

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：未雨绸缪：变革前非正式信息对员工抵制意愿的影响研究

作者：杜旌，崔雨萌

第一轮

审稿人 1 意见：该论文研究非正式信息对员工变革抵制意愿的影响机制和边界条件，具有较强的现实意义。

回应：非常感谢您对本文的肯定，您对本文的理论构建和研究方法都提出了非常中肯的意见和建议，这些意见和建议推动我们也进行了相应的补充和修改。不仅完善了本研究，也提升了研究的理论和实践意义，在这里特别向您表示感谢。根据您所提出的建议，我们逐条给出了说明和解释，并在原文中进行了相应的修改和完善，具体的评阅意见及修改说明如下：

意见 1：请用学术语言，规范、准确、精炼书写和表达，对全文进行梳理。论文中，如：（1）而本研究探索的是具有一定的参考价值、且员工评价对象为客观事件的非正式信息。非正式信息与正式信息，在变革中，到底哪个是主要的和关键的？作者表述为：“变革前非正式信息作为员工认识未来变革的关键资源，其性质的积极或消极，对于员工的变革心理起到了至关重要的影响作用”。（2）又如：“由此可见，共同方法偏差对本研究的影响没有想象的大”，表述不学术化。

回应：我们很惭愧在文中出现了上述不严谨的表达。针对意见（1），我们的表达不够准确规范，没有将相关定义诠释清楚。**变革前非正式信息是指在变革前，未经正式确认、通过非正式渠道传播、有关变革内容和目标等方面的信息，常常体现为小道消息(grapevine)或传言(hearsay)等(Bordia, Jones, Gallois, Callan, & DiFonzo, 2006; Michelson, vanIterson, & Waddington, 2010)。**变革前的非正式信息几乎是员工在**变革前**，认识未来变革的唯一资源，它对于员工具有一定的参考价值，并帮助员工评价变革这一客观事件，从而影响员工的变革心理。

变革中的正式信息一般是指在组织系统内，依据组织明文规定的原则进行传递与交流的信息，例如上级发布公告。领导者出于维持威权和秩序的需要，对于正式发布变革信息十分谨慎，一旦发布就尽可能贯彻执行，以保持管理的严肃性。这种正式渠道信息的有限性，会促使员工通过更多非正式渠道提前获取变革信息（骆元静，杜旌，2016）。

本研究基于这一角度研究变革前的非正式信息，与变革中上级颁布的正式信息是区分开的。具体的修改见 1.1 部分，我们对非正式信息的定义进行了加强与完善，明确了研究的主要对象，并以表格的形式与正式信息、谣言等概念进行了详细的区分。

对应意见（2），我们借鉴钱锦昕、余嘉元（2013）的表述，将相应表述改为由此可见，并不存在共同方法偏差的问题。如仍有不当，我们随时改正。我们也已对全文进行了梳理，确保不再出现书写和表达不严谨、不学术的问题。非常感谢评阅人帮助我们修正行文表达的错误。

意见 2: 论文的参考文献近五年的文献偏少, 共 40 篇参考文献, 2013 年后的文献只有 5 篇。

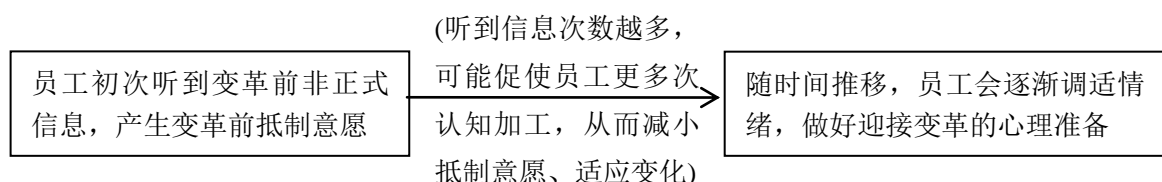
回应：感谢评阅人的提醒。我们已经增加了近五年的参考文献，并替换了一些年代较久远的参考文献。

意见 3: 论文研究了非正式消息对员工变革抵制意愿的影响机制和边界条件, 构建了理论模型, 但是, 整篇论文未提及论文建模的理论基础, 如果能够用一个公认的理论来支持你的模型构建, 将会使模型更有说服力。

回应：非常感谢评审专家的建议。本研究实质是两个子研究组合而成，旨在探索两个研究问题。第一个子研究探索变革前非正式信息对员工变革前抵制意愿的影响及其中介机制；第二个子研究探索员工变革抵制意愿随时间推移的变化，及非正式信息频次在变化中的调节作用。我们按照审稿专家的建议，采用**适应理论(Adaptation theory)**来整合研究的各个变量，并认为该模型不仅可以整合本研究的各个变量，也可以很好地支撑本研究的推理逻辑。

适应理论(Adaptation theory; Brickman & Campbell, 1971)是指，个体受到负向(正向)刺激后，其情绪会迅速下降(上升)，但随着时间推移，个体会慢慢适应这个刺激，且情绪会逐渐回归基准线，达到以前的水平。这一过程可简单表述为个体虽然当前受到刺激，情绪会有所变动，但人不可能长时间处于焦虑或兴奋状态。随着时间推移，人的适应性会使人适应这一变动，并自发运用各种策略对自己的情感进行调节，使自我能够保持正常情绪。**该理论包含了两个步骤，步骤一为个体接受到刺激，情绪即刻受到影响；步骤二为随时间推移，个体适应刺激，情绪逐渐恢复正常。**

根据以上理论分析的思路,我们将非正式信息对员工变革抵制意愿的影响机制,及边界条件建立在适应理论的整体基础上:组织变革往往代表着对企业现有体系模式的改变,所产生的不确定性会降低个体感知到的控制感,引发个体潜在的抵制意愿。



步骤一 受到刺激，情感受到影响

步骤二 随时间推移,个体进行调整适应刺激

当初次听到变革前非正式信息时,员工可能会由于消息的刺激和心理舒适区的转移而产生不确定感,进而产生变革抵制意愿;但由于变革还未立刻实施,员工会有一定的时间进行观望与调整。此时,关于变革的非正式信息可能依然会在组织中流传,在这个过程中,如果听到非正式信息的次数较多,则可能更加潜在地帮助员工逐渐适应并接受变革这一既定事实,甚至提前做好适应变革的准备(Cheng, Lau, & Chan, 2014)。因此非正式信息可以帮助员工提前适应变革,减小变革阻力,更好地指导变革管理实践。基于以上理论分析和逻辑推理,作者已对正文中的理论推导部分进行了相应的修改。具体见 1.3 部分第二段和 1.4 部分第二段。

意见 4: 论文提出了跨层调节作用, 但论文中并没有汇报跨层检验所使用的软件、过程和结果。另外, 你的小道消息频率, 在公司中应该是一个定数, 它的变异你是怎么得到的?

