) 团队程序公平氛围直接影响 DV (下属绩效和退缩行为)

现有研究表明,组织程序公平氛围直接影响下属的绩效表现(Zhang et al., 2014)和退缩行为(Cole et al., 2010)。

因此,公平氛围可以作为 IV 与 DV 的共同原因,构成混淆变量。同时,为检验该控制变量的实质影响,我们对不纳入公平氛围的模型重复分析,结果表明,控制与否并未对主要研究结论产生实质性影响。

感谢审稿人提出这一重要意见，我们已在修改稿中第 7 页“控制变量”部分新增了纳入程度公平氛围的理论说明。再次感谢您的建议提升了本文的规范性。

五是两个研究的关联性和互补性有问题。目前看第一个研究没有太大必要，如果先做两个研究，反而需要做一个实验研究，来弥补情境的不足，而不是重复地做一个基本一样的研究。

回复与修改：

非常感谢评审专家对两个研究的关联性与互补性提出宝贵意见。我们认真思考了研究设计的初衷与逻辑，也在修改稿中进一步强化了两个研究之间的理论与方法互补关系。具体回应如下：

一、关于研究一（CIT）的有效性 with 必要性

我们理解您对研究一与研究二在设计逻辑上的担忧。然而，我们想进一步澄清，情绪本身具有较强的情境依赖性，是一种有明确刺激的、即时和短暂的情感体验（Van Kleef et al., 2012）。研究一所采用的关键事件法（CIT）聚焦的关键事件有助于研究者识别情绪激发的核心诱因，因此一直都是情绪研究中常用的实验方法（如 Lee & Johnson, 2025）。在对情绪不可预测性进行理论建构时，CIT 可提供来自实际工作场景的扎实资料，为后续实证研究提供有效的内容基础。因此，研究一并非对研究二的简单重复，而是对研究二问卷调查方法的情境补充。同时，结合您的第一条意见，我们对研究一的原始材料进行了扎根分析。在研究一中，我们收集了下属对领导情绪不可预测性的事件陈述，借此识别引发领导情绪不可预测性的具体情境。在本次修改中，我们总结出了引发下属感知领导情绪不可预测性的几类典型情境类型，相关内容已在本《修改说明》开头“重要修改”部分的表 1 中呈现。我们希望这些情境呈现能够回应您对本研究设计中具体情境不足的关切。

二、关于两个研究的互补性与关联性

首先，在研究目的上，研究一旨在探究领导情绪不可预测性影响下属行为的因果机制，但未验证其中的边界条件。研究二不仅重现了研究一的结果，增强了本研究结果的稳健性，更是进一步验证了领导情绪不可预测性影响下属的边界条件。

其次，在研究设计上，研究一采用的是单一时点数据，这种测量方式可能存在同源误差问题，限制研究结论的内部效度。基于这个局限，我们在研究二中采用了多时点研究设计，以期通过不同时间点的测量减少共同方法偏差问题。另外，研究二的样本仅限于几个特殊行业，可能会限制本研究结论的普遍性。正因该局限性，研究一的样本跨越多个行业，涵盖的岗位和场景类型更为多元。

如上所述，我们认为，研究一与研究二在研究问题上具有一致性，并且在研究设计上形成互补与理论递进关系。在修改稿中，我们对两个研究的设计思路进行了说明，其中，研究一的开头部分添加了“为更深入理解领导情绪不可预测性在实际工作中的表现形式及其对下属产生的影响路径，研究 1 采用情绪研究中常用的关键事件法，引导研究对象回忆领导情绪不可预测的事件，并具体描述领导表达不可预测情绪的情境。通过上述方法，本研究旨在揭示领导情绪不可预测性的具体维度，及其影响下属行为的黑箱机制”，研究二开头部分添加了研究一的局限性和研究二对研究一的补充“尽管研究 1 识别了领导情绪不可预测性的关键维度，并初步揭示其通过认知与情绪路径影响下属绩效与退缩行为的机制，但仍存在同源方法偏差的潜在风险。此外，研究 1 的设计未能实证检验关键情境变量的调节作用。为进一步提升结果的内部效度并检验模型的调节机制，研究 2 采用多来源多时点的问卷设计，在两个时间点（间隔一个月）分别收集来自下属和其直接主管的配对数据。”感谢您的建设性反馈，促使我们更加清晰地呈现两个研究之间的互补性和关联性。

参考文献

- 曹江雨, 王忠军, 唐云, 等. (2020). 组织管理研究中的控制变量使用: 问题与策略. *中国人力资源开发*, 37(08), 48–65.
- Baer, M. D., Rodell, J. B., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Zipay, K. P., Burgess, R., & Outlaw, R. (2018). Pacification or aggravation? The effects of talking about supervisor unfairness. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1764–1788.
- Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229–283.
- Brainerd, C. J., Chang, M., & Bialer, D. M. (2021). Emotional ambiguity and memory. *Journal of Experimental Psychology: General*, 150(8), 1476–1499.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367–390.
- Greer, L. L., De Hoogh, A. H., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. (2013). Effects of leader unpredictability on team power struggles and performance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 12875). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Harp, N. R., Gross, J. J., Uusberg, A., & Neta, M. (2024). The role of trait reappraisal in response to emotional ambiguity: A systematic review and meta-analysis. *Emotion*, 24(4), 935–947.
- Hong, B., Mao, J., & Liu, W. (2025). It is OK to Express Guilt: The Prosocial Interpersonal Effects of Leader Guilt Display. *Journal of Business Ethics*, 1–18.
- Kouchaki, M., & Desai, S. D. (2015). Anxious, threatened, and also unethical: How anxiety makes individuals feel threatened and commit unethical acts. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 360–375.
- Lee, S. H., & Johnson, M. D. (2025). Emotional Signaling: How Helpers' Emotional Expressions Affect Attributions of Motives, Relationship Quality, and Reciprocation. *Academy of Management Journal*, (ja), amj-2023.
- Levin, D. Z., Whitener, E. M., & Cross, R. (2006). Perceived trustworthiness of knowledge sources: the moderating impact of relationship length. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1163–1171.
- Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181–223.
- Ritzenhöfer, L., Brosi, P., Spörrle, M., & Welpe, I. M. (2019). Satisfied with the job, but not with the boss: Leaders' expressions of gratitude and pride differentially signal leader selfishness, resulting in differing levels of followers' satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 158, 1185–1202.
- Rodell, J. B., & Judge, T. A. (2009). Can “good” stressors spark “bad” behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1438–1451.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G., & Blank, H. (2005). Comparing antecedents and consequences of leader–member exchange in a German working context to findings in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 1–22.
- Sherman, K. E., Kennedy, D. M., Woodard, M. S., & McComb, S. A. (2012). Examining the “exchange” in leader–member exchange. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 407–423.
- Spector, P. E., & Brannick, M. T. (2011). Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. *Organizational research methods*, 14(2), 287–305.
- Van Kleef, G. A., & Côté, S. (2022). The social effects of emotions. *Annual Review of Psychology*, 73, 629–658.
- Van Kleef, G. A., Homan, A. C., & Cheshin, A. (2012). Emotional influence at work: Take it EASI. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 311–339.

Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor–job performance relationships. *Academy of management journal*, 57(3), 675–697.

《第二轮修改说明》

尊敬的编委及评审专家：

您好！非常感谢您们对本论文的细致审阅和宝贵意见。我们深知审稿工作的辛苦与重要性。在此，我们衷心地向您们表示最诚挚的感谢。

经过深入讨论和学习编委和两位评审专家的意见，我们认为这些建议对论文质量提升非常重要。基于此，我们在修改稿中进行了全面完善和改进。在本《修改说明》中，评审意见以斜体显示，修改稿中的主要修改以蓝色字体显示。

在逐一回应专家意见之前，我们先总结了几项重要修改，以概览修改稿与原始稿的主要差异：

一、增加情境实验（研究2）

为回应审稿人和编辑关于研究设计严谨性与因果推断能力的关切，我们在原有关键事件法与问卷调查的基础上，新增了一项预注册的情境实验研究（<https://osf.io/x7sbz>）。该研究通过操纵领导的情绪不可预测性以及领导—下属关系类型，直接验证了情绪不可预测性对下属认知与情感反应的因果效应。由此，我们解决或改进了以下问题：

（1）情境效度：新增实验研究结合研究1中扎根分析提炼出的典型情境类型——领导在积极情境下表达消极情绪，并参考 Greer 等（2013）的操纵方式，设计了本研究的实验材料（完整的实验材料请见《修改稿》的“附录2 情境实验材料”）。情境描述了参与者作为某游戏开发团队成员，近期完成了一项重要的、对公司具有显著积极意义的技术突破。在情绪可预测性条件下，领导在该积极成果情境中表现出可预测的积极反应（如露出满意表情、积极称赞团队努力）；而在情绪不可预测性条件下，领导表现出不可预测的消极反应（如神情严肃、语气消极地评价团队工作）。通过真实情境材料的操纵，使研究结果更具外部效度；

（2）关系阶段划分：在新增实验中，我们通过情境材料操纵方式区分新关系与成熟关系，形成一种区别于三阶段划分的、以理论逻辑为导向的划分方式（详见重要修改部分“二、优化关系阶段的作用逻辑”），以提升结论的稳健性。参与者分别被告知自己与领导的关系为“共事时间较短、互动有限”（新关系组）或“共事时间较长、彼此较为熟悉”（成熟关系组）。独立样本 t 检验的结果显示，成熟关系条件下参与者对“共事时间较长、彼此较为熟悉”的评分显著高于新关系条件（ $M_{旧} = 4.61, SD = 0.67; M_{新} = 1.40, SD = 0.61, t(245.66) = 39.32, p <$

0.001, $d = 5.00$); 而在新关系条件下, 参与者对“共事时间较短、互动有限”的评分显著高于成熟关系条件($M_{\text{旧}} = 1.43, SD = 0.67; M_{\text{新}} = 4.60, SD = 0.56, t(241.28) = -40.51, p < 0.001, d = 5.12$)。

(3) 控制变量: 在新增实验中, 我们通过情境材料操纵领导的情绪稳定性。参与者被告知领导在日常工作中情绪稳定、极少出现夸张反应, 从而确保参与者对领导情绪不可预测性的感知主要来源于实验操纵。操纵性检验结果显示, 被试对领导情绪稳定性的评价与实验条件一致且显著高于量表中点 ($M = 4.46, SD = 0.72, t(247) = 29.85, p < 0.001$)。线性回归结果表明该变量确实对下属部分结果变量产生影响, 但不改变核心假设效应的稳健性。

(4) 测量信度: 新研究采用了四个题项的成熟量表测量焦虑变量, 信度达到 0.93, 有效弥补研究 1 中焦虑测量信度偏低的问题;

(5) 因果推断: 通过实验操纵的设计补足关键事件法的回溯局限, 更有力地验证因果机制;

在假设检验结果方面, 新增的实验研究与原有研究的结论高度一致: 均验证了 (1) 领导情绪不可预测性对下属认知困惑与焦虑情绪的正向影响作用; (2) 领导情绪不可预测性通过认知困惑对下属任务绩效与退缩行为的中介作用; (3) 领导情绪不可预测性通过焦虑情绪对下属退缩行为的中介作用; 以及 (4) 领导和下属关系类型在“领导情绪不可预测性→认知困惑→下属任务绩效/退缩行为”这一间接路径中的调节作用。具体量化结果详见修改稿正文“3.3 研究结果”部分。唯一与现有研究不一致的结果是: 领导情绪不可预测性通过焦虑情绪对下属任务绩效的中介作用在新增实验研究中未达显著。我们在“5 结论与启示”部分第二段对此进行了说明, 认为实验室情境下的绩效评价相对简单化和脱离情境, 难以充分反映真实组织环境中焦虑对任务绩效的影响, 因此可能导致该效应未被捕捉。

