

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：“近朱者赤”：同事主动行为如何激发员工动机和绩效

作者：张颖；段锦云；王甫希；屈金照；彭雄良

第一轮

审稿人 1 意见：

本文分析同事的主动行为对员工工作绩效的影响，视角比较新颖。在三个不同的时间点上收集数据，且通过上下级匹配发放问卷，能够有效减少共同方法偏差。整体来看，文章结构清晰，逻辑比较严谨，统计方法得当，行文流畅。建议如下：

意见 1：建议在文献综述部分对相近概念进行区分，例如，主动性人格、主动性行为和自主动机三个概念之间的区别和联系是什么？

回应：非常感谢评审专家提出的宝贵意见。根据您的意见，我们在文章引言部分，介绍了相关变量的概念、区别及联系。主动性人格、主动性行为与自主动机三个概念虽然都与个体自发地、主动地从事某种行为相联系，但却在概念属性上有着本质的差别。在具体来说，主动性行为（proactive behavior）是一种自发的行为方式，指个体为了改善自我或组织现状而进行的自我导向的、变革导向的、面向未来的行为（Crant, 2000; Parker et al., 2010）。而主动性人格可以显著预测主动性行为（e.g., Thompson, 2005），但与主动性行为这种自发的行为方式不同，主动性人格作为一种人格特质描述了个体相对不受压力的限制，能够采取主动行为影响周围环境的一种相对稳定的性格倾向（Bateman & Crant, 1993）。此外，自主动机指个体出于自我意愿（如兴趣、个人信念等）和自由选择而自发地、主动地从事某种行为的动机（Deci & Ryan, 2000）（详见修改稿 p. 1-2）。

意见 2：本研究的理论依据是什么？文中提到了场理论、观察学习、角色榜样，还提到了社会比较，也提到“鲑鱼效应”等，看起来有些杂乱，面面俱到，但都不深入。没有从一个理论视角解释清楚同事主动性行为影响员工绩效行为的内在机制。

回应：感谢评审专家提出的这一具有建设性的意见。结合您的意见与专家 3 的意见 3，在修改稿中，我们聚焦于“社会学习理论”与“鲑鱼效应”，致力于从理论与实践两个角度解释同事主动性行为通过员工自主动机影响工作绩效这一路径。理论上，社会学习理论指出，个体通过观察他人或模仿榜样学习某种社会态度或行为。当观察到他人行为会带来的积极结

果时，个体会受到鼓励，产生进一步学习他人行为的动机（Bandura, 1986）。当同事积极寻找机会并改变现状时，同事的这种主动性行为被员工视为一种“启动信号”，并在员工心中承担一种“榜样”的角色，从而激发员工积极工作的动力，产生受内在信念驱使而自主工作的动机。进一步的，受自主动机驱动的员工在执行任务时更加努力，会投入更多的精力和资源（Sheldon & Elliot, 1998），进而提升工作绩效。实践上，管理实践中的“鲑鱼效应”提出，竞争者的存在往往能激发内部人的活力。具有高主动性的同事通常可以获得更好的工作绩效和更高的领导评价（Seiber et al., 2001; Herrmann & Felfe, 2014），这些同事成为了员工所面对的强有力的竞争者。而这些竞争者的存在可以从内部激发员工积极工作的动力，从而提升员工的自主动机。详见修改稿 p. 3-4，请评审专家审阅。

意见 3：本研究主要采用的是问卷调查法，但仅以人口统计学变量作为控制变量是不够的，例如，正如本研究在局限性部分所分析的那样，自我效能感可能也会影响到自变量与因变量的关系，因此同样也要作为控制变量来处理。

回应：评审专家的意见很有价值。的确，员工自我效能感会显著影响自主动机（Bono & Judge, 2003），因此控制自我效能感在同事主动行为与员工自主动机关系中的作用是有必要的。恰巧我们在数据收集过程中，测量了员工自我效能感。根据评审专家的意见，我们在数据分析过程中，加入了自我效能感这一控制变量。结果显示，加入自我效能感为控制变量后，原来的数据检验结果基本不受影响，员工自主动机的中介作用和主动性人格的调节作用显著。因此，员工自我效能感对本研究的研究结果没有影响（详见修改稿 p. 9）。

意见 4：目前关于主动性行为、主动性人格的研究成果已很多。基于同事角度来分析自变量和因变量之间的关系有一定的新意，但整体来看研究的理论创新价值不大。

回应：感谢评审专家提出的宝贵意见。根据您的意见，结合评审专家 3 提出的意见 1，我们重新调整了假设提出方式，使文章的理论创新和价值更加突出。首先，考虑到目前关于主动性行为对工作绩效的研究成果已经很多，我们删除了同事主动行为对员工工作绩效的积极影响这一假设，改为先论证同事主动行为对员工自主动机的影响，再论证员工自主动机对工作绩效的影响，然后将二者结合形成间接路径，以突出本研究的创新价值（详见修改稿 p. 3-4）。总体上来说，本研究基于社会学习理论的观点，从同事的视角探讨了同事的主动行为对员工工作绩效的影响及作用机制，拓宽了主动性行为的研究视角，同时，为同事主动行为如何影响员工工作绩效提供了理论解释。另外，通过对员工主动性人格调节作用的考察，明确了同事主动行为对员工产生内在驱动的边界条件，完善和补充了有关主动性行为的研究。

意见 5：本研究中的“同事”不是具体指某一个同事，可能是自同一个团队中比较熟悉的团队成员的主动性行为，因此将其作为一个跨层的团体变量可能会比较合适。

回应：感谢评审专家提出的宝贵意见。结合评审专家 3 意见 5 与意见 6，我们对数据进行了跨层分析。结果显示，员工绩效组内一致性系数 R_{wg} 均值为 0.89, ICC1 值为 0.10, ICC2 值为 0.34，因此可以采用跨层的方法对数据进行统计分析。此外，同事主动行为的组内一致性系数 R_{wg} 均值为 0.95，远大于 0.70；组内相关性 ICC1 值为 0.22，大于 0.05；ICC2 值为 0.56，大于 0.50，满足聚合的判断标准。因此，我们将同事主动行为聚合的团队层面，进行跨层分析。跨层分析结果支持了本研究的理论模型，详见研究 1 数据分析部分。

意见 6：如果能再补充一个实验研究，以验证问卷调查的研究结果，研究结论将更加可靠。总之，建议修改后再审。

回应：评审专家的意见非常有价值。虽然我们通过问卷调查检验了本研究的理论模型，但有学者提出，问卷调查的方法存在一定的弊端，无法验证研究变量间的因果关系，且会受到不相关因素的干扰 (Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。因此，为了进一步验证理论模型的效度，我们根据评审专家的意见，在研究 2 中通过场景实验的方式进一步对本研究的理论模型进行了验证。

参考以往主动性行为的相关研究 (Bledow & Frese, 2009; Parker, Williams, & Turner, 2006)，我们设计了一个情景实验来检验同事主动行为对员工自主动机的影响及员工主动性人格对这一过程的调节作用。研究随机将被试分为实验组与对照组，通过情景阅读的方式对同事主动行为进行操控，同时，测量员工的自主动机。实验结果显示，同事主动行为对员工自主动机有显著的正向影响， $F(1, 84) = 19.81, p < 0.001, \eta_p^2 = 0.19$ ；同事主动行为与员工主动性人格交互项显著， $F(1, 84) = 82.29, p < 0.001, \eta_p^2 = 0.50$ 。由此，我们通过实验研究的方式复制了研究 1 的结果，为本研究的理论模型提供了进一步支撑，使得研究结果更加可靠 (详见修改稿 p. 11-12)。再次感谢评审专家的宝贵意见！

审稿人 2 意见：

《同事主动性行为如何激发员工动机及工作绩效》聚焦于同事主动性行为，探讨了同事主动性行为对员工工作绩效的影响，考察了自主动机的中介作用以及员工主动性人格的调节作用，具有一定意义，但也存在较多问题。总体来看，该文创新性不够，理论基础较为薄弱，理论推演的逻辑和行文思路不够清晰，数据分析过于简单，结论部分也略显单薄。

建议退稿

意见 1：作者在文章第一段阐述了研究背景，同时在研究背景中用较多笔墨掺杂了“主动性行为”的概念内涵和研究现状，整体看来内容不够精炼，且逻辑上不够顺畅。第二段作者才提出本文的研究问题，但该研究问题与第一段的研究背景承接并不顺畅，且对目前存在的理论缺口的表述不够清晰，语言组织上略显乏力。此外，第二段中对于研究问题的价值

呈现也不够。第三段，作者提出了本文针对第二段中所提出问题的相应解决方案，但在内容上略显单薄，同时与理论联系也不够密切，通过“此外，并不是所有员工在面对同事的主动性行为时都会被激发出自主动机，人格特质在其中扮演着十分重要的角色”这句话来引入人格特质略显生硬。