回应: 感谢评阅人的建议。在本次修改中, 我们详细汇报了跨层检验: 本文采用多层次线性增长模型, 检验不同员工变革抵制意愿随时间推移的变化过程, 及非正式信息频次在变化中的调节作用(H2 和 H3)。多层次线性增长模型(Hierarchical Linear Growth Models; Raudenbush & Bryk, 2002)是在个体层次内(with-in person), 分析个体随时间变化规律的方法。这种方法主要检验同一个体在不同时点上的变化, 其运算时包括了个体之间存在的差异(between person), 也包含了同一个体在不同测量点的变化(with-in person)。检验过程中, 第一层中的 Time 是自变量, 员工 Time 1 变革前抵制意愿、Time 2 变革时抵制意愿的变化是因变量, 从而检验员工抵制意愿随时间的变化; 第二层放入员工的个人统计变量、变革信息一致性、信息频次等控制和调节变量。结果表明, 员工变革抵制意愿与时间推移之间显著负相关($\beta = -0.60, p < 0.001$), 因此假设 2 成立。而信息频次在其中的调节作用不显著 ($\gamma = 0.19, ns.$), 因此假设 3 不成立。具体修改见 2.4 分析策略和 3.2 假设检验部分的第三段。

关于非正式信息的变异, 由于我们的测量数据来自不同的企业, 企业变革事件的差异, 会导致其内部传播的非正式信息存在变异。即使在同一企业中, 非正式信息在不同部门之间也有可能存在变异: 企业实施变革对于各内部部门的影响程度不同, 牵扯到的部门利益存在区别, 各部门非正式信息传播情形也会具有差异。对于变革影响程度较大的部门, 员工会更希望获取有关变革的细节, 因此会更经常地打探关于变革的非正式信息, 进一步对这些信息进行加工与评论, 并与其他成员进行交流和确认, 导致非正式信息在部门里传播活跃。而对于变革影响程度较小的部门, 员工不会太过于在意变革的细节, 关于变革的非正式信息可能不会频繁传播。因此我们认为小道消息在不同企业以及企业内部都会存在变异, 并在 1.5 部分第一段的第二句话做了完善说明。

.....

审稿人 2 意见: 从非正式信息的视角研究员工的变革抵制意愿, 选题非常有新意, 对变革管理理论有较大的理论贡献。跨时间点的研究设计也一定程度上降低了研究变革抵制意愿存在的共同方法偏差的影响。

回应: 非常感谢您对本文选题及理论贡献的认可, 也感谢您对本文研究设计的理解。您所提出的评阅意见使我们充分认识到了本文的不足和缺陷, 也推动我们对本研究重新审视和思考, 包括研究问题、相关概念、理论构建等方面。我们作者团队对您的肯定、支持和建议表示真诚的感谢。根据您的建议, 我们逐条给出了说明和解释, 并在原文中进行了相应的修改和完善, 具体的评阅意见及修改说明如下:

意见 1: 研究问题还需要进一步聚焦。作者是关注非正式信息对变革抵制的直接影响(H1), 还是关注员工变革抵制意愿的变化以及非正式信息对变化的影响(H2 和 H3)? 作者并没有采用纵向数据收集的设计, 所以实证上无法检验变化, 建议作者聚焦非正式信息不同维度对员工变革抵制意愿的直接影响和机制。

回应: 非常感谢评阅人的宝贵建议。确实, 评阅人提出的“聚焦非正式信息不同维度对员工变革抵制意愿的直接影响和机制”, 是使研究问题更加具体的方案, 我们非常关注, 且在一

开始设计研究模型时也有针对此方案进行探讨。同时我们认为，事物的观察有不同的角度，我们希望以不同的角度让研究变得更有趣。本研究实质是两个子研究组合而成，旨在探索两个研究问题：第一个子研究探索变革前非正式信息对员工变革前抵制意愿的影响，及其中介机制；第二个子研究探索员工变革抵制意愿随时间推移的变化，及非正式信息频次在变化中的调节作用。为了能有更多理论贡献和实践意义，我们研究关注点更多集中在研究二，即员工受到影响后的变化过程。研究一指明变革前非正式信息传递有关于变革的信号，诱发了员工即刻的抵制意愿；从而为员工随时间推移情绪逐渐适应，抵制意愿下降做了铺垫，更突出研究二的重点：即变革前非正式信息可以缓冲员工对正式变革发生时的抵触情绪，起到未雨绸缪的作用，这种作用会随着非正式信息的频次增加而加强。

评阅人一针见血地指出了本研究的难点，即由于没有采用纵向数据收集的设计，所以实证上无法检验变化，也很感谢您对我们研究的理解。研究采用了不同时点的研究设计，并借鉴 Brady, Brown 和 Liang(2017)的研究，采取员工回顾式自我报告，Time 1 回顾变革前所听到非正式信息的情况与当时的感受，Time 2 回顾员工在变革正式发生时对变革感受的回顾，从而力求反映员工抵制意愿的变化过程。因此本次修改更加注意重点突出研究二，从而加强研究的理论贡献和现实意义，具体见 1.4 部分第二段修改及第 4 部分第二段修改。

意见 2：对非正式信息的定义还需要再加强，比如在组织中谁是非正式信息的发起者和传递者，传递非正式信息的动机是什么？与谣言等相似概念的区别还需要更详尽，建议作者抽象出几个关键维度进行对比分析，以表格的形式更直观展现。

回应：我们直接采用您提出的表格形式，对非正式信息及其相似概念进行详细区分。在表格中，我们明确了本文研究的非正式信息的定义，并与正式信息、八卦、谣言进行了区别，包括信息的发起者、传递者、动机及信息特点等，具体见下表和文中 1.1 部分的修改。

信息类型	（有关变革的）正式信息	（有关变革的）变革前非正式信息	八卦	谣言
传播者	上级	上级、同事、自己	同事、自己	不确定来源
传播方式	公告、通知等由上而下明文规定	由上而下散播、之后各个方向的人际之间传播	各个方向的人际之间传播	各个方向的人际之间传播
传播动机	发起变革、制定规则	无意或有意提前散播、上级收集意见获取反馈、员工之间验证信息、确认细节	社交娱乐、团体保护、个人私心	扰乱现状、混淆视听
传播内容	变革的内容和具体流程	变革内容、流程	不在场的第三方成员	各种虚假内容
信息特点	严肃正式、完整真实地传递变革内容	反映未来的变革、具有可参考性、发生在变革前	评价的对象针对不在场的成员，而非客观事件	没有证据、虚假信息、空穴来风
参考文献	Johlke & Duhan,2001	Bordia et al.,2006; 骆元静，杜旌，2016	Brady et al.,2017;	Difonzo & Bordia, 2007

意见 3: 作者从信息完整性和性质两个维度研究非正式信息，概念上看完整性属于信息的属性，而性质（积极或消极）则与变革内容有关，故并不属于信息的范畴。事实上，作者在 H3 中提到的信息的频率更符合信息的属性。总之，对相关的概念和内涵还需要进一步的澄清。

回应: 感谢您的意见，我们很认同您提到的信息属性观点。在我们研究中，主要是从受众角度出发，关注员工对信息的反应。**非正式信息内容的完整性与内容的性质，都反映了变革的内容，并直接影响员工听到变革事件的初次反应与后续的变革心理。而信息频次，与信息完整性和性质对员工变革抵制意愿的影响机制是有区别的，信息频次对员工更多的是重复“提醒”的作用。**

按照评阅人的建议，我们对非正式信息各个维度的概念和内涵进行澄清。**信息的完整性是指员工是否能够根据信息了解变革的有关细节(Wanberg & Banas, 2000)**，研究指出，如果有关变革的信息内容不够完整，员工会对变革产生较大不确定感。

信息根据变革内容可以划分为积极和消极两种性质，积极的信息传递人们盼望发生的事情，而消极的信息则描述了令人失望的结果(Bordia et al., 2006)。非正式信息的完整性与性质，都反映了变革的内容，并会**直接影响员工对变革事件的初次反应**，因此我们从非正式信息的完整性与性质两个维度出发，探讨其对员工变革认知及变革前抵制意愿的影响。

信息频次是指员工在一段时间里，听到关于变革的非正式信息次数的多少。Oreg (2006) 的研究指出，员工在对变革信息的感知主要是注意到信息的具体内容和实质意义，从而产生对变革的初次认知。信息频次对员工更多的是重复“提醒”的作用。信息频次高，会唤起员工对信息进行不断加工，从而启动员工去思考如何进行自我调整来应对变革。因此我们观察信息频次在员工变革抵制意愿变化过程中的调节作用。在本轮修改中，我们注重了对每个概念的详细说明，并完善了研究假设部分，具体见文中 1.2 部分和 1.3 部分第二段修改。