二、优化关系阶段的作用逻辑

(1) 关系阶段划分的理论逻辑

针对审稿人关于领导—下属关系阶段划分理论依据的意见, 我们作如下回应。

首先, 从理论视角看, 已有研究普遍指出领导—下属关系的发展具有阶段性, 其本质会随着时间推移发生质的转变, 而非简单的线性延伸 (Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995; Levin et al., 2006)。例如, Graen 和 Scandura (1987) 提出了“role-taking → role-making → role-routinization”的三阶段模型; 社会交换理论 (Blau, 1964) 亦认为, 关系建立初期的交换更具计算性和经济性, 而随着关系发展, 则逐渐演变为社会性和情感性。类似地, 从信息可获得性的角度看, 研究表明在关系建立初期, 下属往往缺乏有效的信息渠道

与策略（Miller & Jablin, 1991）；而随着关系的延长，个体能够逐渐建立起多样化的信息渠道，并积累更多理解和解读领导行为的经验。由此可见，现有文献中既存在三阶段划分，也存在二阶段划分的做法。

其次，从研究问题出发，本研究关注的是领导情绪不可预测性在不同关系情境下对下属的影响，尤其希望探讨其是否具有长期效应。阶段性划分能够更好地区分新关系与成熟关系在信息可获得性、相互了解程度与信任水平等方面的差异，从而更清晰地解释其对下属认知和情绪反应的影响机制。

最后，鉴于理论上存在多种划分方式，我们在研究中均进行了尝试。从研究设计的可操作性出发，在实验方法中对两类关系（新关系与成熟关系）的操纵更为可行，因此实验研究采用了二分类划分。结合研究模型的假设与新增实验研究的重点，我们在分析中聚焦于新旧关系的差异，因此已将原问卷研究中涉及居中关系的分析结果剔除。研究 2 和研究 3 的结果表明，无论采用二阶段还是三阶段划分，研究结论均保持一致，从而验证了结果的稳健性。

（2）关系阶段在模型中的作用

针对审稿人提出的“为何关系阶段在第一阶段起调节作用”以及“关系阶段与领导—成员交换（LMX）的区别”两个问题，我们回应如下：

首先，本研究将关系类型设定为第一阶段（自变量→中介变量）的调节因素，理论逻辑依据在于情绪社会信息理论与情绪认知评价理论（Lazarus, 1991）均指出下属的情绪反应通常源于对情境的认知评估。关系阶段作为重要环境因素，会影响下属对领导情绪不可预测性的解读。在关系尚处于初期阶段时，下属对领导的了解有限、信任尚未建立，因而更容易将领导情绪不可预测性解读为潜在威胁，从而加剧其认知困惑与焦虑。相反，在关系已较为稳固时，下属通常对领导的动机和风格有更清晰的认知框架，因而能更有效地消化和解释领导的情绪表现，减弱困惑或焦虑。

其次，我们认为 LMX 与关系类型是两个不同的概念。第一，关系类型强调的是领导—下属关系的发展阶段性，而 LMX 主要反映双方互动的质量，两者在内涵上存在本质差异。第二，LMX 通常依赖下属的主观感知测量，容易与其情绪反应产生同源偏差；相比之下，关系类型相对更为客观，更便于操作。我们之所以选择关系类型作为调节变量，而非 LMX，是因为本研究旨在探讨领导情绪不可预测性在不同关系阶段对下属的影响，尤其关注其是否具有长期效应。这一研究目标不仅回应了学者们关于应重视时间效应的呼吁（Van Kleef & Côté, 2022），也在实践层面具有更强的可操作性，为组织在不同阶段有效管理领导—下属关系提供参考。

在修改稿中，我们已在假设推理部分明确指出：“关系阶段类型作为领导—下属关系发展的阶段性特征和评估双方关系性质的关键指标，能够改变下属对领导情绪不可预测性的解读方式”。同时，在“实践意义”部分，我们强调企业在安排新员工或新领导时，应特别关注初期关系的不稳定性，帮助员工提升对复杂情境的理解与解释能力，从而降低领导情绪不可预测性对下属行为的负面影响。

以上是我们对修改稿中改动较大的内容的统一梳理。下面我们将逐条回复评审专家的意见。

编辑部审核意见

这一轮的修改，作者回应了上一轮审稿人所提出的问题。但新增加的审稿人仍然建议研究者在模型选取、研究内容设计方面进行必要完善，这需要作者按照审稿人所提出的问题给出反馈或修改论文。请作者尤其注意主编和审稿人所提出的增加实验操纵研究的必要性。鉴于数据收集结果可能存在的不确定性，本轮修改仍然可被视为是高风险修改。有关修改结果仍然会反馈给相关审稿人审阅，主编也会在参考审稿人意见的基础上，就论文最终是否获得接受进行挑剔性评阅。

回复：

非常感谢编辑邀请各位专家给予宝贵反馈，并对我们稿件的给予持续关注和细致指导！我们认真研读了您以及审稿人提出的意见，深刻认识到在模型选取与研究设计方面仍有进一步完善的空间。对于您特别强调的实验操纵研究的必要性，我们高度重视，并已在修改稿中新增了一项情境实验研究，以更直接地验证领导情绪不可预测性对下属认知与情绪反应的因果效应，并回应您们关于研究设计严谨性的核心关切。

