

# 变革前消极非正式信息对员工的影响机制研究

杜旌, 文娟

(武汉大学 经济与管理学院, 湖北 武汉 430072)

**摘要:** 组织变革前会有相关的非正式信息, 这些信息影响员工对变革的认识。文章探索变革前消极非正式信息量对员工变革抵制意愿的影响, 以及员工变革抵制意愿随时间推移的变化, 信息频率与尽责性对员工变革抵制意愿变化的调节作用。基于159位员工调查数据的多层次线性增长模型分析表明: 消极非正式信息量显著增加员工的变革抵制意愿, 但这种抵制意愿随时间推移而显著衰减; 消极非正式信息频率与尽责性对员工变革抵制意愿随时间衰减; 消极非正式信息频率与尽责性对员工变革抵制意愿随时间衰减有三维调节作用: 在低信息频率下, 低尽责性员工的变革抵制意愿随时间衰减更快。研究结果对组织变革有一定理论和实践意义。

**关键词:** 变革前消极非正式信息量; 变革抵制意愿; 衰减; 尽责性; 变革前消极非正式信息频率

**中图分类号:** F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2019)11-0031-11

**DOI:** 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2019.11.003

## Influencing of Negative Informal Information before Organizational Change on Employees

DU Jing, WEN Juan

(Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan 430072, China)

**Abstract:** The informal information before an organizational change refers to unconfirmed information through informal channels. Such information may lead to employees' resistance to change. To explore the influence of negative informal information, we investigated the negative informal information on employee initial resistance. We examined the change of employee resistance over time as well as the moderating roles of conscientiousness and negative informal information frequency on the change of employee resistance to organization change. Based on 159 employees' data analysis the results demonstrated that (1) the content of negative informal information before change positively related to the employees' resistance to change, and the resistance to change of employees attenuated significantly over time; (2) negative informal information frequency and responsibility play a 3-dimensional moderating role to employees' resistance to reform, which declines over time; under the low frequency of negative informal information, the resistance to change of employees with low responsibility decreases significantly over time. The research results can guide the implementation of reform practice in China.

**Key words:** negative informal information before the change; resistance willingness to change; attenuation; conscientiousness; negative informal information frequency

## 一、引言

变革已经成为时代的主题, 在当今竞争激烈的全球经济下, 企业只有通过持续不断的变革, 才能在技

收稿日期: 2019-03-13

基金项目: 国家自然科学基金面上项目“组织变革前非正式信息的作用机制: 多层次纵向研究”(71572135)

作者简介: 杜旌, 男, 教授, 博士生导师, 管理学博士, 主要从事领导力与组织变革研究; 文娟, 女, 博士研究生, 主要从事组织变革研究。

术、管理等方面获得竞争优势<sup>[1]</sup>。变革的成败很大程度上取决于员工是否配合、支持变革的执行<sup>[2]</sup>。员工积极参与和顺应企业变革的行为,是企业变革成功的关键<sup>[3]</sup>。由于变革对组织影响重大,领导者对通过正式渠道公开发布变革信息十分谨慎,正式信息的有限性,促使员工更多通过非正式渠道获取变革信息<sup>[4]</sup>。在组织变革前通过非正式渠道传播、有关变革内容和目标的信息,被称为变革前非正式信息<sup>[4]</sup>。在变革实施之前就开始产生和流传的非正式信息,是员工了解未知变革的重要资源<sup>[5-7]</sup>。可能成真的非正式信息<sup>[4]</sup>,会影响不同特质员工的变革抵制意愿,最终影响组织变革的实施<sup>[5]</sup>。

尽管目前学者探索了非正式信息的内涵结构及其作用,但遗憾的是还鲜有研究深入揭示不同特质员工对非正式信息的反应机制,本研究尝试进行相关探索。如图1研究模型所示,我们首先以适应理论为基础,研究消极非正式信息量对员工变革抵制意愿的影响,以及员工变革抵制意愿随时间推移的变化;其次,本研究探索尽责性和消极非正式信息频率在员工变革抵制意愿随时间变化中的调节作用。研究选取来自不同企业的159名员工作为研究对象,采用多层次线性增长模型,探索变革前消极非正式信息对员工变革抵制意愿的影响机制。