建议作者可以参考 AMR 主编 Jay Barney (2018) 对前言部分写作范式的建议，强化引言各个段落的布局和衔接。

参考文献: Barney J. Editor's comments: Positioning a theory paper for publication [J]. 2018, 43(03): 345-348

回应: 感谢评审专家提出的宝贵意见。我们按照您的意见，认真阅读了 AMR 主编 Jay Barney (2018) 对前言部分写作范式的建议，重新梳理了各个段落之间的逻辑，强化了彼此之间的布局和衔接，使前言部分更加具有理论支撑（详见修改稿 p. 1-3）。

首先，我们介绍了主动性行为的定义及特征。并且通过对以往研究的梳理发现，目前关于主动性行为的研究均聚焦在员工主动性行为对其自身的增益，但员工处于团队这个社会环境中，同事是员工在组织中重要的互动对象，是员工与组织联系的重要环节（王莹，邓慧，蓝媛媛，2020），当同事表现出主动性行为时，会对员工本身产生什么样的影响？员工本身会不会受到同事主动性行为的激励？基于此，我们提出了本研究的研究问题，即本研究尝试探索同事主动行为对员工自身工作绩效的影响。

进一步的，我们从社会学习理论对本研究的理论模型加以解释，并探索了同事主动行为影响员工工作绩效的中介路径。根据社会学习理论的观点，个体通过观察他人或模仿榜样学习某种社会态度或行为。当观察到他人行为会带来的积极结果时，个体会受到鼓励，产生进一步学习他人行为的动机（Bandura, 1986）。据此，我们发现了打开同事主动行为到个体工作绩效之间关系的“一把钥匙”——个体的自主动机（autonomous motivation）。

此外，考虑到并不是所有员工在面对同事的主动行为时都会被激发出自主动机，人格特质在其中扮演着十分重要的角色。我们尝试在社会学习理论的整体框架下，从人格特质的角度探索同事主动行为发挥作用的边界条件。社会学习理论强调人的主体因素与环境交互对个体行为产生影响，强调在习得行为的过程中，个体因素的重要性。进一步的，个体在面对困难情境时的信念起着重要作用。当个体对自身能力有较大预期，态度更加积极时，会在行为习得的过程中投入更多努力，坚持更久的时间（Bandura, 1978）。据此，我们认为，员工的主动性人格为员工学习同事主动行为提供了重要的边界条件。由此，我们基于社会学习理论，构建了同事主动行为如何以及何时影响员工工作绩效的整体框架。

最后，我们总结概括了本研究的理论贡献和创新点：第一，从同事行为的角度解释了主动性行为对员工个体带来的积极效果，为主动性行为的研究提供了新的思路。第二，通过考

察自主动机在同事主动行为与员工工作绩效关系中的中介作用,明确了同事主动行为影响员工工作绩效的内在机制;第三,通过探讨员工自身主动性人格的调节作用,本研究明确了同事主动行为通过激发员工自主动机进而提升工作绩效的边界条件,完善和补充了有关主动性行为的研究。

意见 2: 文章中存在用词不恰当的地方和错别字,如 1.1 中第一段结尾“因为,我们认为,同事的主动性行为可以影响员工工作绩效。”、2.1 中“再得到公司领导的支持后,开始数据收集工作。”希望作者可以在投稿前可以通读一遍文章,避免出现这种错误

回应: 非常感谢编辑提出的宝贵意见,这对我们进一步提升文章质量非常有价值。我们根据您的意见,将您提出的用词不当和错别字修改为“在得到公司领导的支持后,开始数据收集工作”。此外,我们在修改稿中通读原文,对原文进行批判性阅读,以认真严谨的态度仔细检查语句、格式和标点的错误,针对这些错误进行了修正(具体修改情况均在正文中标红,请评审专家审阅)。

意见 3: 文章 1.1 部分,由“同事可以影响员工注意力”和“同事排斥可以降低员工创造力”这两点便认为“同事的主动性行为可以影响员工工作绩效”,不具有说服力。“当同事表现出高主动性时,员工所处的工作环境会得到积极改善,所面临的工作问题也会得到消除。”这一部分缺乏理论支持。

回应: 感谢评审专家提出的宝贵意见。首先,考虑到本研究的创新价值在于基于社会学习理论,从同事的视角发现同事主动行为通过激发员工自主动机进而影响员工绩效这一路径,我们在修改稿中删除了同事主动行为对员工工作绩效的影响这一直接路径,改为先论证同事主动行为对员工自主动机的影响,再论证自主动机对员工工作绩效的影响,再讲二者结合形成间接路径。在修改稿中,我们删除了“同事可以影响员工注意力”和“同事排斥可以降低员工创造力”等对本研究假设推导贡献较小的表述,主要从社会学习理论和鲶鱼效应两方面对本研究的假设进行论证。同时,根据您的意见,在修改稿中,对缺乏理论支持的表述进行解释,即“同事的主动性行为是变革导向的,其本质是为了改善自我或组织现状而进行的面向未来的行为(Crant, 2000; Parker et al., 2010),具体表现为对工作环境中存在问题的主动解决和变革,(e.g., 引入新的方法、改变组织策略等)(Parker et al., 2006)。由此,当同事表现出高主动性时,员工所处的工作环境会得到积极改善,所面临的工作问题也会得到消除”(详见修改稿 p. 3-4)。请评审专家审阅。

意见 4: 文章 1.2 部分,作者直接提出引入“员工自主动机”作为中介变量,这部分逻辑衔接不紧密。

回应：感谢评审专家提出的宝贵意见。根据您的意见，我们在引言部分从社会学习理论的视角提出自主动机的中介作用，为自主动机的提出提供理论支撑。社会学习理论注重探索外在线索对个体行为和心理过程的作用，强调思想与行为之间的相互作用（Bandura, 1978）。根据社会学习理论的观点，个体通过观察他人或模仿榜样学习某种社会态度或行为。当观察到他人行为会带来的积极结果时，个体会受到鼓励，产生进一步学习他人行为的动机（Bandura, 1986）。据此，我们发现了打开同事主动行为到个体工作绩效之间关系的“一把钥匙”——个体的自主动机（autonomous motivation）（详见修改稿 p. 1）。同时，我们结合评审专家 1 和专家 3 的意见，改变了假设提出方式，使自主动机的中介作用在逻辑上更顺畅。

意见 5：文章 1.3 部分，同上一个问题，作者为何引入“主动性人格”作为调节变量？关于这一点的论述也略显单薄，且论据不充分，建议重新组织该部分的假设推演，丰富论据，完善论证过程。

回应：评审专家的意见非常有价值。修改稿中，我们在引言部分从社会学习理论的视角详细论述了“为何引入主动性人格作为调节变量”这一问题。社会学习理论强调人的主体因素与环境交互对个体行为产生影响，强调在习得行为的过程中，个体因素的重要性。进一步的，个体在面对困难情境时的信念起着重要作用。当个体对自身能力有较大预期，态度更加积极时，会在行为习得的过程中投入更多努力，坚持更久的时间（Bandura, 1978）。具有高主动性人格的员工表现为积极主动的改变环境，擅于识别机会、发现机会并且能够抓住机会（Bateman & Crant, 1993），他们的目标是在工作过程中寻求持续提升（Parker et al., 2010）。这种积极的态度使得高主动性人格的员工对于通过自身努力取得成功有较大的预期。因此，我们认为员工的主动性人格为同事主动行为激发员工自主动机提供了重要的边界条件（详见修改稿 p. 2）。此外，我们根据您的意见，以社会学习理论为依据，重新组织了调节部分的假设推演，完善了论证过程。详见修改稿 1.3 部分，请评审专家审阅。

意见 6：文章 2.2 研究工具部分，为什么在自主动机的量表选择方面采用包含 4 个维度的工作动机量表，并且只选择了其中内部动机、认同动机、整合动机三个维度？需要交代清楚原因。并且最好各维度各举一个条目作为示范。

回应：感谢外审专家提出的这一宝贵意见。根据自我决定理论的观点，自主动机由内部调节（intrinsic regulation）、认同调节（identified regulation）以及整合调节（integrated regulation）（Gagné & Deci, 2005）三个维度组成。Gagné 等（2010）开发的工作动机量表（Work Motivation Scale）中包含了自主动机这三个维度，由此，我们选择此量表为本研究的测量工具。另外，结合您的意见，考虑到本研究主要考察同事主动行为对员工自主动机整体的激发，不考察具体维度的作用，我们将自主动机的测量工具修改为：本研究选取 Gagné 等（2010）开发的工作动机量表（Work Motivation Scale）共 9 个题目来测量员工的自主动机。该量表在本研