我们理解本轮修改仍被视为高风险修改，因此在本次修订中，我们不仅对研究方法进行了补充，也在理论模型的选择与边界条件的解释上提供了更为系统的说明，并在论文的局限与实践意义部分进行了改进。我们真诚希望这些修改能回应审稿人和编辑的关注，提升稿件的理论价值与研究质量。

再次感谢您和审稿人对我们工作的严格把关与专业建议。我们期待进一步的反馈，并将继续以开放和谨慎的态度推进研究的完善。

外审专家 1 审稿意见

非常感谢期刊邀请我参与本论文第二轮的评审工作。我认真阅读了作者团队对第一轮审稿意见的逐项回应与修订说明，以及修改稿全文。在此基础上，我对本研究的现阶段成果和作者团队的修改努力做出如下评估与建议。

回复：

非常感谢审稿人再次对本文的认真评阅以及提出的宝贵意见。我们已仔细研读和学习您的审稿意见，并根据建议对论文进行了进一步的修改和完善。我们将对各条意见进行逐一回应与说明。

首先，必须肯定的是，本研究选题具有较好的理论新颖性与现实意义，尤其是对领导情绪表达与情境信息的不一致性及其对下属影响机制的探讨，能够丰富情绪社会信息理论的研究视角与应用边界。然而，尽管作者团队在回应第一轮评审意见时表现出较强的沟通意愿，但从整体来看，现有修改稿仍未能完全体现出作者团队在实质性修改上的足够努力与诚意。请注意，因为是第二轮审稿，作为审稿人我并没有提出新的问题，而是尽可能依据第一轮意见来做出判断。具体而言：

第一，评审专家与主编均明确建议增设实验研究，以进一步提高整体研究的严谨性与说服力。然而作者团队在回应中未能提供有力的理由，拒绝增设实验研究，依然停留在对现有两个研究进行逻辑辩解的层面。尽管作者进行了扎根理论分析以回应情境效度的质疑，但这并未从根本上解决第一轮评审提出的研究设计局限。研究的自变量实际上并不难设计出有效的操纵材料，结合扎根内容，可以开发出很好的实验材料来对研究质量进行提升，并有机会对第一轮审稿人提到的测量问题进行补救。遗憾的是，作者团队选择了基于已有数据与工作进行解释。

回复：

感谢审稿人对我们研究选题价值的肯定！在第一轮修改中，我们曾认真考虑增设实验研究，但最终选择基于现有研究与扎根分析来检验，是因为实验设计能够检验单一情境，但难以覆盖领导情绪不可预测性所涉及的多样情境；而现有设计通过多样化场景与扎根分析，可以更全面地反映其对下属行为的广泛影响。此前，我们也认为 CIT 实验法要求参与者回忆具体事件，对情境因素进行了有效控制，同时能保证自变量（领导情绪不可预测性）先于因变量（下属反应）的时间顺序，在逻辑上支持因果推断。然而，正如您指出的，原有研究在

设计和测量上仍存在局限，尤其是 CIT 作为回溯性方法，虽然能够捕捉到真实职场情境中的关键经验，但其因果推断能力确实有限。我们深刻认同这一点，并希望进一步提升文章质量。为此，本轮修改中，我们增设了一项基于情境阅读材料的实验，以补充验证现有发现、增强研究的严谨性与说服力。

参考您的意见，我们在开发实验材料时，结合研究 1 中扎根分析提炼出的典型情境类型——领导在积极情境下表达消极情绪，并参考 Greer 等（2013）的操纵方式，设计了本研究的实验材料。参与者首先被要求阅读一段与职场相关的情境，并将自己代入其中，然后完成后续的量表测量。情境描述了参与者作为某游戏开发团队成员，近期完成了一项重要的、对公司具有显著积极意义的技术突破。在情绪可预测性条件下，领导在该积极成果情境中表现出可预测的积极反应（如露出满意表情、积极称赞团队努力）；而在情绪不可预测性条件下，领导表现出不可预测的消极反应（如神情严肃、语气消极地评价团队工作）。与实验有关的进一步内容请见本《修改说明》开头的重要修改部分。

第二，在研究方法的完善方面，尽管作者增加了扎根分析来回应情境问题，但该扎根分析仍然只是在现有数据基础上进行补充说明，并未显著提高研究整体的因果推断能力或内部效度。同时，作者坚持使用两个中介变量各仅 2 个题项的测量方式，虽提供了一定的文献支持，但考虑到现有研究规范和同行研究惯例，这种测量方法仍存在较大局限。关于调节变量“关系阶段”的划分，虽然作者修改了划分方式，但三分位数的划分方法仍然让读者难以信服，更接近数据驱动的后验划分方法，仍未能从理论上清晰说明为何特定的关系阶段划分能够显著影响研究结论。这里建议作者团队做出补充分析，对调节变量的测量采取不同方式，检验调节效应的稳健性。

回复：

感谢审稿人对研究方法的详细点评与建议。关于扎根分析的作用，我们确实意识到其在原有设计中更多起到补充说明的作用。因此，在本轮修改中，我们增设了情境实验，以进一步提高研究的内部效度和因果推断能力。

关于中介变量的测量，我们基于文献支持在原有设计中保持题项简洁，但我们也意识到这种测量方式可能存在局限，因此在修改稿中我们对焦虑情绪的测量进行了优化，采用 4 个题项的测量方式（anxious, stressed, upset 和 scared, Morelli et al., 2015），该量表在新增研究中的 Cronbach's α 为 0.93，具有良好的信度，感谢您的宝贵意见！

