

# 职场负面八卦对八卦目标员工的负面效应研究

## THE NEGATIVE EFFECTS OF WORKPLACE NEGATIVE GOSSIP ON THE TARGET EMPLOYEES

樊艳红

**Yanhong Fan**

泰国正大管理学院中国研究生院

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Received: September 2, 2021 / Revised: December 27, 2021 / Accepted: December 29, 2021

### 摘要

职场负面八卦作为职场“冷暴力”，通常有三个参与主体：八卦传播者、八卦接受者以及八卦目标者。以往对于职场负面八卦的研究较多探讨其对八卦传播者的影响，忽视了其对八卦目标员工的影响。本研究基于认知——情感个性系统理论旨在探讨职场负面八卦对八卦目标员工帮助行为的影响。通过对来自于中国华中地区的 237 名员工的问卷调查，结果发现：职场负面八卦会降低八卦目标员工的帮助行为，八卦目标员工的内部人身份感知和消极情感在职场负面八卦与帮助行为之间扮演着中介角色。本研究不仅丰富了职场负面八卦的影响效应及拓展了研究视阈，而且还有助于组织认识到职场负面八卦的负面作用，为如何管控职场负面八卦提供了一定的启示。

**关键词：**职场负面八卦 内部人身份感知 消极情感 帮助行为

### Abstract

As a category of workplace violence, workplace negative gossip usually has three participants: Gossip senders, gossip receivers and gossip targets. Previous studies conducted on workplace negative gossip have mostly discussed its impact on gossip senders but neglected its impact on target employees. Based on the cognitive-affective personality system theory, this study explores the effects of workplace negative gossip on the helping behaviors of target employees. The results from the questionnaire survey of 237 employees from central China showed that workplace negative gossip has a significantly negative

relationship with employees' helping behavior and employees' perceived insider status and these negative effects play a mediating role in the relationship between workplace negative gossip and helping behavior. This study has not only enriched the impact of workplace negative gossip and expanded the research perspective but can also help organizations recognize the negative effects of workplace negative gossip and provides some insights into the methods to control workplace negative gossip.

**Keywords:** Workplace Negative Gossip, Perceived Insider Status, Negative Effect, Helping Behavio

## 引言

人们生活的任何地方都有八卦存在，尤其是在激烈竞争的职场办公室里。学者指出，14%的工作场所喝咖啡时的聊天实际上都是在聊八卦，人们的日常生活中有65%的时间都在谈论他人的八卦(Emler, 1994)。在组织中，八卦是加强非正式员工关系的主要工具(Kniffin & Wilson, 2005)，员工之间可以通过谈论第三方的八卦进而加强联系，尤其是职场负面八卦。根据职场八卦的效价不同，可以将职场八卦划分为职场正面八卦和职场负面八卦，职场负面八卦是一种针对第三方不在场成员的负面的、带有评价性的非正式谈话(Wu et al., 2018)。

以往的研究大多集中在职场负面八卦上，使得这一话题逐渐成为组织行为学领域的热点(Brady et al., 2017; Wu et al., 2018)。已有研究对职场负面八卦的影响因素进行了探讨，如个体层面的价值观、所处层级，以及组织层面的组织权力结构等(Baumeister et al., 2004; Noon & Delbridge, 1993)，但是学者更多的精力是集中在职场负面八卦的影响后果。有学者认为，职场负面八卦是对员工的一种社会阻抑(Duffy et al., 2002)，被职场负面八卦包围的员工很难信任他人或建立良好的合作关系(Aquino & Thau, 2009)；同时，职场负面八卦也会给员工带来巨大的副作用，比如降低员工的工作效率、工作满意度以及工作幸福感等。虽然这些研究有助于学者进一步认识和了解职场负面八卦的影响，但是未来还需要进一步的努力。正是由于职场负面八卦无处不在，并且会对员工和组织产生广泛的影响，那么，职场负面八卦会如何影响员工的帮助行为呢？

为了揭示职场负面八卦与八卦目标员工帮助行为之间的“黑箱”，本研究将基于认知—情感个性系统理论，考察内部人身份感知和消极情感的中介作用。其中，认知—情感个性系统理论指出，个体遇到的事件会通过触发个性系统中复杂的认知—情感单元(CAUs)，并最终通过该单元决定个体的行为。在认知—情感个性系统理论中的认知—情感单元是指所有的心理表征，在本研究中，主要聚焦于八卦目标员工的内部人身份感知(Perceived Insider Status)这种认知单元，以及消极情感(Negative Affect)这种情感单元。具体而言，当员工感知到来自于其他同事的职场负面八卦时，会导致员工认为自己遭受到其他同事们的排挤，进而产生一种自己不是这个团队中的内部人感知(即内部人身份感知)。当员工的内部人身份感知降低之后，员工认为自己不

受该团队的欢迎，继而在此后的团队互动中，员工更可能会建立起与同事交往的屏障。如果其他同事向员工请求帮助时，员工也会出于报复心理，拒绝提供帮助。此外，职场负面八卦也会影响着员工的情感系统，当员工感知到来自于其他同事的职场负面八卦时，职场负面八卦所传递的种种负面信息会给员工带来人际交往过程中的阻碍和烦恼，导致其人际交往过程中冲突的增加以及人际信任的降低，种种后果预示着职场负面八卦会给员工带来消极情感。当员工产生消极情感时，员工会对工作及任务的完成没有行动力和执行力，会降低员工的工作投入以及人际交往过程中的时间与精力的投入，导致员工与其他同事的互动质量以及互动频率下降，即员工会拒绝向其他同事提供帮助行为，最终会影响着员工与其他同事的人际关系。