究中的信度为 0.94，典型条目如“我工作是因为：我必须在我的工作中做到最好，我必须是一个‘赢家’”（详见修改稿 p. 6）。

意见 7：对于实证文章而言，研究结论非常重要，而理论启示和管理启示是在结论的基础上作深层次延伸或扩展。建议作者通过加强本研究结论与现有理论的对话、加强本研究结果与企业实践的对话，来凸显本研究的价值。

回应：感谢评审专家提出的宝贵意见。根据您的意见，我们对本研究的理论贡献及实践启示部分进行了深层次的延伸与扩展。在理论贡献部分，我们加强了本研究与现有研究的对话。比如，我们介绍了以往关于主动性行为的研究视角和理论基础，总结提炼了以往研究的不足和缺点，进而提出本研究对以往研究不足的补充和贡献。在实践部分，我们根据本研究的研究结果为企业提供可行的实践启示，并辅以文献支撑。由此，我们努力凝练了本研究的研究价值，同时，加强了本研究与企业实践间的对话（详见修改稿 p. 13-14）。

意见 8：文章 4.3 局限与展望部分，内容略显单薄，三个分点中两个提出的均是研究方法的问题。因此，笔者认为作者总结的研究不足和提出的未来研究的建议对未来学者探索该领域价值有限，建议作者在文章修改的过程中，深入挖掘，重新提炼“局限与展望”。

回应：感谢评审专家的宝贵意见。结合您的意见与评审专家 3 的意见 8，我们重新提炼了“局限与展望”，在总结目前研究不足的同时，为未来研究提供了有价值的研究建议。首先，我们将两个研究方法上的局限，精炼总结。其次，我们加入了对具体类型的主动性行为的探讨。由于挑战性的主动性行为是对现有的领导或管理政策的挑战，可能会被视为冒犯行为，进而导致较低的绩效评价（Mackenzie et al., 2011）。我们推测具有此类主动性行为的同事可能不会被员工视为工作场所中的榜样，进而不会产生学习过程。因此我们鼓励未来研究检验不同形式的主动性行为对员工工作结果的影响，为理解主动性行为提供更多的视角和线索。最后，本研究提出主动性行为不总是产生积极效果，也可能给员工带来消极影响，为主动性行为的研究提供了新思路。具体而言，组织中的资源是有限的（Hobfoll, 2001），当员工不能识别并且抓住机会时，同事积极主动地抢占组织资源的行为，可能会给员工带来压力甚至威胁（Lazarus & Folkman, 1987），进而影响其态度和行为。类似的，Sun 等（2021）研究发现具有高主动性人格的员工会在组织中获得较高的地位，从而使其成为同事嫉妒的目标，而这会减少高主动性的员工从同事那里得到的帮助，并导致同事破坏。基于以上观点，我们提出，未来研究可以尝试寻找同事主动行为产生负面效果的外在情境和内在机制，进一步明确同事主动行为发挥作用的边界条件（详见修改稿 p. 15）。

审稿人 3 意见

本文从同事的角度，研究同事主动性行为对员工工作动机和工作绩效的影响。角度独特，

具有一定的创新性，但是在研究方法和文章写作方面，还有一些需要改进的地方。请作者参考以下几个方面对文章进行修改。希望这些建议可以帮助作者更好地完善文章。

意见 1：在假设建立方面，作者先论述了同事主动性行为到员工工作绩效这条路径，这是一条直接效应（direct effect）路径。但实际上这个模型强调的是从同事主动性行为，到员工工作动机，再到员工工作绩效的间接效应（indirect effect）。建议作者先论证同事主动性行为对员工工作动机的影响，再论证员工工作动机对工作绩效的影响，然后将二者结合形成间接路径。

回应：感谢评审专家提出的这一建设性的意见。结合评审专家 1 的第四条意见，我们按照您的建议，重新改写了假设，突出研究模型的间接效应。具体来说，我们删除了同事主动行为对员工工作绩效的积极作用假设，改为先论述基于社会学习理论的观点，同事主动行为如何激发员工的自主动机，然后根据自主动机的本质和特征，论述自主动机对工作绩效的积极影响，最后将二者结合，形成自主动机中介同事主动行为对员工工作绩效的积极影响的间接路径（详见修改稿 p. 3-4）。再次感谢评审专家的宝贵意见！

意见 2：作者也可以考虑增加直接效应假设，但是应和现有的论述方式不同，应强调同事的主动行为怎么直接影响到了员工绩效。比如，同事的主动行为可能优化了团队的工作流程，使其他人的工作更容易完成。

回应：感谢评审专家的意见。我们结合您的意见 1 以及评审专家 1 的意见 4，删除了直接效应假设，强调了自主动机在同事主动行为与员工工作绩效间的中介作用。同时，感谢您提出的新的论证思路，为我们重新撰写假设提供了创新性的启发。我们将这一思路应用到了假设中，例如，“从主动性行为的本质出发，同事主动行为是变革导向的，其本质是为了改善自我或组织现状而进行的面向未来的行为（Crant, 2000; Parker et al., 2010），具体表现为对工作环境中存在问题的主动解决和变革，（e.g., 引入新的方法、优化组织流程等）（Parker et al., 2006）。由此，同事主动行为使得员工所处的工作环境得到积极改善，所面临的工作问题也会得到消除。在积极的工作环境下，员工更容易产生受兴趣和个人意愿驱动的自主工作动机。（详见修改稿 p. 3-4）”

意见 3：作者在开篇试图用勒温的场理论来解释假设模型，但在论述中，更多提及的是与社会学习和社会比较相关的理论。建议作者选择最精准的理论进行论证。

回应：评审专家提出的意见非常有价值。根据您的意见，结合评审专家 1 的意见 2，我们删除了原文中有关场理论、社会比较理论等对本研究贡献较小的理论的相关论证，聚焦于“社会学习理论”，使本研究的理论基础更加有力。具体而言，根据社会学习理论，个体通过观察和模仿角色榜样而学习如何以恰当的方式作出反应，来习得自身行为，个体所处的环境会对其学习动机与行为产生影响（Bandura, 1978）。由于同事的主动性行为向员工展示了

自身较强的工作能力，积极的工作态度，以及愿意承担的工作意愿（Anselma et al., 2016），这些同事在员工工作中充当了榜样的角色。依靠具有主动性行为同事的榜样力量，员工会产生受内在驱动的自主工作的欲望，进而促进其自主动机的产生。对社会学习理论的聚焦使得修改稿中理论选择更为精确和凝练，请评审专家审阅（详见修改稿 p. 2）。

意见 4：本文对工作动机的文献梳理有明显不足。这里提到的“自主动机”，没有明确的定义，也没有解释其与其他工作动机理论的区别和联系。在修改中，请作者从理论的角度解释将自主动机作为中介变量的依据。

回应：评审专家提出的意见非常有价值。根据您的意见，我们在提出自主动机的假设前，对工作动机的文献进行了系统的梳理，对自主动机进行了定义，同时解释了自主动机与其他工作动机的区别与联系。动机的不同性质，工作动机分为自主动机（autonomous motivation）和控制动机（controlled motivation）两种。控制动机指个体感受到压力（e.g., 内疚或他人的需求）而不得不从事某事，而自主动机描述个体采取某种行动是出于自我意愿或个人选择（Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005）。根据社会学习理论的观点，个体通过观察他人或模仿榜样学习某种社会态度或行为。当观察到他人行为会带来的积极结果时，个体会受到鼓励，产生进一步学习他人行为的动机（Bandura, 1986）。据此，我们发现了打开同事主动行为到个体工作绩效之间关系的“一把钥匙”——个体的自主动机（autonomous motivation）。由此，我们从社会学习理论的视角为自主动机作为中介变量提供了理论依据（详见修改稿 p.3）。

意见 5：研究方法上，作者还应当介绍领导样本的情况。比如是否存在一个领导对应多于一个下属的情况。如果有，则需控制嵌套数据结构对结果的影响。

回应：评审专家的意见非常有价值。首先，我们在修改稿中介绍了数据中的团队情况和领导样本情况。具体而言，本研究样本包含 209 名员工，47 名领导，来自 47 个团队的有效问卷 209 份。在 47 名领导中，女性占 38.3%，男性占 61.7%。年龄主要集中在 35-45 岁，占 80.8%。教育水平集中在本科阶段占 85.1%。由于研究样本中存在一个领导评价多个下属绩效的情况，我们考察了由领导评价的员工绩效间的组间差异。结果显示，员工绩效组内一致性系数 R_{wg} 均值为 0.89，ICC1 值为 0.10，ICC2 值为 0.34，因此研究采用跨层的方法对数据进行统计分析以控制嵌套数据结构对结果的影响。具体数据分析结果见数据分析部分，请评审专家审阅（详见修改稿 p. 5-6）。