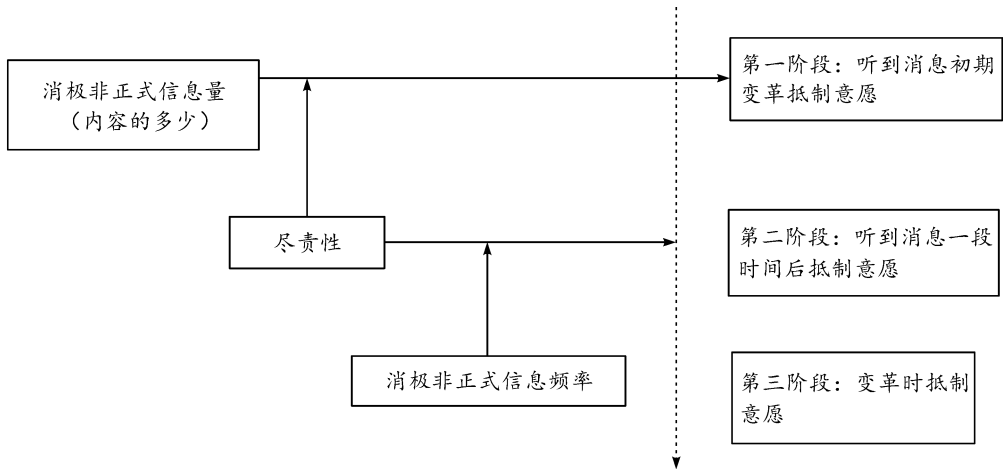


图1 研究模型

## 二、文献综述与研究假设

### (一) 非正式信息与变革抵制意愿

非正式信息研究由来已久。在二战期间,Knapp就探索了小道消息和传言等非正式信息在军队中传播,并将这些信息分为三种类型,分别是嘲讽型、焦虑型、期盼型<sup>[8]</sup>。之后学者们开始关注组织中的小道消息和传言,包括组织变革期间的非正式信息<sup>[4]</sup>。Difonzo和Bordia采访了9个公立和私营部门组织的经理,发现了组织中关于离职、等级秩序、工作安全感、高成本错误和与消费者关切等非正式信息<sup>[9]</sup>。Bordia等学者通过对一家大型公立医院的调查,发现了关于组织变革内容、变革的性质、对员工工作的影响、对组织绩效的影响、变革管理、八卦谣言等的非正式信息<sup>[10]</sup>。

非正式信息不仅发生在组织变革期间,还会在变革前传播。变革前非正式信息是指在组织变革前未经证实确认、且通过非正式渠道传播,有关变革内容和目标的信息<sup>[4]</sup>。变革前非正式信息与八卦、谣言不同。Brady等把八卦定义为,对不在场的某个成员进行非正式地评价性讨论,并不涉及客观事件<sup>[11]</sup>。谣言往往是缺乏证据的虚假信息,容易扰乱现状、混淆视听,对组织具有一定危害性<sup>[9]</sup>。本研究探索的是在变革前传播、具有参考性的非正式信息。变革情境下的非正式信息常常先于正式信息的公布在组织中广泛流传,并帮助员工预测变革趋势,获知变革细节<sup>[12]</sup>。员工可能会依据非正式信息的内容、传播方式、传播途径、信息特点等来判断非正式信息对组织和个人的影响。作为一种扎根社会互动过程的沟通方式,变革前非正式

信息是员工了解公司最新动态的重要信息来源<sup>[10,12]</sup>,影响员工的变革抵制意愿。Brady 提出在组织变革前,不论非正式信息传递了哪些内容,员工根据信息并结合自身的处境和认知,分析信息对个人或组织造成了积极影响还是消极影响,最终将信息抽象概括为积极非正式信息或者消极非正式信息。这种抽象概括是员工的感知,而并非确定的变革影响<sup>[10]</sup>。进一步研究发现,相对于积极信息,消极信息更多在朋友关系的同事中传播<sup>[13]</sup>,给员工造成心理压力和变革焦虑<sup>[10]</sup>。变革前非正式信息传递消息的最大特点是“不确定性”,这会成为组织生活中的重要压力源,将员工从心理舒适区推向未知的、不确定的区域<sup>[14-15]</sup>。因此,变革前消极非正式信息传出时,会引发员工的变革抵制<sup>[6]</sup>。变革抵制意愿是指对某件事情的特定作为或不作为的意愿,并表现出反抗或忽略的倾向<sup>[16-17]</sup>。本研究从变革前消极非正式信息量、消极非正式信息频率以及员工特质等角度,探讨变革前消极非正式信息对员工的变革抵制意愿的影响机制。

## (二) 变革前消极非正式信息量与抵制意愿及尽责性的调节作用

变革前消极非正式信息量,指变革前消极非正式信息内容的多少。当消极非正式信息量很大时,员工听到负面信息越多,会产生更强的抵制意愿<sup>[18-19]</sup>。员工在变革前无法获知组织变革的方向与具体将要采取的行动,只能依靠非正式信息判断变革对自身的好坏时,变革前消极非正式信息内容越多,会更多引起员工的重视,以及感知到的不确定性越高,因此其变革抵制意愿越强;少量消极非正式信息传播时,可能不会引起员工重视,减少不确定感知,故其变革抵制意愿较低。

尽责性作为“大五人格”中的一个维度,反映了个体勤奋、谨慎、持之以恒、自律、有条不紊等的程度<sup>[20-21]</sup>,体现个人的意志和决心<sup>[22]</sup>,它涉及个人为实现目标而努力的数量和质量<sup>[23]</sup>。低尽责性的员工更可能缺乏责任意识,不论是对组织还是对自己。听到消极非正式信息时,低尽责员工更可能不愿意投入精力去探究变革的动因、分析变革所带来的消极影响,以及自己应当采取的应对措施,而是主观上忽略这个信息从而降低自己的认知负荷,故其不会产生高的变革抵制意愿。而高尽责性员工对自己有较高的期望并且有较高的成就导向,他们不会轻言放弃<sup>[24]</sup>,对很多事情愿意探究其原因并做出努力来改变<sup>[25]</sup>。听到消极非正式信息,高尽责性员工不会简单接受,而是谨慎思考努力尝试去改变不利局面,因此当变革还未真正实施且消极非正式信息传播时,高尽责性员工可能会有较高的变革抵制意愿。据此,本文提出以下假设:

H1a:变革前消极非正式信息量对员工变革前抵制意愿有显著正向作用。

H1b:尽责性正向调节变革前消极非正式信息量与员工变革前抵制意愿的关系:员工尽责性越高,消极非正式信息量对员工变革抵制意愿的正向作用越强。

## (三) 变革抵制意愿的变化及尽责性的调节作用

适应理论(Adaptation Theory)指出,虽然人们经过积极和消极事件刺激后可以增加或减少他们的幸福感,但是在事件之后,他们的幸福感通常会回归到事前或者基线水平<sup>[26]</sup>。人们会习惯于积极或消极刺激事件,使得这种刺激的情绪效应随着时间而减弱<sup>[27]</sup>。Cheng 等人的研究也指出,面对消极和不利的信息,人们不仅仅是被动地等待,而是会进行自我调整<sup>[28]</sup>。