综上所述，本研究将基于认知——情感个性系统理论去考察内部人身份感知和消极情感在职场负面八卦与八卦目标员工帮助行为之间的中介作用。

## 研究目的

本文存在两个主要的研究目的。第一，本文旨在调查职场负面八卦对员工帮助行为的影响。学者们呼吁更多地关注职场负面八卦对八卦传播者的心理和态度影响 (Waddington & Fletcher, 2005; Farley et al., 2010)，例如为了获得个人权力和声誉进而传播他人的八卦 (McAndrew et al., 2007)。但是，目前却很少有研究从八卦目标者的角度考察职场负面八卦的消极影响 (Ellwardt et al., 2012)。事实上，职场负面八卦作为一种职场冷暴力，遭受负面八卦的员工的心理、态度及行为更加重要。因此，本研究将重点考察职场负面八卦对八卦目标员工的帮助行为的影响，组织只有深入地了解了职场负面八卦对八卦目标员工帮助行为的影响机制和边界条件，才能更好地制定相关的组织政策和制度以降低职场负面八卦的消极影响。

第二，本文旨在揭示职场负面八卦对员工帮助行为影响的作用机制。尽管职场负面八卦可能会影响八卦目标的助人行为，但是简单地将职场负面八卦与助人行为相联系是不够的，还应该尽可能地考察职场负面八卦对员工助人行为这一结果变量影响的中介作用机制。目前，在对职场负面八卦影响效应的中介机制探索方面，即便在西方学术界也缺乏相应的研究。本研究将基于认知——情感个性系统理论探讨了职场负面八卦会对员工的认知——情感系统产生影响，进而会降低员工的助人行为，这有助于揭开职场负面八卦与八卦目标助人行为之间的“黑箱”。具体而言，职场负面八卦所传达的负面消息可能会使员工认为自己受到了团队内其他同事的排挤，进而降低员工的内部人身份感知；此外，职场负面八卦正是反映了员工在人际交往过程中的不被其他同事所认可，进而会导致员工产生消极情感，最终降低员工对团队内其他同事的助人行为。

## 文献综述

### 职场负面八卦

职场负面八卦具有普遍性、危害性和丰富性三个重要特征。首先，普遍性是指职场负面八卦在组织中广泛存在，任何一个组织都不能完全消除，而且职场负面八卦发生频率也非常高 (Dunbar et al., 1997)。组织中近 65% 的聊天中都是关于组织内或组织外成员的八卦信息 (Dunbar, 2004)。并且，以往的研究证明，相比于积极和中性的信息，人们在交流时更加愿意关注或倾听消极的信息 (Baumeister et al., 2004)。其次，危害性主要表现为职场负面八卦会对八卦目标者以及组织氛围产生消极的影响。职场负面八卦会使八卦目标者遭受社会阻抑和降低员工的工作满意度、工作投入度以及工作幸福感等副作用 (Ellwardt et al., 2012)。此外，职场负面八卦也经常会被八卦传播者视为一种政治斗争型工具，例如个体在为了获取权力时，会刻意传播竞争者的负面八卦以达到相应目的。这时，职场负面八卦会给组织原本稳定的人际关系蒙上猜疑、内讧和紧张的色彩，带来混乱的秩序。最终职场负面八卦会破坏组织的团结与凝聚力，使组织中的每个个体都紧张不安，削弱了成员之间的相互信任，导致员工产生消极的工作态度和工作行为 (Chandra & Robinson, 2009)。最后，丰富性是指职场负面八卦包含了丰富的信息源，能够揭示企业管理中的诸多问题。然而，职场负面八卦在传播后，其内容和性质可能会发生很大的变化。随着八卦的传播，其中的信息将会变得扭曲，甚至恶毒。因此，有必要针对职场负面八卦进行有针对性的研究和系统的分析。

职场负面八卦指的是发生在职场中的，对于不在场的第三人进行带有评价性的非正式谈话。职场负面八卦是一种常见的社会行为，并构成了组织生活的重要组成部分。但是，职场负面八卦的危害主要是针对那些认为自己遭受到负面八卦的八卦目标员工 (Ellwardt et al., 2012)。因此，从感知知觉的角度探讨职场负面八卦具有重要意义。本研究就从八卦目标员工视角出发，探讨其感知到职场负面八卦对其帮助行为的影响机制。

### 职场负面八卦与帮助行为

由于职场负面八卦会给八卦目标员工带来一些不好的体验，本研究认为，感知到职场负面八卦的员工会降低他们的帮助行为，主要有以下几个方面的考虑。首先，员工在工作中追求着自我概念的一致性，并且当个体的自我概念是积极时，其态度和行为也是积极的；当个体的自我概念是消极的，其态度和行为也会转为消极。然而，员工在感知到来自组织中其他同事的职场负面八卦时，意味着组织中同事在传播关于自我不好的信息，这会导致员工的自我概念转变为消极，而与之对应的是，员工此后的态度和行为会与消极的自我概念相一致。具体而言，当组织中其他同事求助员工时，员工会表现出消极的态度，如对其他同事的求助不理睬，以及表现出消极的行为，如拒绝提供帮助行为等。展现出消极的态度和行为都是与员工感知到职场负面八卦所带来的消极自我概念是相对应的 (Stinson et al., 2008)。