关于调节变量关系阶段的划分，我们认为，关系阶段作为调节变量的理论内核并非时长

的具体数值，而是关系中个体认知、互动模式与决策逻辑的质性区别(Altman & Taylor, 1973)。这与情绪社会信息理论中强调情绪的人际影响取决于表达者与观察者关系的内涵是一致的(Liu et al., 2017)。我们理解您对于分位数划分法的担忧，因此，在新增的实验研究中，我们通过情境材料操纵将关系阶段明确界定为“新关系”与“成熟关系”两个维度。参与者被告知自己与领导的关系为“共事时间较短、互动有限”(新关系组)或“共事时间较长、彼此较为熟悉”(成熟关系组)。这一划分也具有明确的理论依据，根据社会交换理论(Graen & Uhl-Bien, 1995)以及相关研究(如 Harris et al., 2009)，新建立的领导下属关系通常互动经验有限，而成熟的关系则具有更高的信任度和互动默契。这种区分能够理论上解释为何领导情绪不可预测性在不同关系阶段下对下属情绪和行为的影响可能存在差异。另外，我们认可关系发展阶段可划分为初期(新关系)、发展期(居中关系)和成熟期(成熟关系)三个阶段。但鉴于本研究的理论模型假设以及新增实验研究主要关注新旧关系类型对下属反应的影响，因此在数据分析中，已将原问卷研究中的居中关系剔除，不再进行讨论。我们希望通过这种操纵提升调节变量的理论清晰性、增强实验设计的内部效度。

综上所述，本研究虽然在选题和理论视角上具有较好的潜力，但目前提交的修改稿未能充分回应第一轮评审的核心关切，尤其是在研究设计严谨性和实证方法规范性方面仍存明显不足。因此，我建议作者团队在后续修改中：

第一，增设一个严谨的实验研究，明确验证情绪不可预测性影响机制，以提高因果推断能力；
第二，完善测量工具，至少采用三个及以上题项的成熟量表测量中介变量，确保测量的信效度；

第三，对关系阶段划分提出理论导向的、具备明确理论支撑的多种划分标准以展开稳健性检验，而非仅依靠数据的三分位数方法。

考虑到上述问题尚可进一步修改解决，我同意给予作者团队一次“重大修改”的机会，但需强调，如果作者在下一轮修改中未能认真回应以上核心问题，建议稿件予以拒稿。

再次感谢作者团队的付出，也希望看到更具实质性改进的稿件。

回复：

非常感谢您对我们研究的宝贵建议，也感谢您对我们研究选题和理论视角的肯定。针对您提出的三方面核心意见，我们在本轮修改中进行了如下调整：

(1) 增设实验研究：我们参考研究 1 中扎根分析提炼的情境类型设计了情境实验，以验证领导情绪不可预测性对下属行为的因果影响。

（2）完善测量工具：针对中介变量，我们重新检查并扩展了量表题项，确保每个中介变量至少采用三个及以上题项测量，以提升信度与效度。

（3）关系阶段划分的理论支撑与稳健性检验：在新增的实验研究中，我们不再采用分位数划分方法，而是通过操纵情境材料，将关系阶段分为“新关系”和“成熟关系”，并引用社会交换理论（Graen & Uhl-Bien, 1995）解释其差异。同时，我们发现，无论采用基于分位数的划分方法、基于年份的经验划分法（原始投稿稿件所采用的方法），还是通过情境材料进行操纵，领导和下属的关系类型均显著调节了领导情绪不可预测性对下属认知困惑的影响，而对下属焦虑的影响并不显著。这表明，本研究的核心结论在不同划分方式下均保持一致，具有较好的稳健性。

我们深知第一、二轮审稿中提出的问题对于提升研究的严谨性和说服力具有重要意义，本轮修改尽可能结合理论与实证进行补充与完善。再次感谢您耐心而细致的反馈，我们期待您的进一步指导。

外审专家2 审稿意见

基于情绪社会信息理论，该研究揭示了领导情绪不可预测性影响下属的两条路径，选题具有显著的理论价值与现实意义。作者在修订中对原有关键事件法数据进行了扎根理论分析，通过“质性探索-定量验证”的双研究设计构建认知-情感双路径模型，值得赞赏与肯定。然而，当前版本仍然存在一些疏漏，削弱了结论的可靠性与理论贡献的创新性。

回复：

非常感谢审稿人对本研究理论价值与研究设计的肯定。我们认真学习了您提出的宝贵意见，并认识到稿件在研究设计与结论论证上仍有不足之处。针对这些问题，我们将在以下修改中逐条回应，进一步完善研究的严谨性与理论贡献。

1、研究一扎根分析中，被归类为“领导情绪不可预测性”的主范畴（例如，积极情境表达消极情绪），其核心特征实为“情绪表达不适当性”（即，情绪表达违反社会情境规范）。本研究是否误将情绪社会信息理论既有的不适当性要素包装为新构念？若核心现象实为情绪不适当性，则所谓拓展理论边界的贡献将降格为对已知机制的情境验证，显著削弱理论创新性。所以，建议作者进一步澄清领导情绪不可预测性这一关键构念。

回复：

非常感谢审稿人对核心构念提出的关键性问题。领导情绪不可预测性和情绪表达不适当性两者都涉及情境对观察者的影响，但它们的理论逻辑有所差异。情绪表达不适当性主要是一个文化社会规范的概念，其核心在于情绪表达是否符合既定社会规范（Shields, 2005）；而情绪不可预测性强调的是情绪反应与情境逻辑的一致性，即个体在面对特定刺激时的情绪是否具有可预期性（Greer et al., 2013）。因此，不可预测的情绪不等于不适当的情绪，不可预测性并非对既有概念的简单延伸，而是揭示了情绪社会信息理论在情绪表达与情境逻辑维度上的拓展。此外，两者的影响因素也存在明显差异。不适当性往往与表达者的情绪智力和社会规范认知相关；而不可预测性更多来源于观察者在社会互动中对领导反应模式的判断，与情商无直接关系。换言之，不可预测性关注的是“反应是否符合情境逻辑”，而非“表达是否符合社会规范”。