员工在变革前听到消极非正式信息后,知觉到自身利益受损,紧张、压力、疲惫等负面情绪让其对组织失去信心,不愿意支持组织变革,于是产生变革抵制意愿。员工可能不会一直处于消极抵制状态,其变革抵制意愿可能会随着时间的推移衰减。因为适应对于生存和发展必不可少,只有对刺激的自动习惯才能使大脑集中精力于新的、潜在的刺激<sup>[29]</sup>。员工如果无法改变将要变革的事实以及可能带来的结果,就只能逐渐适应。通过自发的心理调整,员工会提前做好适应变革的准备,降低变革抵制意愿,避免了变革正式发生时所可能带来的冲击心理,减小变革推行的阻力<sup>[30]</sup>。

组织成员在应付负面影响时存在明显的个体差异<sup>[31]</sup>。Greenbaum 等发现尽责性通过某种机制来改变自我控制水平,员工的尽责性越高,对自己的能力就越自信,越倾向于设定较高的目标,会以积极主动的方式应对工作中遇到的困难与挫折,而不是轻易地放弃<sup>[32]</sup>。听到消极非正式信息,高尽责性员工能克服压力坚持自己的观念,积极主动地寻求解决方法,故其变革抵制意愿下降较慢。低尽责性的员工,其自我认识 and 自我评价较为消极负面,对新鲜事物及其蕴含着的风险没有足够的自我效能,他们只对周围情景做被动反

应,倾向于适应而不是改造环境,故其变革抵制意愿下降较快。基于上述论证,本文提出以下假设:

H2a:员工变革抵制意愿随着时间推移显著衰减。

H2b:尽责性负向调节员工变革抵制意愿随时间的变化:员工尽责性越高,其变革抵制意愿随时间衰减越慢。

#### (四) 消极非正式信息频率与尽责性的三维调节作用

变革前消极非正式信息频率是指员工在变革前的一段时间里,听到关于变革的消极非正式信息次数的多少。员工收到变革前非正式信息的频率,会影响员工对变革的认知加工,进而影响员工参与变革的意愿态度<sup>[33-34]</sup>。适应理论认为,不同人适应过程中有许多细微差别,其基线、速度和适应长度有比较大的差异<sup>[35-36]</sup>。尽责性影响员工将消极非正式信息频率作为变革是否实施的依据,不同尽责性的员工听到不同频率的消极非正式信息,其变革抵制意愿随时间的变化存在差异。

员工变革抵制意愿的衰减,是通过认知加工实现。在高频率消极信息情况下,员工在对前一次消极信息内容来不及加工的情况下,又听到同一消极信息,使其来不及适应,因而有可能更多调动员工消极情绪。高频率消极非正式信息会让员工更为重视这个消极事件,其结果可能是员工们对这一事件处于警惕状态,而不是心理的自然调整来适应变革,其变革抵制意愿随时间下降越慢。低消极非正式信息频率,意味着在同样一段时间里,员工接收到的消极非正式信息较少,有更多的时间消化吸收<sup>[33]</sup>。低消极非正式信息频率也会让员工更快忽略这个变革信息,其结果可能是员工变革抵制意愿很快下降甚至消失。

勤劳且有较强自律性的高尽责性员工,在高频消极信息的一次次“唤起”下,有可能会增加对变革的消极感知。由于认真尽责的个人特质作用,高尽责性员工会更加认真分析变革带来的消极影响,尝试寻求解决方案提出自己的不同意见,他们自信且坚持自己的目标,以积极的方式应对工作中遇到的困难与挫折。这些特点让高尽责性员工更多寻求自我的控制感,而不是顺应可能带来消极影响的变革。

低尽责性员工听到高频率消极非正式信息后,由于对不熟悉的消极非正式信息怀有某种不确定感,且对周围情景作被动反应,倾向于适应而不是改造环境;他们对可能将要实施的变革进行抵制的自我效能感不足,在面对困难和挫折时不能持之以恒,容易放弃抵制<sup>[32]</sup>。由于自律性较弱,缺乏责任意识,倾向于拖延<sup>[37]</sup>,低频率消极非正式信息让低尽责员工感知到的近期威胁较小。所以,相对于高消极非正式信息频率,在低消极非正式信息频率下,低尽责性员工的变革抵制意愿下降更快。据此,本文提出以下假设:

H3:消极非正式信息频率和员工尽责性对变革抵制意愿随时间变化存在显著的三维调节作用:相对于其他情形,在低频消极非正式信息下,低尽责员工变革抵制意愿随时间衰减更为显著。

### 三、研究方法

#### (一) 样本和程序

在企业中进行非正式信息测量会影响企业的正常运行。为了避免即时测量对企业造成的不利影响,本研究改用收集被调研对象正在经历变革的回顾式自我报告<sup>[8]</sup>。回顾式自我报告(Retrospect Self-report)是指,个体基于过去某一事件所体验到的情绪的回忆并进行报告<sup>[38]</sup>。这种方式在以往研究中得到应用,可以反映调查对象所报告的非正式信息,是对应着已经发生或正在发生的变革,且结果确实成真,并付诸实施的信息,而不是虚假传言<sup>[39]</sup>。

调研群体选择了我国东部、中部不同企业的培训学员,其工作性质有销售、研发、人力资源管理等。由于变量均为员工感知和意愿变量,为尽可能减少同方法偏差<sup>[40]</sup>,研究者在2018年4月、5月、6月,分三个时间点进行测量。时间1(T1)测量了员工具体变革事件的回顾、变革前消极非正式信息量、变革前消极非正式信息频率、初次听到非正式信息时的变革抵制意愿;时间2(T2),即一个月后测量听到消极非正式信息一段时间后的变革抵制意愿;时间3(T3),第三个月测量了员工的尽责性、变革实施后员工的变革抵制意愿。