意见 4: 变革认知的概念也比较模糊，认知是一个抽象的概念，本文具体从哪方面研究员工对变革的认知？例如是对变革的重要性的感知、对变革后果的认知，还是对变革特征的认知。这些都需要更明确的说明。

回应: 确实，变革认知涉及对变革多种方面的认知。本文借鉴 Bouckennooghe 等人的研究，将变革认知聚焦于员工对变革必要性和重要性的认识，表现为对企业变革组织层面的理解、支持或抵制(Bouckennooghe, Devos, & van Den Broeck, 2009)。员工获得非正式信息的完整性与性质不同，对变革的认知也会存在区别。如果员工通过较完整或较积极的非正式信息，对变革事件与变革原因有了更深入地了解，员工认识到变革可以为组织带来高收益，提高组织竞争力，则员工的变革抵制意愿就会降低；反之，员工接收到不完整或消极的非正式信息，则往往对变革缺乏信心，进而产生较高的变革抵制意愿。修改中对变革认知的概念进行了强化，具体见文中 1.3 部分第一段。

意见 5: 理论基础还需要强化。H1 是论文的重点，但非正式信息的内容完整性如何对变革抵制意愿有显著的影响还需要思考。例如，如果变革的性质是消极的，再完整的非正式信息也会抵制变革。鉴于此，我比较担心非正式信息对变革抵制的主效应；相反，可以从完整性

和频率两个方面探讨非正式信息如何调节变革内容（积极或消极；即本文所指的性质）对认知和变革抵制的直接影响。

回应：评阅人所提出的该问题，也正是我们最初进行研究设计时反复考虑的地方。本研究最开始希望考虑信息不同维度间的交互作用，对员工变革抵制意愿的影响，即下表所示。但经过反复推敲后，我们发现信息完整性与信息性质，对员工变革抵制意愿的影响更多为单独作用。具体原因如下：

信息完整性 \ 信息性质	积极	消极
完整	（积极，完整）	（消极，完整）
不完整	（积极，不完整）	（消极，不完整）

根据表格，显然当员工听到的非正式信息积极且完整时，员工变革抵制意愿更低；员工听到的非正式信息消极且不完整时，员工变革抵制意愿更高。

当信息性质消极，但比较完整时，员工因为信息完整性较高，对变革事件有所了解，可以变换角度思考问题，且因为细节充足可提前做好各项应对准备，因而变革抵制意愿相对于信息消极且不完整时要低。

当信息性质积极但不完整时，员工虽可能对变革有所期待，但由于信息不够具体明确，无法了解变革的背景和全貌，员工往往也会持质疑态度，不能确定该消息是否成真，以及是否需要付出代价等。因而变革抵制意愿相对于信息积极且完整时要高。

因此考虑信息完整性和性质的交互作用，我们无法明确员工究竟会持有哪种心态，需要再进一步详细讨论。为了研究的简练性，我们将其简化为两点：**即越积极、越清晰的非正式信息可以帮助员工形成较高变革认知，进而降低员工的变革抵制意愿；相反，越消极、越模糊的非正式信息则会使员工形成低变革认知，进而提高员工的变革抵制意愿。**据此，文章完善了 1.3 中 H1 假设的提出。

本文更多关注员工听到非正式信息后，抵制意愿衰减的过程，以及听到多次非正式信息对员工抵制意愿衰减过程的调节作用。我们在您的第 3 个问题回应中，也已经提到由于非正式信息频次有更多的“提醒”作用，促进个体对信息的认知加工及进一步的适应变革，从而降低变革抵制意愿，因而与非正式信息的性质和完整性对员工抵制意愿的影响机制不相同。将重点放在员工抵制意愿衰减也是为了突出研究的目的：即非正式信息作为提前释放变革信号的资源，可以帮助员工未雨绸缪，做好适应变革的准备；同时也提供了管理启示：企业在变革前可以适当放出相关的非正式信息，从而减小变革真正发生时的阻力。

意见 6：论文的撰写还需要更加严谨，尽量使用学术语言。避免“变者，天道也。”、“本次

研究原计划采用纵向设计，在变革发生前到变革发生期间对企业员工保持跟踪调查。但此方法遭到了各个企业领导的反对。他们认为这种调查方式会扰乱员工情绪，影响最终变革效果。”之类的非学术语言。

回应：对于文中出现的撰写不够严谨、不够学术的问题，我们表示很惭愧。我们删除了“变者，天道也”的表述；另一个相应表述改为：研究本应当采用多个时间点，例如变革前准备阶段，变革正式公布前夕，变革执行期等，对企业员工进行纵向数据收集，但此方法由于可能影响到企业最终变革效果，而无法实施。我们也已对全文进行了梳理，确保不再出现书写和表达不严谨、不学术的问题。非常感谢评阅人帮助我们修正行文表达的错误。

总的来说，本次修改中，我们根据两位评阅人的意见，对文章进行了实质性的改进，包括文章的概念、理论、逻辑以及具体的表述。评阅人的意见使得文章逻辑和表达更清晰严谨，我们这里再次对评阅人的意见以及评阅人对本文的肯定和理解，表示感谢！

修改说明中引用的参考文献

- Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J., & DiFonzo, N. (2006). Management are aliens! Rumors and stress during organizational change. *Group & Organization Management*, 31, 601–621.
- Bouckennooghe, D., Devos, G., & van Den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143, 559–599.
- Brady, D. L., Brown, D. J., & Liang, L. H. (2017). Moving beyond assumptions of deviance: The reconceptualization and measurement of workplace gossip. *Journal of Applied Psychology*, 102, 1–25.
- Brickman, P., & Campbell, D. T. (1971). Hedonic relativism and planning the good society. In M. H. Appley (Ed.), *Adaptation level theory: A symposium* (pp.287–302). New York, NY: Academic Press.
- Cheng, C., Lau, H. P. B., & Chan, M. P. S. (2014). Coping flexibility and psychological adjustment to stressful life changes: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 140, 1582–1607.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (2007). *Rumor psychology: Social and organizational approaches*. Washington, D.C: American Psychological Association.
- Johlke, M. C., & Duhan, D. F. (2001). Supervisor communication practices and boundary spanner role ambiguity. *Journal of Managerial Issues*, 13, 87–101.
- Luo, Y. J., & Du, J. (2016). The role of informal information prior to organizational change. *Advances in Psychological Science*, 24, 1819–1828.
- Michelson, G., van Iterson, A., & Waddington, K. (2010). Gossip in organizations: Contexts, consequences, and controversies. *Group & Organization Management*, 35, 371–390.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73–101.
- Qian, J. X., & Yu J, Y. (2013). Modeling Self-reported Instrument Data with Gene Expression Programming. *Acta Psychologica Sinica*, 45, 704–714.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132–142.