意见 6：与第五条相关，目前已有样本中，是否存在某些员工在同一个团队的情况？如果有，则数据也是嵌套结构，应该区分团队水平和个体水平的不同。

回应：感谢评审专家提出的宝贵意见。结合您的意见 5 与评审专家 1 的意见 5，我们将同事主动性行为聚合到团队层面，进行跨层分析。结果显示，同事主动行为对员工自主动机有显著正向影响（ $\gamma = 0.56, p < 0.001$ ），进一步的，自主动机对员工工作绩效有显著正向影响

响 ($\gamma = 0.43, p < 0.001$), 假设 1 和假设 2 得到支持。此外, 同事主动行为通过员工自主动机影响员工工作绩效的中介效应路径显著 ($\gamma = 0.24, p < 0.001, 95\%$ 置信区间 $[0.10, 0.38]$, 不包含 0), 假设 3 得到支持。跨层调节作用的结构方程模型显示, 员工主动性人格在同事主动行为与员工自主动机的积极关系中起正向调节作用 ($\gamma = 0.55, p = 0.001, 95\%$ 置信区间 $[0.24, 0.86]$, 不包含 0), 假设 4 得到支持。最后, 被调节的中介路径分析结果显示, 被调节的中介效应值为 -0.03 ($p = 0.70, 95\%$ 置信区间 $[-0.18, 0.12]$), 不显著, 假设 4 未得到验证。

意见 7: 对同事主动性行为的测量时也应明确所测量的对象。作者询问作答者“同事”的行为, 但每个作答者对谁是同事的理解可能是不一样的。有的人会认为是某个表现突出的同事; 有的人会认为团队内的其他员工是同事; 但也可能有人会认为只要是在同一个组织的所有其他人, 包括领导, 都是同事。这些不同的理解对应着不同的测量水平, 应该从理论和方法上清晰界定。

回应: 感谢评审专家提出的宝贵意见。首次在问卷收集阶段, 我们在发放给被试的问卷指导语中, 写明了“请将下列描述与您对您观察到的同事行为相比较, 并根据实际情况在相应的位置画圈○”, 将同事主动行为作为一个团队层面的整体变量。其次, 在数据分析阶段, 我们根据您的意见 5 与意见 6, 并结合专家 1 的意见 5, 将测量的同事主动行为聚合到团队层次, 作为一个跨层的团体变量来进行假设检验(详见修改稿 p. 9)。最后, 在理论层面上, 员工观察到的同事主动行为实际上是其所处团队内所有其他可以被员工观察到的同事的组合, 这些同事共同为员工提供了观察和学习对象。因此, 将同事主动行为作为一个团队层次的变量是合理的。

意见 8: 虽然同事的积极行为可能带来正面影响, 但最新的研究也发现主动行为可能引发同事的嫉妒, 进而带来负面影响 (Sun et al., 2021)。建议作者在论述的过程中将这种负面影响考虑在内, 使文章论述更为全面。

Sun, J., Li, W.D., Li, Y., Liden, R. C., Li, S., & Zhang, X. (2021). Unintended consequences of being proactive? Linking proactive personality to coworker envy, helping, and undermining, and the moderating role of prosocial motivation. *Journal of Applied Psychology, 106*(2), 250–267. <https://doi.org/10.1037/apl0000494>

回应: 评审专家提出的意见非常有价值。我们认真阅读了您提供的参考文献, 将同事的积极行为可能带来的负面影响加入到了局限与展望的讨论中, 以期为未来研究提供新的思路。具体而言, 虽然本研究结果表明同事的主动性行为会提升员工的工作绩效, 但有研究提出主动性行为不总是积极的, 也有可能带来消极效果 (Frese & Fay, 2001; Bolino et al., 2010)。例如, 组织中的资源是有限的 (Hobfoll, 2001), 当员工不能识别并且抓住机会时, 同事积极主动地抢占组织资源的行为, 可能会给员工带来压力甚至威胁 (Lazarus & Folkman, 1987), 进而影响其态度和行为。类似的, Sun 等 (2021) 研究发现具有高主动性人格的员工会在组

织中获得较高的地位,从而使其成为同事嫉妒的目标,而这会减少高主动性的员工从同事那里得到的帮助,并导致同事破坏。基于以上观点,未来研究可以尝试寻找同事主动行为产生负面效果的外在情境和内在机制,进一步明确同事主动行为发挥作用的边界条件(详见修改稿 p. 15)。再次感谢评审专家提出的宝贵意见。

此外,除了以上主要的修改我们重新对论文进行审视性阅读,修正了一些细小的表达方面的问题。

再次感谢《心理学报》编辑部和评审专家的悉心指导,如有其他意见或修改要求,敬请随时与作者联系,谢谢!

参考文献

- Anselma, G., Hartley, R., Michael, & Furr, et al. (2016). Morality's centrality to liking, respecting, and understanding others. *Social Psychological and Personality Science*, 7, 648-657.
- Bandura, A. (1978). Social learning theory of aggression. *Journal of Communication*, 28, 12-27.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Bolino, M. C., Valcea, S., & Harvey, J. (2010). Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 325-345.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at Work: Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Gagné M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gagné M., Forest, J., Gilber, M.-H., Aube, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628-646.
- Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25, 209-227.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50, 337-421.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1, 141-169.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line?. *Personnel Psychology*, 64, 559-592.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal*

of Management, 36, 827–856.

- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636–652.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Crant, J. N. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845–874
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1998). Not all personal goals are “personal”: Comparing autonomous and controlling goals on efforts and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 546–557.
- Sun, J., Li, W., Li, Y., Liden, R. C., Li, S., & Zhang, X. (2021). Unintended Consequences of Being Proactive? Linking Proactive Personality to Coworker Envy, Helping, and Undermining, and the Moderating Role of Prosocial Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 106, 250–267.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011–1017.
- Wang, Y., Deng, H., & Lan, Y. (2020). The effect of coworker incivility on employee work withdrawal behavior: A need-to-belong theory perspective. *Human Resources Development of China*, 37, 45–57.
- [王莹, 邓慧, 蓝媛媛. (2020). 同事无礼行为对员工退缩行为的影响: 基于归属需求理论的视角. *中国人力资源开发*, 37, 45–57.]

第二轮

审稿人 1 意见

经过上一轮的修改，文章的标题、摘要及内容都有了明显的改进，从中反映出作者的严谨态度。但还存在一些不足，需要进一步完善：

回应：感谢您的肯定和指导意义！

意见 1：本研究的理论基础主要是社会学习理论，“社会学习理论强调个体通过观察和模仿角色榜样而学习如何以恰当的方式做出反应（Bandura, 1978）。”本研究中自变量是同事的主动行为，主要指“一种自发的行为方式，指个体为了改善自我或组织现状而进行的自我导向的、变革导向的、面向未来的行为（Crant, 2000; Parker, et al., 2010）”。中介变量是员工的自主动机，即“当员工受自主动机驱动时，意味着他/她能够将工作价值和意义内化为个人价值和信念，会发自内心地喜欢自己的工作（Deci & Vansteenkiste, 2004），愿意主动地为工作付出更多努力（Deci, 1971）。这些员工不仅仅是为了外在激励，而是为了内在挑战和享受而工作”。从定义上来看，同事的主动行为和员工的自主动机本质上是不一样的，那么当员工观察到同事的主动性行为时，如何激发了自己的自主动机？从社会学习所强调的“观察和模仿”上如何解释这一习得行为？建议作者进一步解释清楚其内在机制。

回应：非常感谢评审专家的宝贵意见。结合您的意见 2，我们在社会学习理论的基础上，结合自主动机的操作性定义，进一步解释了同事主动性为如何激发员工自主动机这一内在机

制。具体而言，我们认为同事主动行为主要通过三个方面激发员工自主动机：

首先，根据社会学习理论，个体通过观察和模仿角色榜样而学习如何以恰当的方式做出反应（Bandura, 1978）。由于同事的主动行为向员工展示了自身较强的工作能力，积极的工作态度，以及愿意承担的工作意愿（Anselma et al., 2016），这些同事在员工工作中充当了榜样的角色。依靠采取主动行为同事的榜样力量，员工会产生想要向榜样看齐的工作目标和自我价值。对自我价值和工作目标实现的期望促使员工产生受内在驱动的自主工作的欲望，进而促进其自主动机的产生。其次，同事是员工在组织中获取信息的重要来源，同事的行为为员工提供了不可忽视的外在环境（Chen et al., 2013）。社会学习理论认为个体所处的环境会对其学习动机与行为产生影响（Bandura, 1978）。积极主动的同事为员工创造了充满主动性的工作环境，处于这个环境中的员工本身会受到感染，想要像积极主动的同事一样，努力成为工作中的“赢家”，进而激发自身的工作能动性，产生自主工作的动机。最后，从主动性行为的本质出发，同事的主动行为是变革导向的，其本质是为了改善自我或组织现状而进行的面向未来的行为（Crant, 2000; Parker et al., 2010），具体表现为对工作环境中存在问题的主动解决和变革，（e.g., 引入新的方法、优化组织流程等）（Parker et al., 2006）。由此，同事的主动行为使得员工所处的工作环境得到改善，所面临的工作问题也会得到消除。在积极的工作环境下，员工更容易感知到工作的乐趣，从内在享受工作（Richer et al., 2002; Sen écal et al., 2001），从而产生受兴趣和个人意愿驱动的自主工作动机。（详见修改稿 p. 3）