问卷首先会要求研究对象回答是否在变革前听到关于变革的消极非正式信息,如果在变革前未听到任何非正式信息则停止作答问卷。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,我们记录下每位研究对象所填写的变革事件,时隔一个月后与第二次问卷同时发放,两个月后与第三次问卷同时发放,从而确保员工在三个时间点对同一变革事件进行作答。在问卷发放之前,研究者向调查对象说明了调查的目的、调查的保密性和匿名性。调查对象在完成问卷填写之后,直接将问卷交给研究助理。在第一次问卷发放结束之后,研究者提出第二次、第三次追踪调查的期望,并鼓励学员参与。在第二次和第三次调查时,我们都会回顾上次的调查内容,进一步确保三次调查内容的一致性。三次调查的数据利用调查对象的学号进行匹配。

## (二) 样本

所有研究对象采用员工自评的方式报告统计变量,第一次问卷发放245份,回收230份(回收率93.878%);第二次问卷发放215份,回收196份(回收率91.163%);第三次问卷发放196份,回收178份(回收率90.816%)。在第一次、第二次、第三次问卷匹配和剔除存在严重缺失的问卷之后,得到159份可用问卷。参与调查的员工中平均年龄为30.380岁( $SD = 3.221$ ),女性占62.893%,在现在岗位的平均工作年限为6.840( $SD = 3.629$ );教育水平方面,51.572%为本科学历,16.981%为研究生学历,17.610%为高中及以下学历,13.836%为专科学历。在这些受访者中,有的调研对象正在经历企业战略与管理制度变革(如业务收缩与扩张、组织结构调整等),有的正在经历人事、部门与薪酬变革(如部门重组、人员调动导致薪资变动等),还有的正在经历工作方式及环境变动(如加班制度改变、工作地点变更等)。

## (三) 测量

除个人统计变量外,其他所有变量均采用 Likert 5点量表进行量度,1表示非常不同意,5表示非常同意。

变革前消极非正式信息量。变革前消极非正式信息量衡量的是变革前员工听到的消极非正式信息的内容量。测量借鉴 Bordia 和 Miller 的研究<sup>[10,40-41]</sup>,采用了符合工作情景的5个条目来测量变革前消极非正式信息( $\alpha = 0.886$ )。具体条目为:在组织调整或变化前,“我听到了很多对变革持消极看法的信息”“我听到了很多质疑此次变革的传言”“我听到了很多批评此次变革的小道消息”“我听到了很多有关变革的负面消息”“我听到了很多对变革的牢骚”。

变革前消极非正式信息频率。变革前消极非正式信息频率是员工在变革发生前听到,有关于变革消极非正式信息的次数多少。根据 Difonzo 和 Bordia 的研究<sup>[9]</sup>,变革前消极非正式信息频率一共3个问题( $\alpha = 0.859$ ),具体为:在组织调整或变化前,“我听到消极传言的频率很高”“我收到小道消息的频率很高”“我听到的消极非正式信息频率很高”。

听到消极非正式信息初期的变革抵制意愿。员工变革前抵制意愿的测量,是采用 Oreg 开发的量表<sup>[16]</sup>,包含3个问题( $\alpha = 0.871$ ),具体为:最初听到消息传言和小道消息的时候,如果可以,“我更倾向于不执行这个变革”“我更倾向于绕开这个变革”“我更倾向于希望沿用以前的方式”。

听到消极非正式信息一段时间后的变革抵制意愿。我们首先和学员回顾第一次调查内容,即变革前非正式信息。进而关于这些信息,我们有进一步的问题,即听到消极非正式信息一段时间后的变革抵制意愿。同样采用 Oreg 开发的量表<sup>[16]</sup>,测量听到消极非正式信息一段时间后的变革抵制意愿。共有3个问题( $\alpha = 0.870$ ),分别是:听到这些传言或小道消息一段时间后,如果可以,“我更倾向于不执行这个变革”“我更倾向于绕开这个变革”“我更倾向于希望沿用以前的方式”。

变革后员工的抵制意愿。同样采用 Oreg 开发的量表<sup>[16]</sup>,共有3个问题( $\alpha = 0.900$ ),分别是:变革真正实施后,如果可以,“我更倾向于不执行这个变革”“我更倾向于绕开这个变革”“我更倾向于希望沿用以前的方式”。

尽责性。根据 Costa 和 McCrae 的 NEO PI-R<sup>[20]</sup>,尽责性的测量一共5个问题( $\alpha = 0.856$ ),分别是“我时刻准备着工作”“我能执行自己的计划”“我会马上完成任务”“我注重工作细节”“我会制定计划并坚持下去”。

控制变量。为了控制个人特征对员工变革抵制意愿的影响,我们控制了员工年龄、性别(0为女性、1为男性)、现岗年限及教育程度(1为初中、2为高中、3为高职、4为专科、5为本科、6为硕士、7为博士)。除了个人统计变量外,研究对变革信息前后一致性进行了控制,变革信息一致性是由员工报告听到的消极非正式信息与实际的真实情况是否一致。依据 DiFonzo 和 Bordia 的研究,由3个问题来评价变革信息的一致性( $\alpha = 0.835$ ),分别是“真正的变化与之前传言相比,基本一致”“真正的变化与之前传言相比,没有太大变化”“之前传言最后大都成了事实”。