第二轮

审稿人 2 意见：

意见 1： 作者增加了表 1，对非正式信息和相关概念进行了定义和内涵上的区分，抽取出的几个关键维度比较全面，这些都值得肯定。但是，我比较担心这几个概念在实际测量中是否能够有效区分开来。比如，从动机这个维度上看，发布非正式信息的人可能本身存在多种动机（混淆视听、激发他人不满、炫耀自己的信息权等），这与作者对非正式信息工具性动机的定义不完全符合；又比如，从信息的内容上看，也许传播非正式消息的人可能是以娱乐动机为主，传播的虚假消息，但是接受者可能认为是真实的内容（存在信息不对称），换言之，信息接触的视角不同，对内容的理解也会不同，在实际测量中很难准确辨析与区分。这些概念区分的维度之间可能还存在类似的问题，需要作者再深入的思考。另外，建议作者能够补充一些数据，从实证上证明非正式变革信息与谣言、八卦等相关概念之间，确实存在区分效度。

回应： 我们很理解评阅人对于概念区分的关注。确实，庞杂的非正式信息，在变革前的传播过程中，传播者可能充斥着多种动机，传播内容也有差异，因此在实际测量中有效区分不同的信息很关键。为此，我们采用员工经历变革的回顾式报告，即针对已经发生或正在发生的变革，员工去回顾在变革发生之前、描述这个变革的有关信息，从而确保不是混淆视听、别有用心的虚假消息。研究还控制了员工所回顾信息与真实发生变革的一致性，进一步从研究设计上确保研究关注的是有关变革的真实信息。以往研究也证实了变革前真实的非正式信息存在：Gholipour 等学者指出未经确认的信息并不意味着是假消息，正是消息中含有的真实部分使得非正式信息(如小道消息)富有活力(Gholipour, Kozekanan, & Zehtabi, 2011)。在一个对 22 名企业中层管理者的访谈显示，当今国内组织变革中确实有大量小道消息最终“成真”的案例。数量庞大且可能成真的非正式信息，必然会影响员工与组织对变革的认知和预期，最终影响组织变革的实施(Herzig & Jimmieson, 2006; 骆元静, 杜旌, 2016)。这种情况更多的可能会出现在领导有意或无意，直接或间接发布一些非正式信息，促使员工未雨绸缪，提前做好心理准备。如评阅人所述，现实情境下每个人的传播动机各有差异，较为复杂，甚至很多时候往往未意识到自身动机。不论何种动机，其表现出来的消极性质是本研究关注的重点。为了探索变革前这些真实的消极非正式信息，我们采用回顾已发生或正在进行的变革之前的信息，确保员工所报告的信息不是虚无的信息。

评阅人还担心信息内涵的区分，我们也有和评阅人一样的顾虑，即如何明确组织变革前非正式信息的内涵结构。针对于此，我们曾做过相关的质性分析：研究选取我国某高校在华中和华南两个地区的在职 MBA 学员为研究对象，设置以下问题：第一，你经历过组织变革吗？请简要描述你所在单位的一次组织变革。第二，在变革前你听到了哪些和变革有关的非正式信息？请举具体的例子说明。问卷采取现场发放并回收的方式，实际回收有效问卷 182 份。研究发现变革前非正式信息大多数都是关于不同的变革类型、变革内容，以及大家对变革的看法。除此之外，也确认了变革前有八卦的存在。研究基本流程如脚注¹。如果有需要，

¹ 我们将问卷中对描述组织变革前非正式信息内涵结构的语句或者示例进行摘录，并深入分析、比较，

我们愿意提供更详细的文本资料分析。

出于对研究重点的考虑，我们直接引入研究关注的主题，即变革前非正式信息对员工变革抵制意愿的影响研究。在本轮修改中，我们在研究局限部分添加了相关概念的区分问题，具体见“4.讨论”部分第三段。即当不采用回顾式报告时，如何准确辨析信息与谣言、八卦等的区别。在未来研究中，可以进一步探索变革前非正式信息与谣言、八卦等的区分，传播机制与特点。

意见 2： 尽管作者从逻辑上和文字上对上一轮我提出的相关问题进行了完善，但我仍然对几个关键的逻辑问题存有疑惑。a) 性质作为预测自变量的逻辑基础。员工对所有的变革都会抵制吗？如果是积极性质的变革，员工为什么要抵制呢？因此，我始终觉得性质本身是变革抵制的重要情境约束。作者所有的研究假设都应该基于一个情境基础：消极变革事件感知。从这个角度看，作者是否可以考虑把性质的消极融入到理论和假设提出中，即假设员工对消极变革的抵制意愿会随着信息完整性的提高而减弱？ b) 鉴于本研究的数据结构，无法对时间相关的假设进行严格的证实，建议删除假设 2，强化信息沟通频次的调节作用。如果我没有理解错误，作者对两次变革抵制意愿的测量是在同一个时间点 T2 进行了，仅通过文字上的差异，让被试会议不同的时间点上的感知，这种测量其实是没有时间间隔的，假象的时间差异效度也不高，删除对时间相关的假设会更加的严谨。

回应：(a) **感谢评阅人的意见，我们表示非常认同并采纳。我们实际上也是希望考察消极信息对抵制意愿的影响，但只是文中表述不够清晰。**因此我们按照评阅人的建议，凸显消极性质在本文中的重要作用。我们对变革前非正式信息性质的测量是借鉴 Miller 等人(1994)的研究以及 5 级语义差别量表(Semantic Differential Scale)，以形容词的正反意义为基础，1 表示消极，5 表示积极。具体的条目维度有“在变革前，我听到的各种传言和小道消息等非正式信息大都是消极的 vs 积极的”、“在变革前，我听到的各种传言和小道消息等非正式信息大都是负面的 vs 正面的”、“在变革前，我听到的传言和小道消息等非正式信息大都是负能量的 vs 正能量的”。**我们用 6 统一减去测量数据，将信息性质这一变量进行反向处理，数值越大表明信息越消极，从而凸显信息的消极性质，并进行进一步分析。同时我们也按照评阅人的建议，考察了消极性质信息与信息完整性的交互作用。**针对于此，我们对“1.2、1.3 假设推导”部分及“3.2 假设检验”部分进行了修改，具体见文中。

(b) 感谢评阅人的意见。可能是我们的表述不够清楚，研究框架图不够清晰。**我们对两次变革抵制意愿的测量是在不同时间点测的。变革前抵制意愿在 Time 1 测量，而变革时抵**

具体过程如下：

(1) 对问卷中关于组织变革前非正式信息的原始信息转化为含义单一的条目，进行条目提取和编码。在这一过程中，共对 661 个表述清晰、含义单一的条目进行编码。

(2) 参考姜定宇、郑伯壖、任金刚和黄政玮(2003)的做法，对提取到的条目进行合并及精简。对于关联度较高或者含义相近的条目进行合并同类项，同时对表达不明确或者不符合组织变革前非正式信息内涵结构的条目进行删减，“萃取”出能涵盖组织变革前非正式信息内涵结构的核心概念。在这一过程中共抽象出 23 个子范畴，这些子范畴共计出现的频次是 601 次。

(3) 依据 Farh, Zhong 和 Organ (2004)的做法，为形成清晰的组织变革前非正式信息的内涵结构，对合并精简后提取到的子范畴进一步进行归类和命名，并进行确认性分析。

制意愿在 Time 2 测量，从而形成时间间隔，减小共同方法偏差。为了更加清晰的表示出我们不同时间点的测量，我们对研究框架图及正文都做了修改与强调，从而更准确地表达。

如果按照评阅人的意见，删去假设 2，那本文的结构就变成图 1 所示。本文希望解决的问题是：变革前非正式信息作为提前释放变革信号的资源，是否可以帮助员工未雨绸缪，做好适应变革的准备；同时也提供了管理启示：企业在变革前可以适当放出相关的非正式信息，从而减小变革真正发生时的阻力。如果按照图 1 所示的结构，那本文做出的理论贡献与实践意义可能会大打折扣。为了能有更多理论贡献和实践意义，我们也关注员工受到影响后的变化过程，即我们目前的结构（如图 2 所示）。

