

职场负面八卦对员工创新绩效的影响

——基于资源保存理论视角

李小菁, 余敬*

中国地质大学(武汉)经济管理学院, 湖北 武汉

收稿日期: 2021年12月22日; 录用日期: 2022年1月21日; 发布日期: 2022年1月29日

摘要

职场负面八卦作为一种职场现象, 目前在职场中广泛存在, 在逐渐受到学者们关注的同时, 更需要管理者的正确干预。基于资源保存理论视角, 本研究探讨职场负面八卦对员工创新绩效的影响并验证了员工沉默行为的中介作用以及变革型领导在职场负面八卦对员工沉默行为影响中的调节作用。通过对262名企业员工的问卷调查, 回归分析结果表明: 职场负面八卦与员工创新绩效显著负相关; 员工沉默行为在职场负面八卦与员工创新绩效之间起部分中介作用; 变革型领导在职场负面八卦对员工沉默行为的影响中起到负向调节作用, 即变革型领导越强, 职场负面八卦对员工沉默行为的影响越弱。

关键词

职场负面八卦, 员工沉默行为, 创新绩效, 变革型领导, 资源保存理论

The Impact of Negative Workplace Gossip on the Employees' Innovation Performance

—Based on the Perspective of Resource Preservation Theory

Xiaojing Li, Jing Yu*

School of Economics and Management, China University of Geosciences, Wuhan Hubei

Received: Dec. 22nd, 2021; accepted: Jan. 21st, 2022; published: Jan. 29th, 2022

Abstract

Negative workplace gossip is currently widespread in the workplace as a phenomenon. While gradually attracting attention from the scholars, it also requires the correct intervention of managers. Based on the theory of resource conservation, this study explores the impact of negative

*通讯作者。

workplace gossip on the employees' innovation performance and verifies the mediating role of the employees' silence behavior and the moderating role of transformational leadership. Through a questionnaire survey of 262 employees, regression analysis results show that negative workplace gossip is significantly negatively correlated with the employees' innovation performance; the employees' silence behavior plays a part of the mediating role between negative workplace gossip and the employees' innovation performance; transformational leadership plays a negative regulatory role in the impact of negative workplace gossip on the employees' silence behavior, which means if the transformational leader is stronger, negative workplace gossip has weaker influence on the employees' silence behavior.

Keywords

Negative Workplace Gossip, Employees' Silence Behavior, Innovative Performance, Transformational Leadership, Resource Conservation Theory

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

八卦(Gossip)是指在相关场景中,人与人之间以正面或负面的个人评价传递有关不在场的第三方的私人信息的行为(Foster, 2004)。八卦在人类社会中存在了很长时间,这种对于交流双方外第三人信息的非正式、有价值的沟通虽然没有致命的影响,但也一直无法得到彻底完全的消除与根治。在如今竞争压力处处激烈的社会中,员工在职场中既需要实现绩效产出获得个人发展,又需要花费精力投入各项社交活动,在日益频繁密切的人际交往中,职场中的八卦传播更成为了一种不可避免的现象。职场八卦根据影响的内容和结果,可分为“职场正面八卦”和“职场负面八卦”。“职场正面八卦”是如在职场中称赞某人的优秀职业能力或赞扬个人魅力等正面内容的八卦,而“职场负面八卦”则是如在职场中讨论某人偷窃、贪污腐败等负面内容的八卦(de Gouveia, Van Vuuren, & Crafford, 2005)。在现实生活中,职场负面八卦的存在更为普遍,而且会对被八卦者产生更大的影响。具体来说,职场负面八卦(Negative Workplace Gossip)是指员工在职场中感受到的他人在背后谈论或散布的恶意消息(Chandra & Robinson, 2009)。虽然这一现象并不会被完全消除,但它的存在会为个体与组织带来一定的负面影响,在组织中逐渐成为一个被重视的负面因素。就目前的研究而言,职场负面八卦在逐渐成为继一系列职场偏离行为(职场排斥、辱虐管理、社会贬损等)之后,国外组织行为学领域关注的研究热点(Feinberg, Willer, & Schultz, 2014; Foster, 2004)。而不同于上述职场偏离行为,职场负面八卦的内容是关于沟通双方之外的第三方的信息,所以其产生的影响是间接与隐蔽的,这也就更需要理论研究与实践管理的重视。