其次，如前所示，职场负面八卦会降低组织内部的团结氛围，造成员工之间的相互猜忌 (Ellwardt et al., 2012)。这就意味着，当某个个体感知到来自于组织中其他同事的负面八卦时，他会认为自己被组织中的其他成员所排斥、排挤，会降低员工对其他同事的信任以及恶化员工之间的团结氛围。这就会导致“各人自扫门前雪，莫管他人瓦上霜”。一旦组织中有同事求助八卦目标者，他会因为此前受到其他同事的排挤进而表现出防御、报复行为，例如拒绝提供帮助或承诺帮助但不行动等等。如此一来，职场负面八卦会减少八卦目标员工对组织其他成员的帮助行为。基于此，本研究提出以下假设。

H1：职场负面八卦会降低八卦目标员工的帮助行为。

### 内部人身份感知的中介作用

学者 Stamper 和 Masterson (2002) 根据个体感知团队成员对待自己方式的不同区分了内部人身份感知和外部人身份感知。所谓的内部人身份感知是指员工强烈地将其视为组织的一员，并对组织抱有强烈的认同与归属。而外部人身份感知则恰恰与内部人身份感知相反，是指员工不认为自己是组织中的一员。由于内部人身份感知有助于员工之间的合作、促进组织的发展，因此大多研究中都聚焦于员工内部人身份感知的探讨。

根据认知——情感个性系统理论，个体在组织中所遭受的事件会通过影响个体的认知——情感单元进而对个体的行为产生影响 (Mischel, 1973)。具体而言，当员工感知到职场负面八卦这一消极事件时，会触发员工的认知——情感单元。内部人身份感知作为一种重要的认知单元，我们认为其会受到职场负面八卦事件的影响，而后又会作用于个体的行为反应。因此，本研究认为员工感知到的职场负面八卦会通过作用于内部人身份感知这一认知单元，进而对员工的帮助行为产生影响。具体而言，由于职场负面八卦具体是指针对不在场第三方负面事件的评价，自然包含了对于八卦目标员工不利的内容和信息，这会使得八卦目标员工的负面形象在组织中传播与蔓延 (Foster, 2004)。职场负面八卦这些消极的信息和内容会被个体转换为编码单元，进而影响到个体的认知判断，即自己是组织中可有可无、不受同事待见的，因此会降低个体对于组织内部人身份的感知。而个体的认知单元后续会影响着个体的行为选择。当八卦目标员工感知到自己不是组织中的内部人，因此他们会认为组织中其他成员的任务与自己毫不相关，自己只需要完成自己工作职责范围内的事情即可。因此，此后当组织中其他同事向八卦目标员工求助时，员工会由于此前职场负面八卦事件的影响，会拒绝帮助其他同事。

H2：职场负面八卦会通过影响八卦目标员工的内部人身份感知进而影响其帮助行为，即八卦目标员工的内部人身份感知在职场负面八卦与其帮助行为之间起着中介作用。

### 消极情感的中介作用

情感可以根据效价的不同划分为积极情感和消极情感。Watson 及其同事根据个体表现积极情感和消极情感的不同体验，将消极情感定义为个体在主观上经历的包括悲伤、恐惧、愤怒及焦虑等消极情感在内的体验 (Watson et al., 1988)。

职场负面八卦这一事件也会对个体的情感单元产生影响。而消极情感作为一种重要的情感单元，我们认为职场负面八卦事件会通过作用于个体的消极情感进而对个体的行为反应产生影响。具体而言，职场负面八卦这一事件隐含着组织中八卦者对于八卦目标员工的评价，这种评价是消极的、负面的，并且职场负面八卦的传播速度极为惊人，短时间内就会蔓延至整个组织。当职场负面八卦的信息无法及时澄清时，八卦接受者则会默认八卦目标员工承认了这些负面信息，进而会导致八卦接受者降低与八卦目标员工的人际互动，或者在与八卦目标员工进行人际互动的过程中对其进行侮辱和蔑视。这些信息会被八卦目标员工转化为编码单元，进而刺激着八卦目标员工的情感单元，正是由于职场负面八卦大多都充斥着对八卦目标员工的消极信息，因此会使得个体的情感单元产生消极的效价，即消极情感。而个体的情感单元后续也会影响着个体的行为选择，消极情感会降低个体的积极性和行动力，会引发个体的不良行为。与消极的情感体验相一致，当员工面对组织其他成员的请求时，员工会感知到一种不安全感，进而会表现出防御行为，降低员工的帮助行为 (Schwarz & Clore, 2003)。