意见 2：“本研究选取 Gagné 等（2010）开发的工作动机量表（work motivation scale）共 9 个题目来测量员工的自主动机。”本研究中测量的是员工的“内部动机、认同动机、融合动机”，因此在提出研究假设时，应该围绕自主动机的操作性定义进行分析。建议作者不要抛开该变量的操作性定义，只从自主动机的一般概念分析其与其他变量之间的关系。

回应：评审专家的意见非常有价值！结合您的意见 1，我们仔细修改了同事主动行为对员工自主动机的理论假设，加入围绕自主动机的操作性定义的分析。具体而言，我们在假设推导的过程中，依赖社会学习理论的观点，提出：具有主动行为同事的为员工提供了榜样力量，员工会产生想要向榜样看齐的工作目标和自我价值。对自我价值和工作目标实现的期望促使员工产生受内在驱动的自主工作的欲望，进而促进其自主动机的产生（测量条目：这份工作对我来说是一个有意义的选择；这份工作对我来说是一个重要的人生目标）。此外，积极主动的同事为员工创造了充满主动性的工作环境，处于这个环境中的员工本身会受到感染，想要像积极主动的同事一样，努力成为工作中的“赢家”，进而激发自身的工作能动性，产生自主工作的动机（测量条目：我想在工作中做到最好，我想成为一个“赢家”；工作就是我的生命，我不想失败）。最后，同事的主动行为使得员工所处的工作环境得到改善，所面临的工作问题也会得到消除。在积极的工作环境下，员工更容易感知到工作的乐趣，从内在享受工作，从而产生受兴趣和个人意愿驱动的自主工作动机（测量条目：我非常享受这份

工作；这份工作很有趣；这份工作带给我很多快乐的时光）。详见修改稿 p. 3-4，请评审专家审阅。

意见 3：本研究中有很多地方语言表述不规范，例如，“主动性人格越高的员工，”，什么是主动性人格高？再如，“进一步的，个体在面对困难情境时的信念起着重要作用。”，还有，“个体的态度越积极，其在学习行为时越主动（Bandura, 1978）”，诸如此类的语言表述问题太多，建议进一步完善。

回应：非常感谢评审专家提出的宝贵意见，这对我们进一步提升文章质量非常有价值。我们根据您的意见，将您提出的语言表述不规范的语句修改为“当员工自身越积极主动时”；“个体的态度和对自身能力的认知越积极，其在社会学习过程中越会积极主动地投入努力，促进行为的习得（Bandura, 1978）”。此外，我们在修改稿中通读原文，对原文进行批判性阅读，以认真严谨的态度仔细检查语句表述和用词规范的错误，针对这些错误进行了修正（具体修改情况均在正文中标红，请评审专家审阅）。

意见 4：添加的研究 2，只是用实验法分析了员工的主动人格与同事的主动性行为对于员工自主动机的交互预测作用，建议继续分析这些变量的对于员工工作绩效的影响，与研究 1 更好地对应起来。

回应：感谢外审专家的意见。确实，研究 2 采用实验的方法仅分析了员工主动性人格于同事主动行为对于员工自主动机的交互预测作用，没有进一步检验对员工工资绩效的影响，原因如下：首先，自主动机对工作绩效的积极影响已经得到了广泛验证（Koestner & Losier, 2002; Burton, Lydon, D'Alessandro, & Koestner, 2006; Grolnick, Farkas, Sohmer, Michaels, & Valsiner, 2007）。其次，考虑到在实验设计中，员工“工作绩效”很难通过实验捕捉到，所以我们没有对员工绩效进行测量。最后，尽管实验研究 2 并没有与问卷模型完全对应，我们对研究模型的主要假设进行了验证。类似的，Gino, Kouchaki 和 Casciaro（2020）、Sguera, Bagozzi, Huy, Boss 和 Boss（2018）、姜平和张丽华（2021）的研究也采用了这种方法。比如，姜平和张丽华（2021）采用实验研究的方法对员工集体主义倾向在职场排斥与表面顺从积极关系中的调节作用进行了验证，并没有检验表面顺从对绩效评价的积极作用，及领导集体主义倾向在这一积极关系中的调节作用。尽管实验 2 没有检验自主动机对工作绩效的积极影响，实验 2 仍是对问卷调查缺点的一个更好的补充和检验。再次感谢外审专家的意见！

审稿人 3 意见

作者在这一轮修改中对评审人提出的问题进行了积极回应，并对文章进行了较大程度的修改，文章质量有了明显提高。根据现有版本，请作者参考以下几个方面对文章进行进一步修改。

回应：感谢您的肯定和指导意义！

意见 1：这一版本中最大的问题是嵌套数据的错误使用。首先，作者所有的假设都是个体层面的假设。虽然同事的积极行为这一变量可能涉及多个同事，但是不能将团队中所有成员的数据聚合起来，因为聚合之后变量的意义就改变了——不再是个体感受，而是整个群体的平均感受。如果用平均感受到的同事积极行为来做自变量，那现有结果中体现的其实是团队平均感受到的同事积极行为对团队的自主动机的影响。整个研究的意义就改变了。嵌套数据的正确使用应该是在剔除团队影响的情况下，研究个体层面的现象。具体统计方法可以参考 Preacher et al. (2010)

回应：评审专家的意见非常有价值！的确，本研究的所有研究假设都是基于个体层面。正如评审专家所说，本研究考察员工个体对于同事主动行为的个人感受，而不是团队成员对同事主动行为的平均感受，因此将同事主动行为放在个体层面更为合理。其次，按照罗胜强和姜嫻（2014）的观点，个体层面的变量（如员工主动性人格）无法调节团队层面的关系，结合您的意见，我们经过仔细研究，认为的确将同事主动行为作为个体层次变量更加合适。

此外，为了控制嵌套数据的影响，我们根据您的建议，采用混合模型（mixed model）来检验所有的假设。结果显示，同事主动行为对员工自主动机有显著正向影响（ $\gamma = 0.51, t = 6.47, p < 0.001$ ），自主动机对员工工作绩效有显著正向影响（ $\gamma = 0.46, t = 5.23, p < 0.001$ ），并且同事主动行为通过员工自主动机影响员工工作绩效的中介效应路径显著（ $\gamma = 0.37, t = 5.58, p < 0.001, 95\%$ 置信区间[0.24, 0.50]，不包含0）。另外，调节作用检验结果显示，员工主动性人格在同事主动行为对员工自主动机的积极关系的直接路径（ $\gamma = 0.40, p < 0.001, 95\%$ 置信区间 [0.18, 0.61]，不包含0）以及通过自主动机的间接路径中的调节作用均显著（详见修改稿 p. 9）。由此，本研究的所有假设均得到了验证。再次感谢外审专家的意见！

意见 2：理论解释方面还需要进一步加强。对动机理论的介绍，还应该更清楚。比如“依据动机的不同性质，工作动机可分为自主动机（autonomous motivation）和控制动机（controlled motivation）两种。”这句话没有引用文献，是作者自己总结的吗？总结的依据是什么？另外，“控制动机指个体感受到压力（e.g., 内疚或他人的需求）而不得不从事某事，”这也是自我决定理论中的一部分吗？根据这个定义，这种控制动机是不是也应该成为一种机制？比如当看到同事都很积极的时候，不积极的员工会感到压力，而不得不选择主动承担一些工作。这种机制类似同辈压力（peer pressure）。

回应：感谢评审专家的宝贵意见。自主动机和控制动机的概念是自我决定理论提出的。Ryan 和 Deci（2000）根据不同外部动机类型的自主程度，将外部动机排列起来，从较少自主的外部调节（external regulation），到部分自主的内摄调节（introjected regulation），充分自主的认同调节（identified regulation），完全自主的整合调节（integrated regulation），

再到内在动机。外在调节和内摄调节因为更少的自我决定而被称为控制性动机，认同调节、整合调节和内部动机因为更多的自我决定而被称为自主性动机。控制动机指个体感受到压力（e.g., 内疚或他人的需求）而不得不从事某事，而自主动机描述个体采取某种行动是出于自我意愿或个人选择（Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005）。