（假设 1+信息频次调节）

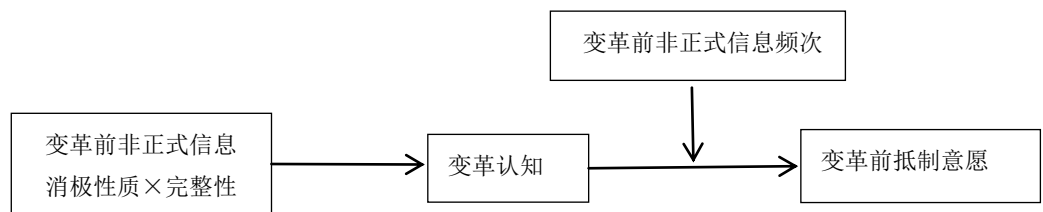


图 1 删去假设 2 后的研究框架



（假设 1+假设 2+假设 3）

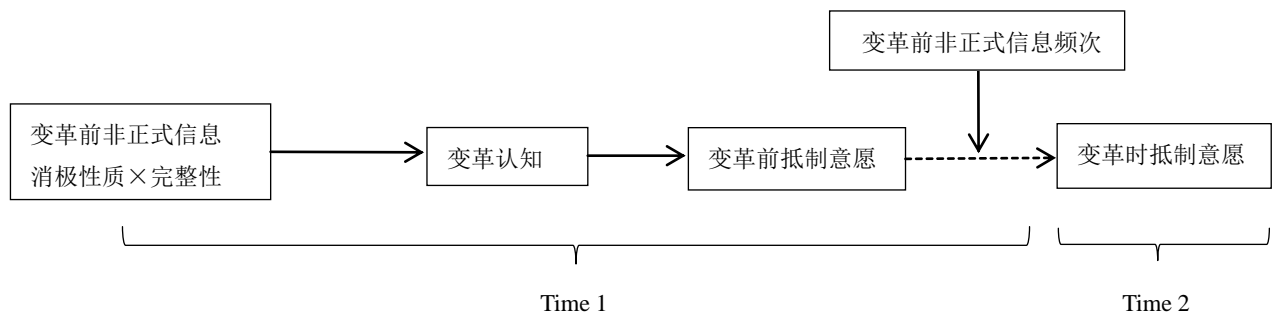


图 2 现有研究框架

我们采用员工回顾式自我报告的方法，Time 1 回顾员工在变革前所听到非正式信息的情况与当时变革前的抵制意愿，Time 2 回顾员工在变革正式发生时的抵制意愿，从而力求反映员工变革抵制意愿随时间推移的变化过程。将信息频次作为变革抵制意愿变化的调节变量，是考虑到最开始听到非正式信息时，员工形成的变革前抵制意愿与信息频次是无关的，信息频次更多作用于员工对信息进行不断加工，从而启动员工去思考如何进行自我调整来应对变革。当然，如果评阅人认为假设二的员工变革抵制意愿随时间变化没有较大意义，我们也很乐意做出进一步修改与删除。

意见 3: a) 作者选取来自不同企业的 MBA 学员作为样本研究变革,最大的挑战是如何保障这些企业真的都经历过组织变革? 作者删除了未在变革前听到非正式消息的数据 7 份,这个信息是如何测量的? b) 另外, 听到非正式信息的(如果是谣言), 那么这些企业可能并没有真实发生过组织变革, 在 T2 测量变革中抵制时, 作者是否有检测项目保证样本所在的企业真的经历了变革?

回应: a) 我们很认同评阅人提出的问题。为了确保每个人都确实经历过组织变革, 我们会首先邀请研究对象确定一个最近发生、且对其工作有影响的组织变革或变化, 并请他将事件名称写在问卷的最开始。企业的变革或变化, 大到公司流程再造或绩效考核变化, 小到工作场所变更或部门内部工作调整, 员工往往都会有所经历, 我们所收集到的全部样本也都对其最近经历的变革事件进行了填写, 因此可以确定这些企业确实经历过组织变革或变化。

在确定了每个研究对象经历的变革事件后, 我们继而邀请他们回答在该变革之前, 是否听到有关这个变革的小道消息等非正式信息, 经过后期统计分析, 有 7 人选择未听到变革前的非正式信息, 因此这 7 人第一次的问卷数据作废, 且在 Time 2 时停止作答第二次问卷。剩下的 312 人继续进行第二次的问卷作答。在第二次测量时, 为了保证问卷的真实性和可靠性, 并避免研究对象同时经历多个变革, 从而遗忘第一次接受调查时所描述的变革事件, 我们也记录下每位研究对象所填写的变革事件, 时隔两周后与第二次问卷同时发放, 从而确保员工在两个时间点对同一变革事件进行作答。

b) 本研究收集被调查对象正在经历变革的回顾式自我报告, 即我们所收集的数据, 是员工对最近已经真实发生的变革进行回忆而填写。因此在 time 2 测量的员工变革时抵制意愿, 是员工在真实的经历了变革后, 对变革发生前非正式信息传播的回忆, 及自身变革抵制意愿的评价。此外, 我们在 time 2 也对变革信息前后的一致性进行了测量与控制, 变革信息一致性是指由员工报告听到的非正式信息与实际的真实情况是否一致。通过控制了变革信息前后的一致性, 我们可以控制员工在变革前听到的信息与实际发生的不符情况对研究的影响, 从而提高测量的准确性。

意见 4: 作者对假设 1 的检验用了结构方程模型, 具体是什么软件? Bootstrap 的方法和细节过程是什么? 需要介绍的更清楚一些。另外, 需要提供所有路径系数的估计值、标准误等具体结果。作者对假设 2 和假设 3 的检验用了多层次增长模型, 具体又是什么软件执行的这些分析? 我对增长模型的分析并不熟悉, 但是一般多层次的分析中, 对第一层次的数据要求至少要有 3 个观测点。本研究中作者对一个员工只有两个数据点(回忆的变革前和变革中的抵制意愿), 是否符合执行多层次增长模型的要求? 如果可以, 希望作者把分析的过程和细节介绍给广大读者。再次感谢作者的努力, 希望上述意见有助于作者的后续研究工作, 谢谢!

回应: 感谢审稿专家的提问。确实, 由于稿件篇幅的限制, 我们在数据分析部分也表述的不够清楚。现我们对数据分析过程进行详细回答。

对假设 1 的检验: 即变革前非正式信息对员工变革前抵制意愿的影响机制, 我们是使

用 Amos 21.0 软件建立结构方程模型，并进行分析。结果显示如图 3（已提供所有路径系数的估计值和标准误）。

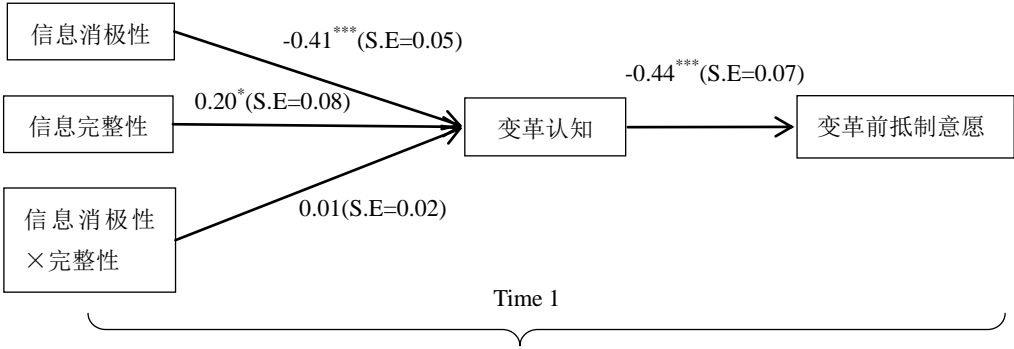


图 3 结构方程模型结果示意图

同时我们也采用了 Hayes (2013) 开发的 Process 插件对中介效应进行了 Bootstrap 检验，模型为 Model 4，次数为 5000，估计效应值的 95%水平下的置信区间以检验中介效应，检验原理如图 4。