#### (四) 分析策略

在本研究中,我们采用线性回归模型检验假设1,即消极非正式信息量对变革抵制意愿的影响及尽责性对这一过程的调节作用;并采用多层次线性增长模型(Hierarchical Linear Growth Models)<sup>[42-43]</sup>,检验假设2至假设4,即员工变革抵制意愿随时间推移衰减及尽责性、尽责性与消极非正式信息频率交互项对这一过程的调节作用。多层次线性增长模型是在个体层次内(within 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(within person)。检验过程中,第一层中的时间是自变量,员工时间1听到消极非正式信息初期的变革抵制意愿、时间2听到消极非正式信息一段时间后的变革抵制意愿、时间3变革后抵制意愿的变化是因变量,从而检验员工抵制意愿随着时间的变化;第二层放入员工的个人统计量、变革信息一致性等控制变量和尽责性、消极非正式信息频率等调节变量。传统的基于最小二乘法的回归分析会产生较大的误差,而多层次线性增长模型则可以尽可能减少这种误差,使分析结果更为可靠。

## 四、研究结果

### (一) 同源误差、验证性因子分析与描述性统计

为检验员工汇报的数据是否有同源方差,研究首先对某几个变量进行了验证性因子分析(CFA)。结果如表1所示,包含了消极非正式信息量、非正式信息频率、尽责性和初期变革抵制意愿的四因子结构拟合较好( $\chi^2/df = 1.834$ , CFI = 0.938, TLI = 0.924, RMSEA = 0.073, AIC = 255.712),并显著优于其他因子模型。我们也采用了 Harman 单因素检验方法对数据进行了共同方法偏差检验,这种技术的基本假设是如果方法变异大量存在,进行因素分析时,要么析出单独一个因子,要么一个公因子解释了大部分变量变异<sup>[44]</sup>。我们将变量进行验证性因子分析检验后,发现一共提取了四个成分因子,最大因子解释力度尚不到三分之一。由此可见,本研究所涉及的4个变量间的区分效度较好。研究中各变量的均值、标准差以及相关性如表2所示,结果表明消极非正式信息量与员工变革抵制意愿相关,为后续进一步的研究奠定了基础。

表1 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2$	df	p	CFI	TLI	RMSEA	AIC
一因子模型	898.869	104	0.000	0.394	0.301	0.220	962.869
二因子模型(合并消极非正式信息量、消极非正式信息频率、听到消息初期变革抵制意愿)	571.968	103	0.000	0.642	0.583	0.170	637.968
三因子模型(合并消极信息量和消极非正式信息频率)	342.744	101	0.000	0.816	0.781	0.123	412.744
四因子模型(消极非正式信息量、尽责性、消极非正式信息频率、听到消息初期变革抵制意愿)	179.712	98	0.000	0.938	0.924	0.073	255.712

表2 均值、标准差和相关系数

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 年龄	30.380	3.221	—											
2. 性别	0.370	0.482	0.091	—										
3. 教育程度	4.600	1.131	0.080	0.233**	—									
4. 婚姻状况	0.440	0.498	0.018	0.151	0.339**	—								
5. 在岗年限	6.840	3.629	0.231**	-0.316*	-0.605**	-0.468**	—							
6. 消极非正式信息量	3.106	0.866	0.019	0.213**	0.341**	0.057	-0.257**	—						
7. 变革信息一致性	3.444	0.791	0.012	0.124	0.076	0.009	-0.092	0.184*	—					
8. 消极非正式信息频率	3.025	0.869	0.083	0.111	0.240**	0.096	-0.115	0.480**	0.019	—				
9. 尽责性	3.834	0.661	0.010	0.209**	0.022	-0.100	0.043	-0.036	-0.150	-0.024	—			
10. 听到消息初期变革抵制意愿	2.941	0.874	-0.131	0.009	-0.135	0.021	-0.033	0.148	0.102	0.149	-0.118	—		
11. 听到消息一段时间后变革抵制意愿	2.826	0.903	-0.043	0.121	0.076	0.021	-0.104	0.281**	0.260**	0.143	-0.100	0.500**	—	
12. 变革时抵制意愿	2.585	0.921	0.031	0.033	0.197*	0.203*	-0.164*	0.308**	0.274**	0.146	-0.048	0.254**	0.566**	—

注: \*为  $p < 0.05$ , \*\*为  $p < 0.01$

## (二) 假设检验

表3为线性回归分析结果,检验了H1a和H1b,即消极非正式信息量对变革抵制意愿的影响及尽责性对这一过程的调节作用。为了减少变量之间的多重共线性,在构建乘积项之前,对所有理论变量进行了中心化<sup>[45]</sup>,并构建了“消极非正式信息量×尽责性”的乘积项。在层级回归中,第一步加入控制变量,第二步检验变量主效应,第三步检验二维交互项。如表3所示,在第一步中,控制了年龄、性别、婚姻、教育程度、在岗年限、非正式信息与变革一致性。第二步的结果显示,消极非正式信息量对变革抵制意愿的正向作用显著( $\beta = 0.201, p < 0.05$ )。第三步表明尽责性对消极非正式信息量与变革抵制意愿关系的调节作用不显著( $\beta = -0.191, ns$ )。因此, H1a 得到支持,即消极非正式信息量对员工抵制意愿有显著的正向作用。

表4列出了多层次线性模型的分析结果。为了检验H2a、H2b和H3,即员工变革抵制意愿随时间推移衰减及尽责性、尽责性与消极非正式信息频率交互项对这一过程的调节作用,研究采用了多层次线性增长模型。这种方法包括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(within person)。如表4所示,在模型2中,个人统计变量、消极非正式信息量、变革信息一致性得到控制后,加入了时间(Time),考察员工变革抵制意愿随时间的变化。如模型2所示,员工变革抵制意愿随时间显著降低( $\beta = -0.178, p < 0.05$ )。在模型3中,加入尽责性,考察其对变革抵制意愿随时间变化的调节作用,结果显