另外，考虑到本研究主要从社会学习理论的视角，对同事主动行为通过激发员工自主动机促进员工工作绩效这一路径加以识别和探讨，员工控制动机的影响并不是本研究想要探讨的内容，与本研究无关。所以，作者在修改稿中删除了这一部分内容，使文章更加精炼和聚焦。最后，根据您的建议，我们在局限与展望部分加入了对控制动机的讨论：“本研究仅考察了同事主动行为通过激发员工自主动机进而提升工作绩效这一路径。Ryan 和 Deci（2000）根据动机的自主程度，将个体动机分为自主动机和控制动机两种。相比于自主动机，控制动机描述个体因感受到压力（e.g., 内疚或他人的需求）而不得不从事某事（Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005）。未来研究可以进一步从控制动机的角度对同事主动行为如何提升员工工作绩效做进一步探讨。具体而言，当员工感知到同事积极的主动行为时，不积极的员工会感到来自同事的压力，而不得不主动地承担一些工作。由此，我们鼓励未来研究从控制动机的视角进一步探讨同事主动行为对员工工作结果的影响，丰富其内在机制。”（详见修改稿 p. 16）

意见 3: 与之相关的，“鲢鱼效应”是一个在组织行为学中被正式提出的效应吗？如何定义的？鲢鱼效应是不是也更类似控制动机而非自主动机？因为鲢鱼是被迫动起来的。

回应: 感谢评审专家的意见。鲢鱼效应只是一个广泛流传的通俗说法，不是严格意义上的组织管理理论。“鲢鱼效应”是企业管理者激发员工活力的有效措施，具体是指组织管理部门通过引进优秀人才以激活原有员工的活力，产生一石激起千层浪的激荡效果。从理解上来说，鲢鱼效应既可以激发员工的控制动机，也可以激发员工的自主动机。进一步的，受到外在因素刺激的员工可能会因为想要保住工作岗位，获得稳定的收入而产生积极工作的动力（控制动机）；也可能是通过外在因素激发了受自我价值、兴趣或工作目标驱动的工作动力，比如通过榜样的力量，产生向榜样看齐、向榜样学习的自主工作的驱动力（自主动机）。总之，鲢鱼效应是管理实践中经常使用的一个形象的比喻，我们把它放进文中是为了促进读者的理解，也用以提高可读性和生动性，并不具有研究的借鉴意义。

意见 4: 实验设计其实不是 2*2 设计，因为主动人格并不是被操控的变量（manipulated），所以其实这是个准实验设计。在计算的时候，我注意到作者提供了 F 检验的结果，这是不是意味着主动人格被人为划分成了高低组？这种方法是不合适的，应该把主动人格作为连续变量处理。

回应: 感谢评审专家的宝贵意见。根据段锦云和郭昭君（2019）、陈晓萍（2017）以及

Grant 和 Wall (2009) 的观点, 真实验和准实验的主要差别是实验对象是否被随机分配到实验组和对照组之中。真实验采用随机分配的方式, 即被试被分配到各个实验组的机会是随机而均等的; 而准实验的实验对象没有被随机分配。本研究通过河北一家高新技术企业的内部沟通媒介招募实验对象, 并采用随机分组的方式, 将实验对象随机分为实验组 ($N = 42$) 和对照组 ($N = 43$)。因此, 本实验是一个 2×2 的真实验研究设计。

另外, 在进行假设检验时, 我们将员工主动性人格根据高于均值加一个标准差和低于均值减一个标准差的标准, 将数据分为高低两组, 进行假设检验。结果显示, 当员工主动性人格低时, 员工面对高同事主动行为时 ($M = 3.02, SD = 0.50$) 相比于面对低同事主动行为时 ($M = 3.26, SD = 1.78$) 产生的自主动机降低, 但不显著, $F(1, 36) = 0.67, p = 0.42, \eta_p^2 = 0.02$; 当员工主动性人格高时, 高同事主动行为对员工自主动机 ($M = 4.24, SD = 0.42$) 的激发显著高于低同事主动行为 ($M = 2.44, SD = 0.77$), $F(1, 45) = 96.99, p < 0.001, \eta_p^2 = 0.68$ 。本研究将员工主动性人格处理为分类变量的做法得到了国内外知名期刊的支持和验证, 比如, Chea 和 Hawn (2019)、Qiao, Zhang 和 Ma (2021)、彭坚, 尹奎, 侯楠, 邹艳春, 聂琦 (2020)。此外, 我们按照您的建议, 尝试采用回归分析的方法对研究 2 进行假设检验。很遗憾, 检验结果没有支持我们的研究假设。一个可能的原因是研究 2 的样本数量过小, 无法支持数据检验更为严格的回归分析。因此, 我们选择检验标准相对宽松的方差分析来检验我们的研究假设, 即通过将员工主动性人格分组的方式, 选择 27% 的典型数据为代表 (Preacher et al., 2006; 吴明隆, 2003), 以验证研究假设。具体分析过程及结果详见修改稿 p. 13。再次感谢您的宝贵意见。

意见 5: 请作者重新看一下调节作用结果 (图 3)。这里为什么纵坐标员工的主动动机在 0-1.8 之间? 前面介绍的主动动机是用 5 点量表测量的。

回应: 非常感谢评审专家的意见。研究 1 中所有变量均采用 5 点李克特量表测量, 但是在绘制调节作用图 (图 2) 时, 考虑到图表的美观性, 我们参考了国内外主流杂志 (JAP、AMJ、心理学报等) 的做法 (例如, Liao, Lee, Johnson, Song & Liu, 2021; Tröster & van Quaquebeke, 2020; 陈晨, 张昕, 孙利平, 秦昕, 邓惠如, 2020), 对简单斜率检验图的纵坐标取值范围进行了调整, 结合您的意见 1, 我们将重新分析后的数据结果所绘制的简单斜率图的取值范围调整为 2.5-6.5, 以使图看起来更加简洁美观。再次感谢评审专家的意见!

此外, 除了以上主要的修改我们重新对论文进行审视性阅读, 修正了一些细小的表达方面的问题。

再次感谢《心理学报》编辑部和评审专家的悉心指导, 如有其他意见或修改要求, 敬请随时与作者联系, 谢谢!

参考文献

- Anselma, G., Hartley, R., Michael, & Furr, et al. (2016). Morality's centrality to liking, respecting, and understanding others. *Social Psychological and Personality Science*, 7, 648-657.
- Bandura, A. (1978). Social learning theory of aggression. *Journal of Communication*, 28, 12-27.
- Burton, K. D., Lydon, J. E., D'Alessandro, D. U., & Koestner, R. (2006). The differential effects of intrinsic and identified motivation on well-being and performance: Prospective, experimental, and implicit approaches to self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 750-762.
- Chen, Z., Takeuchi, R., & Shum, C. (2013). A social information processing perspective of coworker influence on a focal employee. *Organization Science*, 24, 1618-1639.
- Chen, C., Zhang, X., Sun, L., Qin, X., & Deng, H. (2020). Trust is valued in proportion to its rarity? Investigating how and when feeling trusted leads to counterproductive work behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 52, 329-344.
- [陈晨,张昕,孙利平, 秦昕, 邓惠如. (2020). 信任以稀为贵?下属感知被信任如何以及何时导致反生产行为. *心理学报*, 52, 329-344.]
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Duan, J., & Guo, Z. (2019). Application of experimental method in the study of human resource management. *Human Resource Management Review*, 1, 23-35.
- [段锦云, 郭昭君. (2019). 实验法在人力资源管理研究中的应用. *人力资源管理评论*, 1, 23-35.]
- Gagné M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gino, F., Kouchaki, M., & Cascaro, T. (2020). Why Connect? Moral consequences of networking with a promotion or prevention focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 119, 1221-1238.
- Grant, A. M., & Wall, T. D. (2009). The neglected science and art of quasi-experimentation: why-to, when-to, and how-to advice for organizational researchers. *Organizational Research Methods*, 12, 653-686.
- Grolnick, W. S., Farkas, M. S., Sohmer, R., Michaels, S., & Valsiner, J. (2007). Facilitating motivation in young adolescents: Effects of an after-school program. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 28, 332-344.
- Jiang, P., & Zhang, L. (2021). Does conformity lead to gains? The effect of workplace ostracism on performance evaluation from a self-presentational view. *Acta Psychologica Sinica*, 53, 400-412.
- [姜平, 张丽华. (2021). 委屈可以求全吗? 自我表现视角下职场排斥对个体绩效的影响机制. *心理学报*, 53, 400-412.]
- Koestner, R., & Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. In Deci & Ryan(Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp.101-121). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Liao, Z., Lee, H. W., Johnson, R. E., Song, Z., & Liu, Y. (2021). Seeing from a short-term perspective: when and why daily abusive supervisor behavior yields functional and dysfunctional consequences. *Journal of Applied Psychology*.
- Luo, S., & Jiang, Y. (2014). *Management survey research methodology*. Chongqing University Press.
- [罗胜强, 姜嫻. (2014). *管理学问卷调查研究方法*. 重庆大学出版社.]
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, 827-856.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.