我们已在修订中进一步强化这一区分，并在“2.1 领导情绪不可预测性”部分补充澄清，具体为“情绪的感知适当性，即判断他人情绪是否符合社会或组织规范（Shields, 2005）。两者都涉及情境对观察者的影响，但它们的理论逻辑有所差异：感知适当性是一个文化政治概

念，关注情绪与表达规范的一致性；不可预测性则强调情绪与情境逻辑的匹配性，不可预测的情绪不等于不适当的情绪。此外，两者的影响因素不同：不适当性与情商相关，高情商者能调整表达以符合规范；不可预测性则与情商无直接关系，主要源于观察者对观察者在社会互动中对他人情绪反应的判断。换言之，不可预测性关注的是反应是否符合情境逻辑，而非表达是否符合社会规范”，以确保读者能够清晰理解领导情绪不可预测性的独特性与理论贡献，再次感谢您的意见！

2、作者声称其发现“挑战了‘情绪有助于消除情境歧义’的社会功能性假设”，但研究发现情绪-情境冲突引发下属认知困惑与焦虑，不是印证了情绪社会信息理论在复杂信息环境下的解释力吗？

回复：

感谢审稿人对我们表述的细致关注。您指出的问题非常关键！我们的研究并非否定情绪社会信息（EASI）理论，而是希望揭示其边界条件。具体而言，EASI 理论认为情绪信息有助于理解环境，可以帮助观察者消除歧义。我们认可这一逻辑，认为在多数情境下，情绪确有消除歧义的功能。但我们认为，当情绪反应与情境逻辑不一致时，情绪本身反而会成为新的歧义来源，从而引发下属的认知困惑和情绪反应。而情绪信息在与情境信息矛盾时的解释力并非 EASI 理论已有的探讨，因此我们的研究既不是对其“印证”，也不是“推翻”，而是“拓展”了情绪社会信息理论在复杂情境下的适用范围。基于您的意见，我们已将原文中的“挑战”调整为“拓展”，如“本研究拓展了情绪社会信息理论的研究边界”，以避免引起误解。

3、研究一是否能验证因果关系？关键事件法作为回溯性质性技术不是严格的实验控制。

回复：

非常感谢您对本研究研究方法严谨性提出的专业意见！我们认同您的观点，关键事件技术作为回溯性方法，虽然能够捕捉到真实职场情境中的关键经验，但其因果推断能力有限。因此，在本轮修改中，结合其他评审专家的意见，我们补充开展了一项情境实验研究。该实验通过操纵领导情绪反应的可预测性（参照 Greer et al., 2013 的方法，并结合研究 1 的扎根分析提炼的情境类型），在控制情境的基础上检验了领导情绪不可预测性对下属认知与情绪反应的因果效应。实验结果与原有研究的发现高度一致（研究结论详见本《修改说明》开头重要修改处的说明），从而增强了研究结论的稳健性和因果推断能力。

4、尽管作者引用了 Kouchaki & Desai (2015) 的研究，但该研究的信度为 0.78 是达标的，而本研究的信度是低于心理学研究的公认阈值的，作者应该在局限中阐明这一点，包括之前审稿人关于测量的质疑都应该在局限中阐述，因为作者其实并不能很好地解决这些问题。

回复：

感谢审稿人对测量工具信度问题的提醒！我们认同您的意见，在原有研究中，焦虑情绪的量表题项数有限，信度指标相对偏低，确实是本研究的局限之一。根据您的建议，我们已在“5.3 局限与展望”的第二段明确指出了这一问题，并将其作为研究的不足之一呈现出来。具体地，我们写道“尽管本研究中采用了不同的成熟量表来测量下属的反应，但在研究 1 中，焦虑变量的测量信度偏低，可能导致效应估计存在一定偏差，进而影响研究结论的稳健性。未来研究可进一步采用不同的研究设计，以增强结果的有效性”。

同时，在本轮修改中，我们在新增的情境实验中采用了四个题项的成熟量表对关键中介变量进行测量 (Morelli et al., 2015)，该量表在本研究中的信度达到 0.93，显著提升了测量的信度。

5、关于模型没有纳入足够多的控制变量的解释并不能令人信服。需要更多的文献回顾或者实证证据支持。

回复：

感谢您对控制变量问题提出的宝贵意见。在上一轮修改中，您建议我们控制下属和领导的情绪稳定性。在本轮修改中，我们采纳了这一建议，在新实验中新增了领导情绪稳定性作为控制变量。具体而言，各组实验材料均提示领导在日常工作中情绪稳定、极少出现夸张反应 (Caprara et al., 1993)，以确保参与者对领导情绪稳定性的感知一致。结果显示，领导情绪稳定性确实对下属认知困惑 ($B = -0.19, p < 0.05$) 和任务绩效 ($B = 0.19, p < 0.01$) 有一定影响，但核心假设所涉及的不可预测性效应仍保持稳健。

对于下属的情绪稳定性，我们认为其对领导情绪表达行为的影响有限，未满足 Spector 等 (2011) 关于控制变量需同时影响自变量与因变量的标准，因此未在实验设计和测量中纳入。再次感谢您的专业意见！

总的来说，这项研究的选题是有价值的，如果作者能够正视并成功解决上述问题，稿件质量将得到质的提升，并最终达到发表水平。

回复：

非常感谢您对我们研究选题价值的肯定，以及对提升稿件质量提出的具体意见。我们已认真阅读并采纳相关建议，针对研究设计、测量及控制变量等方面进行了实质性改进。我们会继续努力，确保稿件在下一轮修改中充分回应审稿意见，以达到期刊的发表标准。

外审专家3 审稿意见

研究基于情绪社会信息理论,考察了领导情绪不可预测性影响下属人际回避行为和任务绩效的两条路径。采用问卷结合记忆唤起的研究方法是本研究的亮点。我有一些建议帮助作者更好的改善文章。

回复:

非常感谢您对我们研究方法的肯定,以及提出的建设性建议。我们已认真学习您的意见,并在修改中充分采纳,以进一步完善文章内容。以下是我们对您意见的逐一回应。

首先,理论模型的选择不适合。情绪社会信息理论指出,个体情绪表达所引发的认知评估,需要利用情境等相关信息开展(Van Kleef et al., 2016)。而这里作者所构建的模型更像是一个基于某种领导品质所引发的员工的认知与情感评价。并不存在任何情境性因素辅助员工评估信息。所以似乎采用领导行为风格理论更适合引导研究模型。

回复:

非常感谢您对理论模型选择提出的意见,促使我们思考本研究模型与理论的契合度!