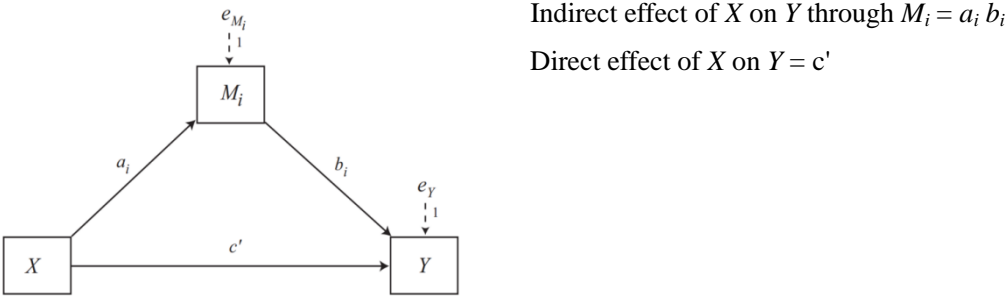


图 4 Model 4 中介效应检验原理图

结果显示，变革认知在非正式信息消极性和变革前抵制意愿之间的中介作用在 95%的置信区间上显著[0.05, 0.17]，不包括零点，间接效应为 0.07。因此，变革认知作为非正式信息消极性和变革前抵制意愿的中介作用成立。同理，变革认知在非正式信息内容完整性和变革前抵制意愿之间的中介作用在 95%的置信区间上显著[-0.10, -0.01]，不包括零点，间接效应为 0.03，因此，变革认知作为非正式信息完整性和变革前抵制意愿的中介变量成立。

对假设 2 和假设 3 的检验：即随着时间推移不同员工变革抵制意愿的变化及信息频次的调节作用，我们采用 HLM(Hierachical Linear Models)软件中的多层次线性增长模型(Hierachical Linear Growth Models; Raudenbush & Bryk, 2002)。这种方法包括了个体之间存在的差异(between person)，也包含了同一个体在不同测量点的变化(with-in person)。如评阅人所说，多层次分析中，第一层数据可以用三个观测点，同样也可以用两个观测点。例如 Du, Shin 和 Choi (2014)等人的研究，在分析员工组织效能匹配感知对其随后的行为与绩效的影响时，采用了来自 105 个团队的 846 个员工的两波跨时点数据。分为第一年(T1)和第二年(T2)收集，在假设检验中，也有建立多层次线性增长模型，用于检验员工匹配感知

随时间的变化，及领导支持行为的跨层调节作用。该研究结构图见下图：

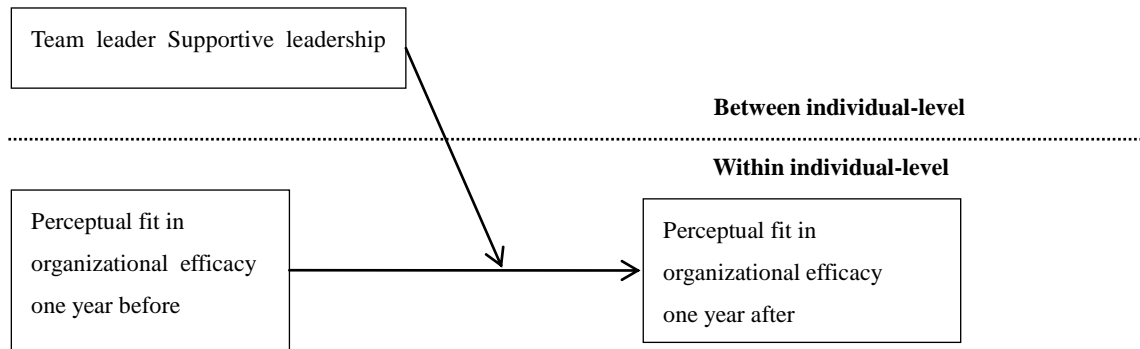


图 5 Du, Shin & Choi (2014) 的线性增长模型

本研究的分析方法与该研究类似，即检验随着时间推移(T1-T2)，员工变革抵制意愿随时间推移的变化，及信息频次在变化过程中的调节作用。我们设立了一个多层次线性增长模型，其结构图与模型公式表示如下：

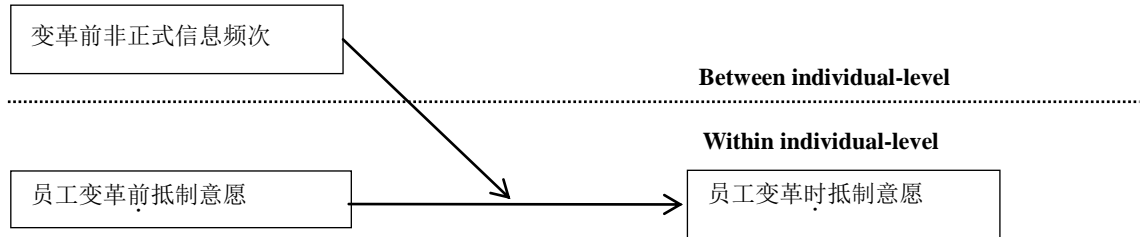


图 6 本文线性增长模型图

Level 1 Modal (Within individual-level):

$$\text{变革抵制意愿} = \pi_0 + \pi_1(\text{time}) + e$$

Level 2 Modal (Individual-level):

$$\begin{aligned} \pi_0 &= \beta_{00} + \beta_{01}(\text{性别}_{\text{组均值}}) + \beta_{02}(\text{年龄}_{\text{组均值}}) + \beta_{03}(\text{工作年限}_{\text{组均值}}) + \beta_{04}(\text{现岗年限}_{\text{组均值}}) + \beta_{05}(\text{战略制度变革}_{\text{组均值}}) + \beta_{06}(\text{人事薪酬变革}_{\text{组均值}}) + \beta_{07}(\text{变革信息一致性}_{\text{组均值}}) + \beta_{08}(\text{信息频次}_{\text{组均值}}) + r_0 \\ \pi_1 &= \beta_{10} + \beta_{11}(\text{信息频次}_{\text{组均值化}}) \end{aligned}$$

如上述公式所示，本文设定 Time 为第一层中的自变量，员工 Time 1 变革前抵制意愿、Time 2 变革时抵制意愿的变化是因变量，从而检验员工抵制意愿随时间的变化；第二层放入员工的个人统计变量、变革事件类型、变革信息一致性、信息频次等控制和调节变量。层次 1 中，不采取对时间因素的中心化处理，1 和 2 分别代表两个时间点 Time 1，Time 2。根据 Enders 和 Tofighi (2007)的意见，所有层次 2 的变量均采用总均值中心化(grand-mean centering)。

相应地,为了方便评阅人和读者对上述统计分析过程有更加清晰的了解,修改稿我们对“2.4 分析策略”、“3.2 假设检验”部分进行了更加详细地描述说明,请审稿专家审查。

.....

审稿人 1 意见:

意见 1: 作者使用的是适应理论(Adaptation Theory)还是适应水平理论(Adaptation Level Theory)?由于该文使用的理论在管理学领域并不常见,建议对该理论进行更全面的介绍。另一方面,从作者对适应理论的表述上看,该理论似乎更适合用于解释个体短时情绪的实时变化,用来描述个体对组织变革态度的变化是否合适?