- Peng, J., Yin, K., Hou, N., Zou, C., & Nie, Q. (2020). How to facilitate employee green behavior: The joint role of green transformational leadership and green human resource management practice. *Acta Psychologica Sinica*, 52, 1105-1120.
- [彭坚, 尹奎, 侯楠, 邹艳春, & 聂琦. (2020). 如何激发员工绿色行为?绿色变革型领导与绿色人力资源管理实践的作用. *心理学报*, 52, 1105-1120.]
- Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 31, 437-448.
- Qiao, Y., Zhang, Z., & Jia, M. (2021). Their pain, our pleasure: how and when peer abusive supervision leads to third parties' schadenfreude and work engagement. *Journal of Business Ethics*, 169, 695-711.
- Richer, S. F., Blanchard, C. & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089-2113.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Senécal, C., Vallerand, R. J., & Guay, F. (2001). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Toward a motivational model. *Society for Personality and Social Psychology*, 27, 176-186.
- Sguera, F., Bagozzi, R. P., Huy, Q. N., Boss, R. W., & Boss, D. S. (2018). The more you care, the worthier i feel, the better i behave: how and when supervisor support influences (un)ethical employee behavior. *Journal of Business Ethics*, 153, 615-628.
- Shea, C. T., & Hawn, O. V. (2019). Microfoundations of corporate social responsibility and irresponsibility. *Academy of Management Journal*, 62, 1609-1642.
- Tröster, C., & van Quaquebeke, N. (2020). When victims help their abusive supervisors: the role of LMX, self-blame, and guilt. *Academy of Management Journal*.
- 陈晓萍 (2017). 实验之美: 简单透彻地揭示因果关系. *管理学季刊*, 2, 1-14.
- 吴明隆. (2003). *SPSS 统计应用实务*. 北京: 科学出版社.

第三轮

审稿人 1 意见

这一轮修改之后, 论文的逻辑结构及研究方法上又有了新的改进, 质量也有所提升。但还存在如下问题:

回应: 感谢您的肯定和指导意见!

意见 1: 研究假设是“员工主动性人格在同事主动行为与员工自主动机的积极关系中起调节作用; 即员工主动性人格越高, 同事主动行为对员工自主动机的积极作用越强; 反之越弱”, 从中可以看出主动性人格的调节作用是改变了自变量和因变量联系的强度。关于这一假设, 论据不够充分。而且研究 1 和研究 2 的实证结果均表明, 主动性人格的调节作用是改变了自变量影响因变量的方向, 而不仅仅是改变自变量影响因变量的强度。讨论部分应对这个结果加以分析和说明, 即为什么主动性人格得分低的员工在面对高自主性的同事时反而降

低了自己工作的自主性。

回应：评审专家提出的意见非常有价值。根据您的建议，我们进一步详细论述了主动性人格在同事主动行为与员工自主动机关系中调节作用的假设，使得论据更加充分。具体修改如下：

“社会学习理论指出，个体在学习过程中的态度和对自身能力的认知决定其努力的程度。个体的态度和对自身能力的认知越积极，其在学习过程中越会积极主动地投入，从而促进行为习惯的习得（Bandura, 1978）。基于此，我们认为员工主动性人格为同事主动行为发挥作用提供了重要的边界条件。Bateman 和 Crant（1993）指出，主动性人格是一种相对稳定的人格特质，描述了个体主动采取行动来改变环境的倾向。高主动性人格的员工善于发现和利用机会，采取行动并持之以恒直到取得成功。相比之下，低主动性人格的个体对改变并不敏感，更倾向于顺应环境而不是主动地改变环境（Seibert et al., 1999; Zhang et al., 2012）

在审视同事主动行为时，高主动性人格的员工会将同事主动行为视为一种学习和提升的机会，在学习行为的过程中表现出更高的能动性，促进自主动机的产生，使同事主动行为对员工自主动机的积极促进作用得以强化（Seiber et al., 1999）。相反，当员工主动性人格较低时，他们甚少抓住机会，很少表现出积极性，而是被动地接受现有环境（Bateman & Crant, 1993）。更进一步地，在看到同事展现出主动行为时，低主动人格的员工常常采取消极的态度，将同事主动行为视为一种威胁，无法意识到主动的同事为其提供的学习机会，因而不会被同事的积极主动所激励。同理，有研究证实员工主动性人格可以缓冲职场排斥对员工的负面影响：高主动性人格的员工会将工作中面临的压力归结为暂时的挑战，从而乐观积极地面对；而低主动性人格的员工应对压力的态度更加消极和负面，使职场排斥的负面影响更为显著（谢俊，严鸣, 2016）。”（见修改稿 p. 5）

此外，我们根据您的意见，对“研究 1 和研究 2 的实证结果中，主动性人格的调节作用改变自变量影响因变量的方向”这一实证检验现象在“4.1 理论贡献”部分做了详细讨论：“本研究对员工主动性人格的调节作用检验显示，具有高主动性人格的员工在面对同事主动行为时应对更加积极，同事主动行为对员工自主动机的促进作用得到强化。相反，当员工主动性人格低时，在面对同事的主动行为时，员工自主动机反而受到了抑制。这可能是由于，同事积极主动地抢占组织资源、对组织进行变革的行为会给员工带来危机感与紧迫感（Lazarus & Folkman, 1987）。高主动性员工由于对自身能力有较高的预期，在应对同事主动行为所带来的危机感时倾向于将其视为一个学习和提升自我的机会；而低主动性人格的员工态度更加消极，他们无法改变工作环境或积极应对工作中的危机感。因此，对于低主动性人格的员工来说，同事主动行为不仅不会激发其自主动机，甚至有可能产生较为负面的影响（如焦虑等消极情绪）。基于此，本研究从个体差异的角度明确了同事主动行为产生积极效果的

外在条件，为同事的主动行为的情境化提供了进一步证据。同时，研究也扩展了同事主动行为与员工动机关系的边界研究。”详见修改稿 p. 16，请评审专家审阅。

意见 2：语言表达方面语法错误太多，建议认真修改。例如，标点符号误用的地方较多，如“员工主动性人格在同事主动行为与员工自主动机的积极关系中起调节作用；即员工主动性人格越高，同事主动行为对员工自主动机的积极作用越强；反之越弱。”“自主动机指，出于自我意愿和自由选择而自发地、主动地从事某种行为的动机（Deci & Ryan, 2000）。”还有语句不通顺且不符合中文表达习惯的直译句子“自主动机描述个体采取某种行动是出于自我意愿或个人选择，受自主动机推动的行为完全是自主的，所产生的行为是为了实现对个人而言很重要的结果，比如存在意义或社会价值等（Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005）”“进一步地，我们认为自主动机可以提升员工的工作绩效。具体而言，当员工受自主动机驱动时，意味着他/她能够将工作价值和意义内化为个人价值和信念，会发自内心地喜欢自己的工作（Deci & Vansteenkiste, 2004），愿意主动地为工作付出更多努力（Deci, 1971）。”建议认真修改，避免这样的错误。

回应：非常感谢评审专家提出的宝贵意见，非常抱歉犯这么低级的错误！首先，我们根据您的意见，仔细修改了文中标点符号使用不规范的问题。将原文修改为“员工主动性人格在同事主动行为与员工自主动机的正向关系中起调节作用。具体而言，员工主动性人格越高，同事主动行为对员工自主动机的积极作用越强；反之越弱。”，以及“自主动机指出于自我意愿和自由选择而自发地、主动地从事某种行为的动机（Deci & Ryan, 2000）”。其次，我们通读全文，修改了文中语句表达不通顺的地方，避免不符合中文表达习惯的直译句子出现。将文中表达不符合中文习惯的句子修改为：“自主动机描述了个体出于自我意愿或个人选择而采取行动的心理驱力。受自主动机推动的行为是自愿的，行为的产生是为了实现对个人而言很重要的结果，比如存在意义或社会价值等（Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005）。”以及“我们进一步认为自主动机可以提升员工的工作绩效。具体而言，受自主动机驱动的员工能够将工作价值和意义内化为个人价值和信念，会发自内心地喜欢自己的工作（Gagné et al., 2010），从而愿意为工作付出更多努力（Deci, 1971）”。最后，我们通读原文，对原文进行批判性阅读，以认真严谨的态度仔细检查语句、格式和标点的错误，针对这些错误进行了修正。再次感谢评审专家的宝贵意见，请评审专家审阅。