H3：职场负面八卦会通过影响八卦目标员工的消极情感进而影响其帮助行为，即八卦目标员工的消极情感在职场负面八卦与其帮助行为之间起着中介作用。

基于以上假设，本研究的理论模型如图 1 所示。

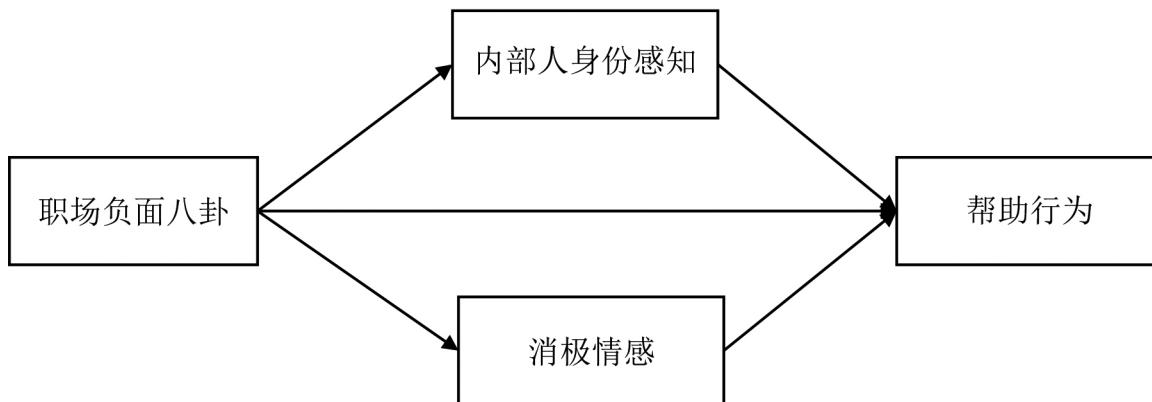


图 1 理论模型

## 研究方法

### 研究设计

本研究采用问卷调查研究方法，通过研究者个人关系网络，从中国的华中部分地区邀请愿意参加调研的员工参与此次问卷调查。调研时间为 2020 年 10 月至 2020 年 12 月。具体的调研方式为：首先我们与企业负责人取得联系，与其沟通研究的方案及设计。在获得企业负责人的同意之后，与企业人力资源部分经理取得联系，具体沟通调研的时间与获取可以参与调研员工的名单。此后，我们在约定的调研时间到访企业，邀请员工参与调研。

本研究需要对涉及到的变量选取相应的测量量表（量表信息在下文阐述）。为了降低共同方法偏差的影响，本研究采取两个时间点收集数据的策略，并对不同阶段员工作答的问卷进行配对。在第1阶段，主要收集了员工的人口统计学变量并让报告职场负面八卦、组织支持感知等变量信息。这一阶段，共发放问卷350份，回收332份。一个月之后，再次邀请完成了第1阶段的员工填写第2阶段的问卷，让员工报告自身的消极情感、内部人身份感知以及帮助行为等变量信息。这一阶段，共发放问卷332份，回收278份。通过两个阶段的数据配对，删掉前后两个阶段无法配对的数据，最终共获得237对有效问卷，问卷回收有效率为67.7%。具体样本特征方面，就性别而言，女性占比大多数，达到65.4%；就年龄而言，其中20至24岁占比40.1%，25至29岁占比35.8%，30至39岁占比16.9%，40岁及以上占比7.2%，平均年龄27.7岁(S.D.=6.66)；就教育程度而言，高中及以下员工占比5.9%，专科占比36.3%，本科占比54.9%，硕士及以上占比3.0%；就工作年限而言，平均工作年限为5.0年(S.D.=5.78)；就行业性质而言，大多数来自于制造行业，占比34.2%。

### 测量工具

本研究中的概念产生于西方文化，为了保证中国情景中这些变量测量量表的效度和信度，我们首先采用标准翻译、回译程序，以确保测量量表在内容意义方面的准确性。本次调查问题采取李克特7点量表，从“1”=非常不同意到“7”=非常同意。

**职场负面八卦：**本研究采用的是Chandra和Robinson(2009)开发的职场负面八卦测量量表，并且研究证实该量表具有良好的信度与效度(Wu et al., 2018; Du et al., 2019)。此量表中包含了3个题项，代表题项为：“我的同事或领导在工作场所传播了关于我的有害信息”。在本研究中，职场负面八卦量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.90。

**内部人身份感知：**本研究采用的是Stamper和Masterson(2002)开发的内部人身份感知测量量表，此量表具有良好的信度与效度，包含6个题项，代表题项为：“我强烈地感觉到自己是组织的一员”。在本研究中，内部人身份感知量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.73。

**消极情感：**本研究采用的是Liu et al. (2007)开发的消极情感量表。此量表包含了5个题项，代表题项为：“我的工作令我焦虑不安”。在本研究中，消极情感量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.94。

**帮助行为：**本研究采用的是Lee et al. (2019)开发的帮助行为量表。该量表共计6个题项，代表题项为：“当同事向我求助时，我帮助他们解决了工作中的问题”。在本研究中，帮助行为量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.93。

**控制变量。**在本研究中，员工的性别、年龄、教育程度、工作年限等人口特征都作为重要的特征变量，需要对其进行控制(Du & Zhu, 2018; Du et al., 2019)。其中，在员工性别编码方面，1=男性，2=女性；在教育程度的编码方面，1=高中及以下，2=专科学历，3=本科学历，4=硕士及以上学历；在年龄及工作年限方面，我们要求被试填写客观的数据，单位为年。