回应:感谢评阅人的细心提问,推动我们对理论进行了更为详细的了解与巩固。经过我们进一步的文献查阅与确认,我们所引用的理论准确来讲应确定为适应水平理论(Adaptation Level Theory),但也有部分学者,如 Frederick 和 Loewenstein (1999)在引用该理论时以情感适应(affective adaptation),对人们的情感反应逐渐回归基线这种现象进行描述;Ritter 等人(2016)以适应理论(adaptation theory)描述当员工经历角色冲突的负性体验后,其工作满意度会立即下降,但随着时间推移员工会逐渐适应角色冲突,并且回归到一个相对积极的工作满意度层面。这些理论描述的本质与内涵并无太大区别(Frederick & Loewenstein, 1999; Ritter, Matthews, Ford, & Henderson, 2016)。为了更加严谨,我们追根溯源,以 Helson(1964)和 Brickman(1971)等人提出的适应水平理论(Adaptation Level Theory)作为理论基础。该理论虽然在管理学领域不常见,但是在心理学领域却使用较为频繁。现我们对该理论进行更全面的介绍。

Helson (1964)提出对知觉反应的“适应水平”概念。其定义为:对重复出现的刺激反应不断减弱,并重新建构有关刺激的认知以及刺激对生活影响的认识。之后的学者 Brickman 和 Campbell(Brickman & Campbell, 1971)扩展了这个概念,并开始研究情绪系统对生活事件的适应性,从而提出有关情感的适应水平理论(Adaptation level theory)。该理论认为,积极情绪与消极情绪都是个体对生活事件的短暂的情绪反应。人们对重要的生活事件(不管是幸福还是痛苦),最初会做出强烈的情感反应,但随时间推移会逐步适应事件,使幸福感回到中性基准线附近(Brickman & Campbell, 1971)。Brickman, Coates 和 Janoff-Bulman (1978)等学者的研究中也发现:从长期来看,当中了大奖的人习惯了由新的财富所带来的快乐时,这些快乐体验就不再那么强烈,因而所体验到的幸福感并不比一般人高;而瘫痪的人也并没有人们预期的那么不开心,他们表现出一定程度的情感适应,其所体验到的消极感受,也会随着时间逐渐消失(Brickman, Coates, & Janoff-Bulman, 1978)。

对于消极事件而言,情感适应对个体是有利的,因为它避免了个体持续地受到消极事件的影响,这为提高主观幸福感提供了可能性。Wilson 和 Gilbert (2005)认为情感适应使人们具有心理免疫系统(psychological immune system),该系统可以帮助人们应对甚至忘却生活中的痛苦体验。国外许多研究表明 (Oswald & Powdthavee, 2008; Lucas, 2005, 2007; Lucas & Clark, 2006; Gardner & Oswald, 2006; Frijters, Johnson, & Shields, 2011; Angeles, 2010),在重大生活事件中,除失业的影响难以适应外,人们对离婚、残疾、守寡、裁员、结婚、生子、丧子、财政状况改变、居住环境改变等,无论消极生活事件还是积极生活事件,都会出现情

感上的适应，并最终回到原来的水平。但从已有的研究看来，个体对消极事件虽然能够产生一定程度的适应，但是适应的过程通常需要随时间的推移逐渐恢复(范富霞, 吕厚超, 2013)。

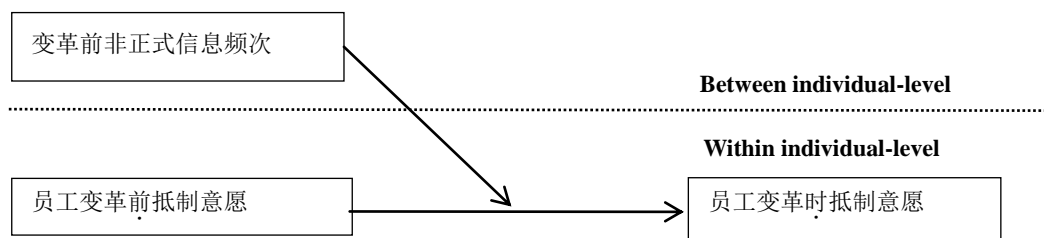
鉴于以上对适应水平理论的描述，本文希望将该理论应用于研究中，探索员工听到变革前非正式信息对其变革前抵制意愿的影响机制，及员工变革抵制意愿随时间推移的变化过程。个体在突然受到刺激时，其情绪会有短时期的实时变化，但其回到基准水平的适应过程，则是需要时间去恢复的。其适应时间的快慢主要取决于事件的性质(Lyubomirsky, 2011; 范富霞, 吕厚超, 2013)。组织变革对于员工来说，往往意味着较大的工作变动和心理舒适区的转移，员工听到消极的变革前非正式信息，往往会产生焦虑与不安，并进而形成即时的变革前抵制意愿；但人不可能长时间处于焦虑或兴奋状态。随着时间推移，人的适应性会使人适应可能即将发生的变革，恢复自身情绪，并自发运用各种策略对自己的情感进行调节，使自我能够保持正常情绪(van den Heuvel, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2013)。但这并不代表员工可以很快接受变革，只是相对于初次听到关于变革的非正式信息时所形成的抵制意愿，员工经过一段时间后的适应调整，其抵制意愿有所降低，员工完全从心理上接受变革，可能还需要更长的适应时间。因此我们认为该理论不仅是解释个体短时情绪的实时变化，更为关键的是其随时间推移的情绪适应过程，因此可以用来描述个体对组织变革的态度。具体我们在全文关于理论的叙述中都进行了相应的修改。

意见 2：作者仍然没有在文中说明跨层分析所使用的分析软件，结果的汇报和解释也过于简单，缺乏必要的解释。

回应：我们很惭愧在文中对跨层分析的软件使用与结果分析部分，表达不够清晰。现对其检验过程进行进一步详细的解释和分析：

在对假设 2 和假设 3 的检验，即随着时间推移，不同员工变革抵制意愿的变化及信息频次的调节作用，我们采用了 HLM(Hierachical Linear Models)软件中的多层次线性增长模型(Hierachical Linear Growth Models; Raudenbush & Bryk, 2002)。这种方法包括了个体之间存在的差异(between person)，也包含了同一个体在不同测量点的变化(with-in person)。

本研究设立的多层次线性模型，结构图与模型公式具体表示如下：



Level 1 Modal (Within individual-level):

$$\text{变革抵制意愿} = \pi_0 + \pi_1(\text{time}) + e$$

Level 2 Modal (Individual-level):

$$\pi_0 = \beta_{00} + \beta_{01}(\text{性别}_{\text{组均值}}) + \beta_{02}(\text{年龄}_{\text{组均值}}) + \beta_{03}(\text{工作年限}_{\text{组均值}}) + \beta_{04}(\text{现岗年限}_{\text{组均值}}) + \beta_{05}(\text{战略制度变革}_{\text{组均值}}) + \beta_{06}(\text{人事薪酬变革}_{\text{组均值}}) + \beta_{07}(\text{变革信息一致性}_{\text{组均值}}) + \beta_{08}(\text{信息频次}_{\text{组均值}}) + r_0$$

$$\pi_1 = \beta_{10} + \beta_{11}(\text{信息频次}_{\text{组均值}})$$

如上述公式所示，本文设定 Time 为第一层中的自变量，员工 Time 1 变革前抵制意愿、Time 2 变革时抵制意愿的变化是因变量，从而检验员工抵制意愿随时间的变化；第二层放入员工的个人统计变量、变革事件类型、变革信息一致性、信息频次等控制和调节变量。层次 1 中，不采取对时间因素的中心化处理，1 和 2 分别代表两个时间点 Time 1，Time 2。根据 Enders 和 Tofighi (2007)的意见，所有层次 2 的变量均采用总均值中心化(grand-mean centering)。我们对结果的汇报和解释也进行了进一步的完善，具体如下：