意见 3：文中出现两个“假设 3”。综上所述，建议小修后再审。

回应：非常抱歉犯这么低级的错误！针对此问题，我们重新调整了文中假设顺序，将员工自主动机中介作用的假设调整为假设 3，员工主动性人格的调节作用假设改为假设 4，整合模型假设改为假设 5，并对相关论述进行了相应修改。此外，我们还对全文做了批判性阅读，以严肃认真地态度对全文进行了检查和修改。请评审专家审阅。

审稿人 3 意见

作者对上一次评审中提出的多数问题进行了有效回应，并对文章进行了修改。对于作者的回应，这一轮我仅有以下一个意见，希望作者能够认真考虑。

意见 1: 对于上一轮中意见 4，我当时给出的意见是：“实验设计其实不是 2*2 设计，因为主动人格并不是被操控的变量(manipulated)，所以其实这是个准实验设计。”作者引用了一些方法学的著作来说明这是一个真实验而非准实验。作者可以进一步去看一下这些作者怎么描述一个自变量是随机分组而另一个自变量是测量变量的情况。退一步讲，即便这个研究可以在某些理论框架下被定义成真实验，这也不是一个 2*2 的真实验，因为第二个 2 是不存在的——它不是一个实验操纵，而是一个测量值。也就是说，作者也可以把这个研究描述成真实验，但是这是一个单因素的组间实验设计，主动人格是一个调节变量。

回应: 感谢您的意见！我们仔细研究了您的意见，同时，进一步查阅了相关文献和著作。的确，实验设计中，员工主动性人格是一个测量值而不是操纵变量。因此，我们同意您的观点，认为本实验研究是一个单因素实验研究设计。据此，我们对原文进行了相应修改，详见修改稿 p. 13。再次感谢您的意见！

意见 2: 在给主动性人格人为划分组的时候，作者的划分也不是理论导向而是数据导向的，也即因为得不到结果而采用更为极端的分组方式，这样做是不符合学术规范的。作者引用了一些前人研究来证明人为分组的合理性，我专门查了一下第一篇 (Shea & Hawn, 2019) (在回复里还把第一个作者的姓拼错了，拼成了 Chea)，发现这篇文章既没有测主动性人格又没有人为分组。如果作者指的是对 Warmth 和 competence 的话，可以看到这篇文章中已经操纵了 warmth 和 competence，而不是纯粹测量。其实这篇文章可以作为一个很好的实验设计案例供作者参考。

从统计学上讲，人为对连续变量进行分组不仅可能造成二类错误，也可能造成一类错误。也就是说在没有效应的时候发现虚假效应。现在的结果在回归方法下没有被验证，但是人为分组之后得到了验证，就很可能是一类错误导致。

以下引用 Bing et al. (2007, p.150)的原始表述。作者可以进一步阅读这段话中引用的文章。

“we do not advocate artificial dichotomizations or categorizations for use in subsequent ANOVA, subgrouping correlation, or multigroup SEM procedures. Many authors have advised strongly against such a practice, as it can lead to a loss of statistical power and, thus, to Type II error (L. S. Aiken & West, 1991; Cohen & Cohen, 1983; Maxwell & Delaney, 1993; G. H. McClelland, & Judd, 1993; Stone & Hollenbeck, 1989; StoneRomero & Anderson, 1994), and it even can lead to spurious statistical significance and, thus, to Type I error (MacCallum, Zhang,

Preacher, & Rucker, 2002; Maxwell & Delaney, 1993).”

Bing, M. N., LeBreton, J. M., Davison, H. K., Migetz, D. Z., & James, L. R. (2007). Integrating implicit and explicit social cognitions for enhanced personality assessment: A general framework for choosing measurement and statistical methods. *Organizational Research Methods*, 10 (2), 346-389.

回应：感谢您的细致建议！结合您第二轮的外审意见以及对主动性人格的操纵方法的分析，我们认真阅读了您提供的材料，并经过认真研究，我们接受您的观点，认为本研究采用回归分析来检验实验结果会更好。考虑到之前回归分析结果没有支持研究假设的一个可能的原因是样本量过小，我们进一步招募全职员工为实验对象，扩大样本量，对研究假设进行验证。

扩大样本量后，本实验共包含 150 名实验对象（同事主动行为高组 = 74，同事主动行为低组 = 76）。回归分析结果表明，同事主动性行为对员工自主动机有显著的正向影响($B = 0.45, SE = 0.13, t = 3.41, p = 0.001$)；同事主动性行为与员工主动性人格交互项对员工自主动机存在显著正向影响($B = 0.64, SE = 0.30, t = 2.16, p = 0.03$)。由此，假设 1 及假设 3 得到验证。具体分析过程详见修改稿 p. 14。再次感谢您的帮助及宝贵意见！

此外，除了以上主要的修改我们重新对论文进行审视性阅读，修正了一些细小的表达方面的问题。

再次感谢评审专家和《心理学报》编辑部的悉心指导，如有其他意见或修改建议或要求，敬请随时与作者联系，谢谢！

参考文献

- Bandura, A. (1978). Social learning theory of aggression. *Journal of Communication*, 28, 12-27.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Gagné M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gagné M., Forest, J., Gilber, M.-H., Aube, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628-646.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1, 141-169.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.
- Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J. Q. (2012). Leader-Follower congruence in proactive personality and work

第四轮

审稿人 1 意见

通过这几次修改，我认为该论文基本符合本刊要求，同意发表。

回应：感谢您的肯定和指导！

编委意见

作者非常好的答复了审稿人的问题，研究题目新颖，研究方法得当，并且多个研究结果一致。建议发表。

回应：感谢您的肯定和帮助！

主编意见

本研究从团队环境角度来研究员工的工作绩效，探究问题较有意义，经过几轮修改，在问题澄清、表述上都有明显提升，理论基础较为扎实，但仍有一些问题需要进一步修改说明：

意见 1：作者在研究 1 结尾处指出，研究 2 是对本研究的理论模型进行验证，但是作者研究 2 只检验了员工主动人格调节同事主动行为与自主动机，为何只用实验来检验调节机制，而没有探讨中介机制以及主效应。实验设计本身虽然没有问题，但整个文章的研究间的逻辑链显得不够完整，似乎没有与研究 1 的结果（即全模型）对应起来。我们可能更希望看到的是在横断研究探索理论模型的基础上，作者用实验研究进一步证实了变量间的因果关系，这样的研究逻辑会显得更加丰富。

回应：感谢您的意见！这一点第二位评审专家也问到过，我们做的解释他/她也认可的。具体来说，研究 2 的研究设计没有与研究 1 完全对应起来的主要原因是：一方面，自主动机对工作绩效的积极影响已经得到了广泛验证（Breugh, 1985; Burton, Lydon, D'Alessandro, & Koestner, 2006; Grolnick, Farkas, Sohmer, Michaels, & Valsiner, 2007; Koestner & Losier, 2002; Sheldon & Elliot, 1998）。因此，我们没有重复检验。另一方面，员工的工作绩效在实验设计中很难被捕捉到。因此，我们没有对员工绩效进行测量。尽管研究 2 没有检验全模型，但我们对研究的主要假设进行了验证。为了更好的对研究 2 的设计加以解释说明，我们在正文中增加了为什么研究 2 没有对中介作用进行检验的阐述（详见修改稿 p. 10），请主编审阅。

意见 2: 假设 5 前一段, *moderated mediation model* 中文似乎常表述为有调节的中介作用模型, 请核实是否有表述为被调节的中介作用模型。

回应: 感谢您的意见! 在查证相关文献后, 将原文中所有“被调节的中介作用模型”改为“有调节的中介作用模型”。请主编审阅。

意见 3: 细节问题如标点、语句通顺上还需要进一步润色

回应: 感谢您的意见! 我们根据您的意见对全文进行多次审视性阅读, 修改了文章中的细节问题(如标点、语句表达)。同时, 我们还邀请相关领域的同行帮助进一步修改文章中的语句表达方面的问题, 使文章得到进一步完善。希望修改后的文章可以达到您的标准。请主编审阅!

此外, 除了以上主要的修改我们重新对论文进行审视性阅读, 修正了一些细小的表达方面的问题。

再次感谢《心理学报》编辑部和评审专家的悉心指导, 如有其他意见或修改要求, 敬请随时与作者联系, 谢谢!

参考文献

- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38, 551–570.
- Burton, K. D., Lydon, J. E., D'Alessandro, D. U., & Koestner, R. (2006). The differential effects of intrinsic and identified motivation on well-being and performance: Prospective, experimental, and implicit approaches to self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 750–762.
- Grolnick, W. S., Farkas, M. S., Sohmer, R., Michaels, S., & Valsiner, J. (2007). Facilitating motivation in young adolescents: Effects of an after-school program. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 28, 332–344.
- Koestner, R., & Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. In Deci & Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp.101–121). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1998). Not all personal goals are “personal”: Comparing autonomous and controlling goals on efforts and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 546–557.