## 数据分析策略

根据研究问题和假设，本研究运用的统计分析软件包括 SPSS 24.0 和 Mplus 8.3，辅助进行数据分析。首先，针对本研究所涉及变量，利用 SPSS 24.0 进行描述性统计分析，完成量表的信度分析。其次，利用 Mplus 8.3 对所有变量进行验证性因子分析 (CFA)，以此考察模型的有效性，并进行共同方法偏差检验。随后，利用 SPSS 24.0 软件对本研究的变量进行初步的相关性分析。最后，运用 Mplus 8.3 对研究假设的检验进行层级回归分析，并使用 Bootstrapping 程序对员工内部人身份感知以及消极情感的中介效应进行检验。

## 研究结果

### 验证性因子分析结果

本研究采用验证性因子分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA) 来检验不同构念之间的区分效度，主要采用 Mplus8.3 软件进行验证性因子分析。在本研究中，由于个别变量的测量题项较多，因此对测量题项较多的测量变量进行打包处理 (Item Parcels)，这样做的目的是较少问卷测量题项的方法误差。本研究对测量题项超过 3 的题项进行了打包处理，主要包含了内部人身份感知、消极情感、帮助行为，并将这些变量统一打包为 3 个条目。分析结果如表 1 所示。

根据 Wu et al. (2018) 的建议， $\chi^2/df$  应该在 3 以下，CFI、TLI 应该大于 0.9，RMSEA 应低于 0.08，SRMR 应小于 0.05。表1结果显示了四种情况下的验证性因子分析结果，其中四因子模型拟合得最好 ( $\chi^2 = 108.17$ ;  $df = 48$ ;  $\chi^2/df = 2.25$ ; CFI = 0.97; TLI = 0.96; RMSEA = 0.07; SRMR = 0.05)。除此之外验证四因子模型之外，我们还检验了其他三种模型的情况：单因子模型，是将职场负面八卦、内部人身份感知、消极情感与帮助行为融合成一个因素；双因子模型，是将职场负面八卦、内部人身份感知与消极情感融合成一个因素；三因子模型，只是将职场负面八卦和内部人身份感知融合成一个因素。并且其他三个模型的拟合程度均不如四因子模型，四因子模型的  $\chi^2$ 、 $\chi^2/df$ 、RMSEA、SRMR 值在五个模型中的值最小，CFI、TLI 值在五个模型中的值最大。因此，我们可以得出结论，四因子模型有着较高的区分效度，也是最能够代表这些条目结构的模型，即说明职场负面八卦、内部人身份感知、消极情感、帮助行为分别代表着不同的四个构念。

**表 1 验证性因子分析**

因素	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
四因子模型 (WNG; PIS; NA; HB)	108.17	48	2.25		0.97	0.96	0.07	0.05
三因子模型 (WNG + PIS; NA; HB)	346.91	51	6.80	238.74	0.85	0.81	0.16	0.17
二因子模型 (WNG + PIS + NA; HB)	658.58	53	12.43	550.41	0.70	0.63	0.22	0.14
单因子模型 (WNG + PIS + NA + HB)	1147.67	54	21.25	1039.50	0.46	0.34	0.29	0.18

注: WNG 表示职场负面八卦, PIS 表示内部人身份感知, NA 表示消极情感, HB 表示帮助行为。“+”表示 2 个因子合并为一个因子; CFI (Comparative Fit Index) 表示比较拟合指数; TLI (Tucker-Lewis Index) 表示 Tucker-Lewis 指数; RMSEA (Root-Mean-Square Error of Approximation) 表示近似误差均方根; SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) 表示标准化残差平方和的平方根。

### 共同方法偏差检验结果

本研究主要采用 Harman 单因子分析来检验共同方法偏差。利用 SPSS 24.0 中的 Harman 单因素法进行检验, 根据 Podsakoff et al. (2003) 的建议, 单因子累计方差解释率处于 11-40% 之间是能够接受的。本研究进行了 Harman 单因子分析之后, 结果显示第一个析出因子的累积方差解释率为 39.909%, 未超过 40%, 因此测量数据的共同方法偏差较小, 不会导致数据结果的虚假相关。此外, 由于 Harman 单因子法的检验受到了学者的质疑, 我们采取控制未测量的潜在方法因子对共同方法偏差进行再次检验。具体步骤为在四因子模型的基础之上, 加入一个方法因子, 对五因子模型进行拟合。结果显示加入共同方法因子之后的五因子模型在 Mplus 8.3 软件中无法实现拟合, 再次说明本研究不存在严重的共同方法偏差, 可以进行下一步的检验。

### 描述性统计与相关性分析结果

本研究采用 SPSS 24.0 对所有的控制变量 (包括员工的性别、年龄、教育程度、工作年限) 以及职场负面八卦、内部人身份感知、消极情感以及帮助行为进行描述性统计与相关性分析, 结果如表 2 所示。由表 2 可知, 职场负面八卦与帮助行为之间呈显著的负相关关系 ( $r = -0.33$ ,  $p < 0.01$ ), 职场负面八卦与内部人身份感知之间呈显著的负相关关系 ( $r = -0.25$ ,  $p < 0.01$ ), 职场负面八卦与消极情感之间呈显著的正相关关系 ( $r = 0.27$ ,  $p < 0.01$ ), 内部人身份感知与帮助行为之间呈显著的正相关关系 ( $r = 0.34$ ,  $p < 0.01$ ), 消极情感与帮助行为之间呈显著的负相关关系 ( $r = -0.33$ ,  $p < 0.01$ ), 初步支持了研究所提的假设。