表3 线性回归分析

变量	听到消息初期变革抵制意愿		
	第一步	第二步	第三步
年龄	-0.025	-0.026	-0.027
性别	0.025	0.026	0.042
婚姻	0.074	0.090	0.074
教育程度	-0.171**	-0.209**	-0.205**
在岗年限	-0.027	-0.021	-0.020
非正式信息与变革一致性	0.119	0.070	0.087
消极非正式信息量		0.201**	0.211**
尽责性		-0.117	-0.127
消极非正式信息量×尽责性			-0.191
$R^2$	0.057	0.099	0.113
$\Delta R^2$	0.020	0.051	0.059

注: \*为  $p < 0.05$ , \*\*为  $p < 0.01$

示尽责性对员工变革抵制意愿随时间变化的调节作用不显著( $\beta = 0.044, ns$ )。因此, H2a 得到支持, 员工的变革抵制意愿随着时间推移衰减。

表4 线性增长模型分析

变量	变革抵制意愿				
	Null	M1	M2	M3	M4
控制变量					
年龄		-0.010	-0.010	-0.011	-0.020
性别		-0.032	-0.031	0.032	-0.006
婚姻		0.153	0.152	0.100	0.132
教育程度		-0.069	-0.071	-0.062	-0.071
在岗年限		-0.009	-0.009	-0.005	-0.008
非正式信息与变革一致性		0.199*	0.198*	0.176*	0.195**
消极非正式信息量		0.243**	0.243**	0.179**	0.211**
个体层次内主效应					
Time			-0.178**	-0.178**	-0.178**
个体层次调节变量					
尽责性				0.044	-0.041
尽责性 × 消极非正式信息频率					-0.127*
	0.483	0.483	0.304	0.304	0.304
	0.346	0.283	0.342	0.326	0.351
		0.076	0.157	0.025	-0.040

注: \*为  $p < 0.05$ , \*\*为  $p < 0.01$

假设3假定尽责性与消极非正式信息频率的交互项调节员工变革抵制意愿随着时间的变化, 即时间、尽责性与消极非正式信息频率具有三维交互作用。表4的模型4显示, 尽责性和消极非正式信息频率对员工变革抵制意愿随时间变化的调节作用显著( $\beta = -0.127, p < 0.05$ )。采用 Aiken 和 West 的程序, 本文进一步考察时间、消极非正式信息频率、尽责性对变革抵制意愿的三维交互作用<sup>[45]</sup>。图2为时间、尽责性、消极非正式信息频率的三维调节图。如图2所示, 在低频率和低尽责性时, 变革抵制意愿随时间的负向变化显著( $\beta = -0.245, t = -2.722, p < 0.05$ )。在低频率和高尽责性、高频率和低尽责性、高频率和高尽责性时, 变革抵制意愿随时间的负向变化不显著。因此假设3得到支持。

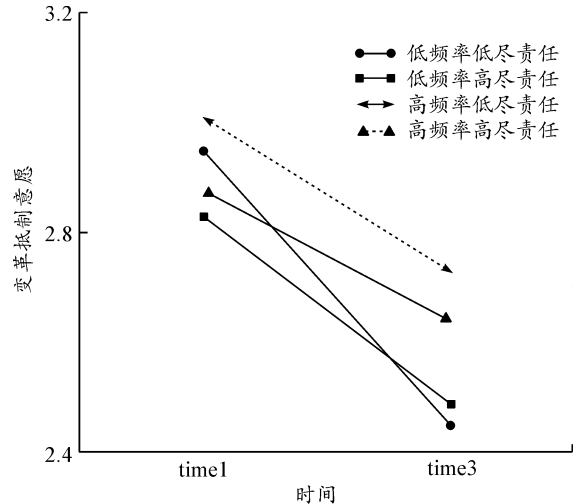


图2 时间、尽责性、消极非正式信息频率三维交互作用

## 五、结论、启示与展望

### (一) 研究结果

本研究在中国企业变革的大背景下, 探讨在组织变革前消极非正式信息对员工变革抵制意愿的影响机制, 以及变革抵制意愿随时间推移的变化、尽责性与消极非正式信息频率的调节作用。研究结果表明: (1) 变革前消极非正式信息量对变革抵制意愿有正向作用; (2) 员工的变革抵制意愿随时间推移显著衰



减;(3)尽责性与消极非正式信息频率对变革抵制意愿随时间变化的三维调节作用显著。以下是对结果的详细讨论。(1)变革前消极非正式信息传播提升员工变革抵制意愿,但随着时间推移员工变革抵制意愿会显著衰减。组织变革常常涉及调整部分人员的利益,部分员工的现有利益会受到损害、改革后管理会更严格、付出会更多而收入不一定增加等<sup>[46]</sup>。类似消极信息在变革实施之前就有产生和流传<sup>[4]</sup>,这是否有利于组织变革?基于适应理论,本研究发现员工对于变革的抵制意愿会随着时间推移而衰减,这证明了变革前消极非正式信息经过员工加工后,可以帮助员工做好心理准备,减少变革抵制意愿,更快地适应变革。(2)研究没有发现尽责性在员工变革抵制意愿变化过程中的调节作用,但研究发现尽责性和消极非正式信息频率的交互项,对员工变革抵制意愿随时间变化的调节作用显著。尽责性的调节作用不显著,可能是由于无论是个体特征还是情境特征都无法单独对人的行为提供全面有效的解释。当二者共同作用时,即员工低尽责性和低消极非正式信息频率时,员工变革抵制意愿随时间衰减速度较快。在低消极非正式信息频率下,缺乏责任意识的低尽责性员工,对变革持“事不关己高高挂起”的态度,尽管变革会损害自己的部分利益,但抱着得过且过的想法,并不关心组织变革的结果,所以其变革抵制意愿下降较快。而高尽责性的员工会把变革当成组织发展的必要措施<sup>[47]</sup>,在听到少量的消极非正式信息后,本着对组织负责的态度,会反复思考变革对组织是否真正带来益处,需要更多时间来调整自己的状态。