首先,我们想澄清关于情绪社会信息(EASI)理论的理解。EASI理论并未指出观察者为表达者情绪表达的认知评估必须依赖情境因素,而是强调情境会调节观察者为情绪表达的解读和反应。该理论与情境的关联主要体现在两个方面:

(1) 观察者可以基于表达者的情绪推测情境状态。EASI理论基于情绪的社会功能视角发展而来,强调情绪表达在人际互动中的信号作用。例如,积极情绪往往传递积极信号,而消极情绪则传递负面信号(Otta et al., 1996),从而使观察者能够据此推断情境状态。例如,当领导表达了积极情绪,下属可以推测出当前情境是安全友好的;

(2) 观察者为情绪的认知评估会受到社会情境因素(social-contextual factors)的影响。EASI理论指出,个体在接收和解读他人情绪信息时,会受到情境或个人因素的调节,例如表达者与观察者的关系性质、观察者的认知动机等(Van Kleef et al., 2012; Liu et al., 2017)。换言之,情境在该理论中的作用主要是调节效应,而非认知评估发生的必要条件。

其次,我们选择基于EASI理论(Van Kleef et al., 2012; Van Kleef & Côté, 2022)构建研究模型,主要有以下考虑:

(1) 研究内容与EASI核心逻辑的契合与拓展。本研究聚焦于领导情绪不可预测性在复杂情境下如何影响下属的认知困惑与情绪反应,切入了EASI尚未充分探讨的情绪信息与

情境信息可能冲突的情境。同时，我们将领导—下属关系类型纳入考量，正是呼应了 EASI 关于情境与个体特征对情绪解读具有调节作用的逻辑。关系类型在此即是一种影响员工认知评估的情境因素，从而体现了理论在复杂互动环境中的适用性与边界拓展。

(2) EASI 在领导情绪表达研究中的普适性与优势。EASI 专注于情绪的社会信息功能，并已广泛应用于领导情绪表达的研究（如 Deng et al., 2020; Staw et al., 2019; Wang et al., 2018），为我们提供了成熟的理论基础。相比之下，领导行为风格理论更强调领导者稳定的行为模式，而非情绪表达作为社会信号的作用路径。我们认为其有价值，但在解释我们所关注的情绪不可预测性现象时或不够聚焦。

综上，我们认为 EASI 理论更契合研究问题，也能够体现研究的理论价值和创新性。为更好地展现理论选取的逻辑，我们在“1.1 领导情绪不可预测性”和“1.4 关系阶段类型的调节作用”部分强化了领导情绪不可预测性与情绪社会信息理论的契合性。其中，在“1.1 领导情绪不可预测性”中，我们指出“情绪社会信息理论将情绪视为一种社会信号，强调情绪表达能够向他人传递特定的信息...通常，情绪表达契合情境逻辑，有助于消除歧义并促进协调。然而，现实中领导的情绪并非总与情境一致，甚至可能出现明显矛盾...尽管这种情绪在形式上清晰可辨，但与当下情境存在冲突。当其作为社会信号被下属接收时，往往意味着领导的态度或动机可能不遵循常规逻辑，从而迫使下属重新评估局势。由此，情绪虽仍发挥社会信息功能，却可能因其不可预测性而削弱甚至扭曲原有的指引作用”；在“1.4 关系阶段类型的调节作用”部分，我们强调“关系阶段类型作为领导—下属关系发展的阶段性特征和评估双方关系性质的关键指标，能够改变下属对领导情绪不可预测性的解读方式。”

其次，基文本的记忆唤起方式的研究设计似乎也并不能排除问卷法所带来的实际问题。主要就是对于研究变量缺乏控制。在这里既然已经要求作者回忆的是领导情绪的不可预测情景，并没有其他情境的控制，我们怎么排除有这个研究所确认的变量关系是真实关系，而非虚假的同源数据。建议作者可以补充一个相对简单的实验操纵研究，而不是验证整个模型。

回复：

非常感谢您对研究设计提出的深刻意见。我们认同您的建议，基于记忆唤起的研究设计虽然能够捕捉自然情境下的真实体验，但难以像实验设计那样实现严格的变量控制，从而可能存在同源偏差或虚假关系的隐患。

针对您的建议，我们在本轮修订中新增了一项情境实验研究。该研究参考了 Greer 等（2013）的操纵方式，并结合研究 1 的扎根分析提炼出的情境类型，设计了实验材料。参与

者首先阅读一段职场情境并将自己代入其中，然后完成后续测量。在实验中，我们操纵了领导情绪的可预测性：在积极成果情境下，领导要么表现出可预测的积极反应，要么表现出不可预测的消极反应。结果表明，即使在严格控制情境的实验条件下，领导情绪不可预测性仍然对下属的焦虑情绪、认知困惑和后续反应产生了显著影响，从而增强了因果推断能力。研究结论详见本《修改说明》开头重要修改处的说明，再次感谢您的专业意见！