表 2 描述性统计与相关性分析

变量	M	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8
性别	1.65	0.48								
年龄	27.70	6.66	-0.24**							
受教育程度	2.55	0.65	0.01	-0.20**						
工作年限	5.00	5.78	-0.19**	0.83**	-0.13*					
职场负面八卦	2.75	1.19	-0.13*	0.01	0.04	-0.03	(-0.90)			
内部人身份感知	4.66	0.75	-0.08	0.06	-0.12	0.01	-0.25**	(-0.73)		
消极情感	3.09	1.09	-0.02	-0.03	0.09	0.03	0.27**	-0.66**	(-0.94)	
帮助行为	4.93	0.81	-0.06	0.16*	-0.04	0.16*	-0.13*	0.34**	-0.33**	(-0.93)

注: N = 237; M 为平均数; S.D. 为标准差; \*表示在  $p < 0.05$ ; \*\*表示在  $p < 0.01$ 。对角线上为变量的 Cronbach's  $\alpha$  系数。

### 假设检验结果

本研究采用 Mplus 8.3 进行一系列路径分析以检验本研究所提的所有假设, 结果如表 3 所示。我们首先估计了一个基准模型 (即模型 1a、模型 2a、模型 3a), 该模型仅指定了控制变量 (即员工性别、年龄、教育程度、工作年限) 对所有内生变量 (即内部人身份感知、消极情感、帮助行为) 的影响, 我们报告的是非标准化系数及标准误。由表 3 所示, 基准模型对内部人身份感知、消极情感以及帮助行为的方差分别占 2%、2% 和 3%。并且, 所有的控制变量对三个内生变量的影响都不显著。

为了检验我们的中介假设, 我们在模型 1 的基础上, 通过加入职场负面八卦对内部人身份感知, 职场负面八卦对消极情感的影响以及职场负面八卦、内部人身份感知与消极情感对帮助行为的影响来估计新的模型 (即模型 1b、模型 2b、模型 3b)。新的模型对内部人身份感知、消极情感以及帮助行为的方差分别占 8%、9% 和 5%, 方差都显著。由表 3 的模型 1b 可知, 在控制了所有的控制变量后, 职场负面八卦对内部人身份感知具有显著的负向影响 ( $B = -0.15$ ,  $SE = 0.04$ ,  $p < 0.001$ )。由表 3 的模型 2b 可知, 在控制了所有的控制变量后, 职场负面八卦对消极情感具有显著的正向影响 ( $B = 0.25$ ,  $SE = 0.05$ ,  $p < 0.001$ )。由表 3 的模型 3b 可知, 在控制了所有的控制变量后, 职场负面八卦对帮助行为的影响显著 ( $B = -0.10$ ,  $SE = 0.05$ ,  $p < 0.05$ ), 由此假设 1 (职场负面八卦会降低八卦目标员工的帮助行为) 得到了验证。此外, 我们在模型 3b 的基础之上, 加入了两个中介变量内部人身份感知和消极情感对帮助行为的预测, 结果显示帮助行为的方差达到 13%。同时, 内部人身份感知对帮助行为具有显著的正向影响 ( $B = 0.22$ ,  $SE = 0.10$ ,  $p < 0.05$ ), 消极情感对帮助行为具有负向的边缘显著影响 ( $B = 0.15$ ,  $SE = 0.08$ ,  $p < 0.10$ ), 但是职场负面八卦对帮助行为的影响变得不显著 ( $B = -0.03$ ,  $SE = 0.05$ ,  $p = \text{n.s.}$ )。这一结果表明在自变量职场负面八卦与中介变量内部人身份感知和消极情感同时预测因变量帮助行为时, 自变量

职场负面八卦对因变量帮助行为的影响不显著，说明内部人身份感知和消极情感在职场负面八卦与帮助行为之间发挥着完全中介作用。

表 3 中介效应假设检验结果

项目	内部人身份感知			消极情感		帮助行为	
	模型 1a	模型 1b	模型 2a	模型 2b	模型 3a	模型 3b	模型 3c
截距	4.88(0.45)***	5.28(0.47)***	3.40(0.75)***	2.71(0.74)***	4.73(0.49)***	4.99(0.50)***	4.24(0.82)***
性别	-0.11(0.10)	-0.17(0.10)	-0.07(0.15)	0.02(0.14)	-0.05(0.11)	-0.08(0.11)	-0.04(0.10)
年龄	0.01(0.02)	0.02(0.01)	-0.03(0.02)	-0.03(0.02)	0.01(0.02)	0.01(0.01)	0.01(0.01)
受教育程度	-0.13(0.07)	-0.11(0.07)	0.13(0.12)	0.11(0.11)	-0.02(0.08)	-0.01(0.08)	0.03(0.08)
工作年限	-0.02(0.02)	-0.02(0.02)	0.03(0.03)	0.04(0.02)	0.01(0.02)	0.01(0.02)	0.02(0.01)
职场负面八卦		-0.15(0.04)***		0.25(0.05)***		-0.10(0.05)*	-0.03(0.05)
内部人身份感知							0.22(0.10)*
消极情感							-0.15(0.08)†
R <sup>2</sup>	0.02	0.08*	0.02	0.09*	0.03	0.05†	0.13*