## (二) 管理启示

变革前消极非正式信息量影响员工的变革抵制意愿。组织变革打破了员工在过去组织环境下的人际、利益的均衡状态,信息的不充分使变革过程充满了各种不确定性<sup>[6]</sup>。由于无法对变革的进程与结果进行实质的控制与把握,使得员工在组织变革过程中经常处于紧张的状态,满足于现状的心理导致其有较强的变革抵制意愿。但员工变革抵制意愿会随着时间的推移显著降低,这说明企业在合适的时机发布消息,能够帮助员工进行心理调整,减少对变革的抵制。认真负责的员工可能会有更高的抵制意愿,管理者需要与其有更多的沟通,帮助他们加速变革抵制意愿的下降,推动正式变革的顺利实施<sup>[19,48]</sup>。

## (三) 研究局限与展望

尽管在调查过程中尽力保证研究的科学性和客观性,但本研究尚存在一些局限性,了解这些不足可以为将来的研究提供更好的思路和方向。首先,本研究采用了三个时间点的数据,一定程度上减少了同方法误差,但是并不能推断变量之间的因果关系。其次,本研究采用回顾式自我报告这种方法存在局限性,员工对变革事件的回顾可能会存在一些细节的遗漏。因此在未来对于非正式信息的研究,应当采用更为精巧的研究设计,既可以避免对企业变革造成影响,又可以有效推断变量之间的因果关系。最后,本研究只研究了大五人格里尽责性对变革抵制意愿随时间变化的影响,没有探索其他个体特质对员工变革抵制意愿随时间变化的影响。变革前非正式信息传播动机各异,不同人格特质的个体对信息的解读不同,从而会有不同的反应。因此在未来对变革前消极非正式信息的研究中,可以进一步探索不同个体特质的员工对消极非正式信息的反应,从而能有效进行组织变革管理。

尽管有上述局限,但本研究还是在组织变革管理研究上做出了贡献。已有变革研究主要聚焦在正在进行的变革,而关于变革信息的研究,也主要集中在变革时信息。本研究应用适应水平理论,探索变革前消极非正式信息量对员工变革抵制意愿的作用及变革抵制意愿随时间的变化,研究结果有助于更好推行组织变革。变革前消极非正式信息会引起员工的变革抵制意愿,但恰当的时间准备,也可以降低员工的变革抵制意愿。已有研究也认为非正式信息会规范员工职场行为<sup>[8]</sup>,有助于提高员工的士气和信任等<sup>[12]</sup>。未来研究可以考虑更多个体和组织特征,如变革效能、组织变革氛围,探索他们对非正式信息和员工变革反应的情景影响作用。

## 参考文献:

- [1]杜旌,冉曼曼,曹平.中庸价值取向对员工变革行为的情景依存作用[J].心理学报,2014(1):113-124.
- [2]陈亮.家长式领导对员工变革准备及支持行为的影响[D].杭州:浙江大学管理学院,2014.