表 3 线性增长模型结果分析

因变量	变革抵制意愿		
	M1	M2	M3
控制变量			
年龄	0.08	0.08	0.08
性别	0.05	0.02	0.01
工作年限	-0.07	-0.08	-0.08
现岗年限	-0.02	-0.01	-0.01
战略制度变革	-0.25	-0.28	-0.29
人事薪酬变革	0.23	0.22	0.21
变革信息一致性	-0.13	-0.11	-0.11
个体层次内主效应			
Time		-0.60***	-0.60***
跨层调节变量			
信息频次			0.19
Sigma_squared	0.76	0.58	0.58
Tau	0.06	0.17	0.16
Pseudo R ²		0.09	0.02

Note: N = 255. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

假设 2 验证员工变革抵制意愿随时间推移的变化，假设 3 验证信息频次在员工变革抵制意愿变化过程中的调节作用。表中的模型 2 所示，在个体内层次(Within individual-level)，个人的统计变量、企业变革事件及变革信息一致性得到控制后，员工变革抵制意愿随时间推移(Time1—Time2)显著衰减($\beta = -0.60, p < 0.001$)，因此假设 2 成立，即员工变革抵制意愿随时间推移显著下降。表中的模型 3 所示，在个体间层次(Individual-level)，个人的统计变量、企业变革事件及变革信息一致性得到控制后，信息频次对员工变革抵制意愿随时间变化的跨层调节作用不显著 ($\gamma = 0.19, ns.$)，因此假设 3 不成立。具体修改请见文中“2.4 分析策略”

部分“3.2 理论假设”部分。

意见 3：调节变量关注的是小道消息的频率，并未区分消息的完整性和积极性，面对同样频率的积极性和消极性消息，员工的变革抵制是朝着同一方向变化的吗？

回应：感谢评阅人的提问。我们实际上主要希望关注消极性质的变革前非正式信息，但只是文中表述不够清晰。本轮修改为了凸显对信息消极性质的研究，将信息性质这一变量进行反向处理，数值越大表明信息消极性越强，从而凸显消极信息对员工变革抵制意愿的影响。我们对变革前非正式信息性质的测量是借鉴 Miller 等人(1994)的研究以及 5 级语义差别量表(Semantic Differential Scale)，以形容词的正反意义为基础，1 表示消极，5 表示积极。具体的条目维度有“在变革前，我听到的各种传言和小道消息等非正式信息大都是消极的 vs 积极的”、“在变革前，我听到的各种传言和小道消息等非正式信息大都是负面的 vs 正面的”、“在变革前，我听到的传言和小道消息等非正式信息大都是负能量的 vs 正能量的”。我们用 6 统一减去测量数据，从而实现数据的反向处理。具体修改请见文中“1.2 的概念逻辑”部分和“3.2 的理论假设”部分。

这样修改也突出信息频率是对消极信息的“提醒”作用：员工听到消极非正式信息的频次越高，可能会受到更多的重复“提醒”作用，并唤起员工对信息进行不断加工，从而启动员工去思考如何进行自我调整来应对变革。且不论信息完整与否，其“提醒”作用都会发生。基于此我们认为其变革抵制意愿会随着时间推移降低较快，因此我们观察消极信息频次在员工变革抵制意愿变化过程中的调节作用。

总的来说，本次修改中，我们根据两位评阅人的意见，对文章的概念、理论、逻辑框架、数据分析与汇报等都进行了实质性的改进。评阅人的意见使得文章逻辑和表达更合理严谨，数据分析与结果呈现也更完整清晰，我们这里再次对评阅人所提出的宝贵意见以及评阅人对本文的肯定和理解，表示感谢！

修改说明中引用的参考文献：

- Angeles, L. (2010). *Adaptation and anticipation effects to life events in the United Kingdom*. Glasgow: University of Glasgow, mimeo.
- Brickman, P., & Campbell, D. T. (1971). Hedonic relativism and planning the good society. In M.H. Appleby (Ed.), *Adaptation level theory: A symposium* (pp. 287–302). New York, NY: Academic Press.
- Brickman, P., Coates, D., & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: Is happiness relative? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 917–927.
- Du, J., Shin, Y., & Choi, J. N. (2014). Convergent perceptions of organizational efficacy among team members and positive work outcomes in organizational teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 178–202.
- Enders, C. K., & Tofighi, D. (2007). Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: A new look at an old issue. *Psychological Methods*, 12, 121–138.
- Fan, F. X., & Lv, H. C. (2013). The Psychological Mechanism of Affective Adaptation: AREA Model. *Advances in Psychological Science*, 21, 653–663.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the people's republic of

- China. *Organizational Science*, 15, 241–253.
- Frederick, S., & Loewenstein, G. (1999). Hedonic adaptation. In E. Diener, N. Schwartz, & D. Kahneman (Eds.), *Hedonic psychology: Scientific approaches to enjoyment, suffering, and wellbeing* (pp. 302–329). New York: Russell Sage Foundation Press.
- Frijters, P., Johnson, D., & Shields, M. A. (2011). Life satisfaction dynamics with quarterly life event data. *The Scandinavian Journal of Economics*, 113, 190–211.
- Gardner, J., & Oswald, A. J. (2006). Do divorcing couples become happier by breaking up? *Journal of the Royal Statistical Society Series A-Statistics in Society*, 169, 319–336.
- Gholipour, A., Fakheri, K. S., & Zehtabi, M. (2011). Utilizing gossip as a strategy to construct organizational reality. *Business Strategy Series*, 12, 56–62.
- Hayes, A. F. (2013). *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*, New York: Guilford Press.
- Helson, H. *Adaptation-level theory*. New York: Harper & Row, 1964.
- Herzig, S. E., & Jimmieson, N. L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 628–645.
- Jang, D. Y., Cheng, B. S., Jen, K. K., & Huang, C. W. (2003). Organizational loyalty: indigenous construct and its measurement (in Chinese). *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 19, 273–337.
- Lucas, R. E. (2005). Time does not heal all wounds: A longitudinal study of reaction and adaptation to divorce. *Psychological Science*, 16, 945–950.
- Lucas, R. E., & Clark, A. E. (2006). Do people really adapt to marriage? *Journal of Happiness Studies*, 7, 405–426.
- Lucas, R. E. (2007). Adaptation and the set-point model of subjective well-being: Does happiness change after major life events? *Current Directions in Psychological Science*, 16, 75–79.
- Luo, Y. J., & Du, J. (2016). The role of informal information prior to organizational change. *Advances in Psychological Science*, 24, 1819–1828.
- Lyubomirsky, S. (2011). Hedonic adaptation to positive and negative experiences. In S. Folkman (Ed.), *Oxford Handbook of Stress* (pp. 200–224). New York: Oxford University Press.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59–80.
- Oswald, A., & Powdthavee, N. (2008). Does happiness adapt? A longitudinal study of disability with implications for economists and judges. *Journal of Public Economics*, 92, 1061–1077.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Ritter, K. J., Matthews, R. A., Ford, M. T., & Henderson, A. A. (2016). Understanding Role Stressors and Job Satisfaction Over Time Using Adaptation Theory. *Journal of Applied Psychology*, 101, 1655–1669.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2013). Adapting to change: The value of change information and meaning-making. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 11–21.
- Wilson, T. D., & Gilbert, D. T. (2005). Affective forecasting knowing what to want. *Current Directions in Psychological Science*, 14, 131–134.