注：N = 237；†表示在  $p < 0.10$ ；\*表示在  $p < 0.05$ ；\*\*表示在  $p < 0.01$ 。报告为非标准化系数，括号内为标准误。

同时，为了进一步检验中介变量内部人身份感知与消极情感的中介作用以及两者之间中介效应的差异。我们根据 Edwards 和 Lambert (2007) 的研究建议，使用 Bootstrapping 方法来测试所提出的中介效应。每个间接效应的显著性使用基于 5000 次重复的自举的 95% 置信区间 (CI) 进行了测试。当置信区间不包含零时，建立统计显著性。分析结果如表 4 所示，由表 4 可知，在自变量职场负面八卦通过中介变量内部人身份感知对因变量帮助行为的影响路径中，间接效应值为 -0.032，标准误为 0.017，95% 置信区间为 [-0.072, -0.004]，置信区间不包含 0，表明内部人身份感知在职场负面八卦与帮助行为之间的中介作用存在，假设 2 进一步得到了验证。在自变量职场负面八卦通过中介变量消极情感对因变量帮助行为的影响路径中，间接效应值为 -0.037，标准误为 0.021，95% 置信区间为 [-0.086, -0.001]，置信区间不包含 0，表明消极情感在职场负面八卦与帮助行为之间的中介作用存在，假设 3 进一步得到了验证。此外，内部人身份感知与消极情感间接效应的差异值为 0.005，标准误为 0.032，在 95% 的置信区间为 [-0.0658, 0.072]，包含 0，说明两者之间差异不显著。

**表4**中介效应的 Bootstrapping 检验（重复抽样 = 5000 次）

路径	间接效应	标准误	95% 置信区间
WNG → PIS → HB	-0.032	0.017	[-0.072, -0.004]
WNG → NA → HB	-0.037	0.021	[-0.086, -0.001]
Differences (PIS – NA)	0.005	0.032	[-0.058, 0.072]

注: WNG 表示职场负面八卦, PIS 表示内部人身份感知, NA 表示消极情感; HB 表示帮助行为; Difference 表示中介效应差异。

## 讨论

本研究基于认知一情感个性系统理论探讨了职场负面八卦对八卦目标员工帮助行为的作用机制,通过对来自于中国华中地区的 237 名员工二阶段配对的问卷调查数据分析发现: 1) 职场负面八卦对八卦目标员工的帮助行为具有显著的负向影响; 2) 八卦目标员工的内部人身份感知在职场负面八卦对八卦目标员工的帮助行为之间起中介作用; 3) 八卦目标员工的消极情感在职场负面八卦对八卦目标员工的帮助行为之间起中介作用; 4) 内部人身份感知和消极情感在职场负面八卦与八卦目标员工的帮助行为之间的中介效应不存在显著差异。

本研究通过考察职场负面八卦对八卦目标员工帮助行为的消极影响继续推动了职场负面八卦的相关研究。首先,以往关于职场负面八卦的研究,更多的是在理解职场负面八卦者的心理和态度结果方面,较少有研究关注职场负面八卦对八卦目标员工的行为影响。其次,本研究揭示了职场负面八卦与员工帮助行为的作用机制。尽管职场负面八卦可能会影响八卦目标的帮助行为,但是简单地将职场负面八卦与帮助行为相联系是不够的,还应该尽可能地考察职场负面八卦对员工帮助行为这一结果变量影响的中介作用机制。本研究通过探讨员工内部人身份感知和消极情感来丰富职场负面八卦与八卦目标员工帮助行为作用机制的认识。

## 总结与建议

本研究为企业管理实践者和员工提供了启示。职场负面八卦给员工、团队及组织带来的消极影响得到了广泛证实 (Michelson & Mouly, 2000; Mayer & Gavin, 2005; Wu et al., 2018)。职场负面八卦行为成因复杂,与员工个人、组织环境等都有着密切的关联。组织中出现负面八卦行为并不可怕,可怕的是弃之不顾,任由其发展,最终对当事人、组织等都造成不可想象的后果。本研究发现职场负面八卦会通过降低八卦目标员工的内部人身份感知以及增加八卦目标员工的消极情感进而会降低八卦目标员工的帮助行为。

因此,结合众多学者的观点和发现,首先,我们为员工提出建议。具体而言: 1) 员工应该严格遵守组织行为规范,在公司中、在组织中,要时刻团结同事,最好不要打听同事的隐私,

尤其是不能恶意加工同事的隐私以及传播同事的八卦。2) 当员工听到某一同事传播另一同事的八卦时，要做到不听不信不采纳。并且告知八卦传播者，传播同事的八卦是不礼貌的，是对其他同事的不尊敬。3) 当组织中传播着关于自身的八卦，应当及时给予澄清，以消除八卦的再次传播，避免对员工自身以及组织造成不良的影响。4) 除了澄清的八卦，对于职场负面八卦最有利的回应是专注于自己的工作与任务，提升自己的专业能力和业绩表现，让职场负面八卦不攻自破，那时，再表达自己关于无聊的职场负面八卦毫不在意，所以劝诫他人停止传播负面八卦。