- [3] RAFFERTY A E, JIMMIESON N L. Subjective perceptions of organizational change and employee resistance to change: direct and mediated relationships with employee well-being[J]. *British Journal of Management*, 2017, 28(2): 248–264.
- [4] 骆元静, 杜旌. 组织变革前非正式信息的作用机制[J]. *心理科学进展*, 2016(12): 1819–1828.
- [5] HERZIG S E, JIMMIESON N L. Middle managers' uncertainty management during organizational change[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2006, 27(8): 628–645.
- [6] 王炳成. 组织变革下的员工行为管理方法[J]. *中国人力资源开发*, 2008(6): 20–22.
- [7] BEERSMA B, VAN KLEEF G A. How the grapevine keeps you in line: gossip increases contributions to the group[J]. *Social Psychological and Personality Science*, 2011, 2(6): 642–649.
- [8] KNAPP R H. A psychology of rumor[J]. *Public Opinion Quarterly*, 1944, 8(1): 22–27.
- [9] DIFONZO N, BORDIA P. Rumor psychology: social and organizational approaches[M]. Washington, D. C.: American Psychological Association, 2007: 8–93.
- [10] BORDIA P, JONES E, GALLOIS C, et al. Management are aliens! Rumors and stress during organizational change[J]. *Group & Organization Management*, 2006, 31(5): 601–621.
- [11] BRADY D L, BROWN D J, LIANG L H. Moving beyond assumptions of deviance: the reconceptualization and measurement of workplace gossip[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(1): 1–25.
- [12] GHOLIPOUR A, FAKHERI KOZEKANAN S, ZEHTABI M. Utilizing gossip as a strategy to construct organizational reality[J]. *Business Strategy Series*, 2011, 12(2): 56–62.
- [13] GROSSER T J, LOPEZ-KIDWELL V, LABIANACA G. A social network analysis of positive and negative gossip in organizational life[J]. *Group & Organization Management*, 2010, 35(2): 177–212.
- [14] HUY Q N, CORLEY K G, KRAATZ M S. From support to mutiny: shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change[J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(6): 1650–1680.
- [15] 杜旌, 范维, 张光磊. 领导神经质特征对其变革决策的影响研究[J]. *珞珈管理评论*, 2019(3): 38–53.
- [16] OREG S. Resistance to change: developing an individual differences measure[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(4): 680–693.
- [17] RAMASWAMI S N, RAJU S, PAGE D C. Conceptualizing and measuring resistance to change in brand relationships[J]. *Journal of Indian Business Research*, 2016, 8(3): 180–204.
- [18] MATHEWS B, LINSKI C M. Shifting the paradigm: reevaluating resistance to organizational change[J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2016, 29(6): 963–972.
- [19] OREG S, BERSON Y. Personality and charismatic leadership in context: the moderating role of situational stress[J]. *Personnel Psychology*, 2015, 68(1): 49–77.
- [20] COSTA P T, MCCRAE R R. Revised NEO personality inventory (NEO PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) [M]. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1992: 204–217.
- [21] HOSIE J, GILBERT F, SIMPSON K, et al. An examination of the relationship between personality and aggression using the general aggression and five factor models[J]. *Aggress Behavior*, 2014, 40(2): 189–196.
- [22] XIN S, XIN Z, LIN C. Effects of trustors' social identity complexity on interpersonal and intergroup trust[J]. *European Journal of Social Psychology*, 2016, 46(4): 428–440.
- [23] BABALOLA M T, STOUTEN J, EUWEMA M. Frequent change and turnover intention: the moderating role of ethical leadership [J]. *Journal of Business Ethics*, 2016, 134(2): 311–322.
- [24] JUDGE T A, ZAPATA C P. The person-situation debate revisited: effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(4): 1149–1179.
- [25] WILDERMUTH C, E SOUZA C A D M, KOZITZA T. Circles of ethics: the impact of proximity on moral reasoning[J]. *Journal of Business Ethics*, 2017, 140(1): 17–42.
- [26] RITTER K J, MATTHEWS R A, FORD M T, et al. Understanding role stressors and job satisfaction over time using adaptation theory[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(12): 1655–1669.
- [27] BEYER H G. Toward a theory of evolution strategies: self-adaptation[J]. *Evolutionary Computation*, 1995, 3(3): 311–347.
- [28] CHENG C, LAU H P B, CHAN M P S. Coping flexibility and psychological adjustment to stressful life changes: a meta-analytic review[J]. *Psychological Bulletin*, 2014, 140(6): 1582–1607.

- [29] SHANE S, NICOLAOU N. Creative personality, opportunity recognition and the tendency to start businesses: a study of their genetic predispositions[J]. *Journal of Business Venturing*, 2015, 30(3): 407-419.
- [30] VAN DEN HEUVEL M, DEMEROUTI E, BAKKER A B, et al. Adapting to change: the value of change information and meaning-making[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2013, 83(1): 11-21.
- [31] 王离, 张建新. 从人格特质角度看管理人员应付组织变革[J]. *心理学动态*, 2000(4): 57-62.
- [32] GREENBAUM R L, MAWRITZ M B, EISSA G. Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(2): 343-359.
- [33] LAPATE R C, ROKERS B, LI T, et al. Nonconscious emotional activation colors first impressions: a regulatory role for conscious awareness[J]. *Psychological Science*, 2014, 25(2): 349-357.
- [34] VERNER-FILION J, VALLERAND R J, DONAHE E G, et al. Passion, coping and anxiety in sport: the interplay between key motivational and self-regulatory processes[J]. *International Journal of Sport Psychology*, 2014, 45(6): 516-537.
- [35] CHO E, TAY L. Domain satisfaction as a mediator of the relationship between work-family spillover and subjective well-being: a longitudinal study[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2016, 31(3): 445-457.
- [36] MATTHEWS R A, WAYNE J H, FORD M T. A work-family conflict subjective well-being process model: a test of competing theories of longitudinal effects[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(6): 1173-1187.
- [37] STEEL P. The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure[J]. *Psychological Bulletin*, 2007, 133(1): 65-94.
- [38] ROBINSON M D, CLORE G L. Episodic and semantic knowledge in emotional self-report: evidence for two judgment processes [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002, 83(1): 198-215.
- [39] AAKER J, DROLET A, GRIFFIN D. Recalling mixed emotions[J]. *Journal of Consumer Research*, 2008, 35(2): 268-278.
- [40] MILLER V D, JOHNSON J R, GRAU J. Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change[J]. *Journal of Applied Communication Research*, 1994, 22(1): 59-80.
- [41] ANTONETTI P, MAKLAN S. Identity bias in negative word of mouth following irresponsible corporate behavior: a research model and moderating effects[J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 149(4): 1005-1023.
- [42] RAUDENBUSH S W, BRYK A S. Hierarchical linear models: applications and data analysis methods[M]. Newbury park, CA: Sage Publications, 2002: 231-322.
- [43] 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. 组织与管理研究的实证方法[M]. 北京: 北京大学出版社, 2012: 577-584.
- [44] MALHOTRA N K, KIM S S, PATIL A. Common method variance in IS research: a comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research[J]. *Management Science*, 2006, 52(12): 1865-1883.
- [45] AIKEN L S, WEST S G. Multiple regression: testing and interpreting interactions[M]. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991: 11-223.
- [46] 吴毓婷. 组织变革中员工的变革认知、变革抵制倾向与组织承诺关系研究[D]. 杭州: 浙江大学管理学院, 2010.
- [47] 张军伟, 龙立荣. 领导宽恕与员工工作绩效的曲线关系: 员工尽责性与程序公平的调节作用[J]. *管理评论*, 2016(4): 134-144.
- [48] 李绍龙, 孙芳, 朱思. 追随者如何获得授权型领导的垂青: 一项混合策略研究[J]. *珞珈管理评论*, 2018(3): 100-114.



(责任编辑 束顺民)