第三,如果涉及到调节作用的话,我们怎么确认关系长度不会调节中介变量到因变量的关系。因为也很逻辑通顺,就是虽然我有焦虑情绪,但是因为我和领导者的个人关系,所以不太会影响我的工作成绩。另外,关于调节变量的问题就是,为什么作者选用关系长度,而不是我们经常使用的领导成员关系质量。心理学老被其他学科诟病我们的只是概念体系碎片化,有越来越多的新概念被提出,而不是合并归纳到老概念体系中去。

回复:

感谢审稿人对调节变量提出的关键意见。我们理解您的关切,即关系长度可能会对情绪、认知及行为反应之间的作用链条产生不同层次的影响。本研究将关系长度设定为第一阶段(即自变量到中介变量)的调节因素,主要基于理论和逻辑推理的考量。

从理论上, EASI 理论以及情绪认知评价理论(Lazarus, 1991)均指出,个体的情绪反应通常源于对情境的认知评估。基于这一逻辑,关系长度(新/旧关系)作为重要的环境因素,会改变下属对领导情绪的解读方式,从而影响他们产生困惑或焦虑的程度。从推理逻辑来看,一旦情绪体验已经生成,其对任务绩效或人际退缩行为的作用,更可能取决于个体的资源状况或自我调节机制,而非关系长度本身。至于您提到的:“虽然我有焦虑情绪,但因为我和领导的关系较近,所以不太会影响我的工作成绩”,这一逻辑或许更契合于解释领导在绩效评价中的潜在偏差,而非下属在自身任务绩效或人际行为上的直接反应。因此,本研究更关注关系长度在前半段路径上的作用。

为更好地展示这一理论逻辑,我们在修改稿中的推理部分进行了补充,明确说明了关系长度作为调节变量的作用位置与边界。具体地,我们在推理调节假设时添加了以下内容:“根据 EASI 理论(Van Kleef et al., 2012),个体对外部情绪信号的反应取决于其对情境的认知评估。同时,情绪的人际影响取决于表达者与观察者的关系,关系性质从根本上决定情绪表达的意义及社会后果(Liu et al., 2017)”。因此,本研究认为,领导与下属的关系阶段类型决定了领导情绪不可预测性对下属认知困惑和焦虑情绪的影响。

关于为何未使用领导—成员交换质量(LMX)而选择关系长度,我们两点考虑:第

一，LMX 是一种主观感知测量，容易与下属的情绪反应产生同源偏差；相比之下，关系长度作为相对客观的指标，不仅能减少潜在偏差，也更具实践意义（如在人力资源管理中更易操作）。第二，关系长度与 LMX 在概念上并不等同：前者强调关系发展的阶段性，后者则反映关系质量的主观水平，两者不可简单合并。

我们认同审稿人提出的呼吁——心理学研究需要避免过度碎片化、而应注重概念整合，因此我们在研究中也谨慎区分并解释了关系长度与 LMX 的差异，以避免人为引入冗余的新概念。具体地，我们在修改稿中的假设推理部分明确表明“关系阶段类型作为领导—下属关系发展的阶段性特征和评估双方关系性质的关键指标，能够改变下属对领导情绪不可预测性的解读方式。”在新关系阶段，由于互动经验不足，下属更容易将领导的不可预测情绪视为模糊的信号，从而增强认知困惑与焦虑；而在成熟关系阶段，既有的互动模式则能够缓冲这种不确定性带来的负面影响。同时，在实践意义部分，我们进一步强调，“关系长度作为相对客观且易操作的指标，能够为组织提供切实可行的管理启示。本研究建议，企业在安排新员工进入团队或新领导上任时，应关注初期关系的不稳定性，提升员工对复杂组织情境的理解与解释能力，避免领导情绪的不可预测性对下属造成干扰。具体地，员工应在实践中培养对情绪来源的敏感性，主动获取信息，拓宽情境理解，从而降低领导情绪表达对自身任务绩效与人际互动造成的负面影响。”

参考文献

- Altman, I., & Taylor, D. A. (1973). *Social penetration: The development of interpersonal relationships*. Holt, Rinehart & Winston.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Deng, H., Walter, F., & Guan, Y. (2020). Supervisor-directed emotional labor as upward influence: An emotions-as-social-information perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 384–402.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Greer, L. L., De Hoogh, A. H., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. (2013). Effects of leader unpredictability on team power struggles and performance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 12875). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371–382.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Levin, D. Z., Whitener, E. M., & Cross, R. (2006). Perceived trustworthiness of knowledge sources: the moderating impact of relationship length. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1163–1171.
- Liu, W., Song, Z., Li, X., & Liao, Z. (2017). Why and when leaders' affective states influence employee upward voice. *Academy of Management Journal*, 60(1), 238–263.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92–120.
- Morelli, S. A., Lee, I. A., Arnn, M. E., & Zaki, J. (2015). Emotional and instrumental support provision interact to predict well-being. *Emotion*, 15(4), 484–493.
- Otta, E., Abrosio, F., & Hoshino, R. L. (1996). Reading a smiling face: Messages conveyed by various forms of smiling. *Perceptual and Motor Skills*, 82, 1111–1121.
- Shields, S. A. (2005). The politics of emotion in everyday life: “Appropriate” emotion and claims on identity. *Review of General Psychology*, 9(1), 3–15.
- Staw, B. M., DeCelles, K. A., & de Goey, P. (2019). Leadership in the locker room: How the intensity of leaders' unpleasant affective displays shapes team performance. *Journal of Applied Psychology*, 104(12), 1547–1557.
- Van Kleef, G. A., & Côté, S. (2022). The social effects of emotions. *Annual Review of Psychology*, 73, 629–658.
- Van Kleef, G. A., Homan, A. C., & Cheshin, A. (2012). Emotional influence at work: Take it EASI. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 311–339.
- Wang, L., Restubog, S., Shao, B., Lu, V., & Van Kleef, G. A. (2018). Does anger expression help or harm leader effectiveness? The role of competence-based versus integrity-based violations and abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 61(3), 1050–1072.