其次，“千里之堤，毁于蚁穴”，对于组织而言，一定要重视而非忽视职场负面八卦的消极影响，一旦发现组织中传播着关于某位员工的负面八卦时，一定要有所作为，尽量将职场负面八卦的破坏作用控制在最小的影响范围之内，避免职场负面八卦传播开来，进而影响到组织的和谐氛围，破坏员工之间的人际信任。具体而言，1) 组织管理者要明确告知组织所有成员，职场负面八卦是对他人的一种不文明行为，是违背了组织行为规范的，要明令禁止。2) 组织管理者一旦发现了职场负面八卦的传播来源，一定要及时并公开处理惩罚，以儆效尤。3) 组织管理者要重视八卦目标员工的心理建设，不仅要处理八卦传播者，更应该关注八卦目标员工的心理辅导，减少八卦目标员工因此造成的消极情感。4) 本研究也发现组织支持感知可以弱化职场负面八卦对于八卦目标员工的消极影响。因此，对于组织而言，要加强对于员工的支持与帮助，具体体现在关心员工在组织中的贡献和福利，通过定期举办联谊活动、单位集体出游、加强领导关怀以及增加员工工作自主性等来强化员工的组织支持感知，进而弱化职场负面八卦对于八卦目标员工的消极影响。

## References

- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology, 60*, 717-741.
- Baumeister, R. F., Zhang, L., & Vohs, K. D. (2004). Gossip as cultural learning. *Review of General Psychology, 8*(2), 111-121.
- 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), 1-25.
- Chandra, G., & Robinson, S. L. (2009, August). *They're talking about me again: The negative impact of being the target of gossip* [Tape recording]. Paper presented at the 2009 Academy of Management Annual Meeting, Chicago, IL, USA.
- Du, H. B., & Zhu, Q. L. (2018). The effect of workplace negative gossip on scientific and technical personnel creativity. *Journal of Psychological Science, 41*(1), 125-131.
- Du, H. B., Zhu, Q. L., & Liu, C. H. (2019). The effect of workplace negative gossip on proactive behavior: A moderated mediation model. *Management Review, 31*(2), 190-199.

- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Dunbar, R. I. (2004). Gossip in evolutionary perspective. *Review of General Psychology*, 8(2), 100-110.
- Dunbar, R. I., Marriott, A., & Duncan, N. D. (1997). Human conversational behavior. *Human Nature*, 8(3), 231-246.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22.
- Ellwardt, L., Wittek, R., & Wielers, R. (2012). Talking about the boss: Effects of generalized and interpersonal trust on workplace gossip. *Group & Organization Management*, 37(4), 521-549.
- Emler, N. (1994). Gossip, reputation, and social adaptation. In R. F. Goodman, & A. Ben-Ze'ev (Eds.), *Good gossip* (pp. 117-138). University Press of Kansas.
- Farley, S. D., Timme, D. R., & Hart, J. W. (2010). On coffee talk and break-room chatter: Perceptions of women who gossip in the workplace. *The Journal of Social Psychology*, 150(4), 361-368.
- Foster, E. K. (2004). Research on gossip: Taxonomy, methods, and future directions. *Review of General Psychology*, 8(2), 78-99.
- Kniffin, K. M., & Wilson, D. S. (2005). Utilities of gossip across organizational levels. *Human-Nature*, 16(3), 278-292.
- Lee, H. W., Bradburn, J., Johnson, R. E., Lin, S. H. J., & Chang, C. H. D. (2019). The benefits of receiving gratitude for helpers: A daily investigation of proactive and reactive helping at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(2), 197-213.
- Liu, C., Spector, P. E., & Shi, L. (2007). Cross national job stress: A quantitative and qualitative study. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 209-239.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- McAndrew, F. T., Bell, E. K., & Garcia, C. M. (2007). Who do we tell and whom do we tell on? Gossip as a strategy for status enhancement. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(7), 1562-1577.
- Michelson, G., & Mouly, S. (2000). Rumour and gossip in organisations: A conceptual study. *Management Decision*, 38(5), 339-346.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80(4), 252-283.
- Noon, M., & Delbridge, R. (1993). News from behind my hand: Gossip in organizations. *Organization Studies*, 14(1), 23-36.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

- Schwarz, N., & Clore, G. L. (2003). Mood as information: 20 years later. *Psychological Inquiry*, 14(3-4), 296-303.
- Stamper, C. L., & Masterson, S. S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 875-894.
- Stinson, D. A., Logel, C., Zanna, M. P., Holmes, J. G., Cameron, J. J., Wood, J. V., & Spencer, S. J. (2008). The cost of lower self-esteem: Testing a self-and social-bonds model of health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(3), 412-428.
- Waddington, K., & Fletcher, C. (2005). Gossip and emotion in nursing and health care organizations. *Journal of Health Organization and Management*, 19, 378-394.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Wu, L. Z., Birtch, T. A., Chiang, F. F., & Zhang, H. (2018). Perceptions of negative workplace gossip: A self-consistency theory framework. *Journal of Management*, 44(5), 1873-1898.



**Name and Surname:** Yanhong Fan

**Highest Education:** Doctoral Candidate

**Affiliation:** Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management,  
Thailand

**Field of Expertise:** Business Administration