在职场中,当员工感知到自己被传播了负面八卦时,他会从内心产生对组织和传播八卦同事的厌恶感以及被同伴排斥的主观感觉(杜恒波, 朱千林, 2018)。这种主观感觉会促使被八卦者花费自己的时间和精力去做一些为了消除已经产生的职场负面八卦和防范再次被同事传播负面八卦的努力,而这些行为实际上是在分散员工原本应该放在工作上的注意力,因而导致工作效率的下降与产生无心工作的感觉。就客观事实而言,由于员工需要专注于自身工作,致力于消除不利于自身的负面八卦和避免产生新的负面八卦都是一种对现有资源的消耗,这就使得员工除了不能全身心完成本职工作之外,还没有足够的时间和精力提

升个人绩效与为组织做出额外的创新贡献。有研究发现,当知识型员工在感知到自己遭遇职场负面八卦时,很少有人会采用明显、激烈、敌对的对抗方式进行抵抗,出于对自己现有的剩余资源进行保护的原因,更多人选择采用隐忍和沉默的方式作为对身边充斥职场负面八卦这一不良氛围的回应(高婧, 2018)。

员工沉默行为是指员工出于种种原因对于自己所持有的与组织相关的观点或意见,选择有意的保留隐藏或者过滤信息的行为(Morrison & Milliken, 2000)。由于中国传统文化中“沉默是金”和“以和为贵”思想的影响,我国企业中的员工更倾向于表现出沉默行为。我国传统的中庸思想强调人际之间的和谐氛围,主张遇事奉行“多思考,少说话”的处事原则,以及重视人情关系、看重面子的传统思想,使得人们愿意在与其他人持有不同意见时通过隐藏部分信息及选择谨言慎行,帮助自己建立与维持良好的人际关系,避免产生在组织中的明显冲突与敌对关系,保持组织气氛的和谐。因此,我国组织中的员工沉默现象更为普遍(王嫚, 2015)。

在组织中,创新是提高企业核心竞争力的核心要素(Ernst, 2001),而员工个体的创新绩效是促进其自身及企业不断发展革新的驱动力。员工创新绩效是员工可以对创新活动的参与以及控制行为。但在组织中,员工的创新绩效会受到各种因素的影响。目前对员工创新绩效的研究大致可以分为个人与组织两个维度。个体维度主要包括员工个人的学历背景、工作经历、态度以及认知等各个方面;组织维度主要包括组织氛围、组织支持以及组织自身的创新能力等。由此可知,从组织的维度来说,员工创新需要组织中创新氛围的支持,而职场负面八卦的传播则为被八卦者营造了不利的组织氛围。

研究表明,员工由于情绪不佳、缺乏个人自信原因而产生的对组织内知识分享的冷漠与对组织中存在的潜在问题的观点保留态度的表现,会导致员工的知识或经验在组织内部不能被充分分享与交流,从而减少了知识溢出,影响创新绩效(赵金金, 刘博, 2019)。当员工感知到遭遇职场负面八卦他们会产生消极情感,为避免继续遭受资源损失,员工会选择资源保存策略,通过减少自身的角色外行为如选择沉默行为来保护自己的资源,从而进一步导致自身创新绩效的降低,带来自身资源的进一步损耗,这一过程符合资源保存理论中的“资源螺旋丧失”。同时,又由于职场负面八卦是一种会消耗个体资源的消极人际互动体验,在遭遇职场负面八卦时会产生身心与时间精力上的消耗,而员工沉默行为是一种主动的对现有资源的保护行为,因此,本研究将基于资源保存理论的视角,选择“员工沉默行为”作为职场负面八卦与员工创新绩效之间的中介变量,对三者之间的作用机制进行探讨。

在企业中,变革型领导的领导风格在职场被普遍发现与证实会对员工产生影响,它是管理者用愿景传递的方式,在实际管理的过程中营造一种良好的组织氛围,提供个性化关怀等方式唤醒员工的内在需求,促使员工持续提升自我以达成组织目标的领导方式(高楠鑫, 2019)。研究与事实证明,员工在工作中的表现与发表个人观点的欲望会随着领导者开放性变化而发生改变,领导者在工作中思想与实践的开放性高会正向影响员工对于工作与组织的表达欲望(Huang et al., 2003),领导方式的开放特质会使得员工对于组织感知的警觉性降低,进而会促使员工提高自己的工作投入度,更多地站在组织角度考虑问题,向领导者提供自己关于工作的想法和建议(Premeaux & Bedeian, 2003)。而变革型领导就是通过其开放性的领导特征,通过领导赋予成员自主性与能动性来完成自身设定的目标,同时在领导者实施管理策略的辅助配合下完成组织的目标(Yukl, 2002)。因此,基于“职场负面八卦-员工沉默行为-员工创新绩效”这一模型,本研究选择“变革型领导”作为调节变量,认为变革型领导作为一种正向的资源,在职场负面八卦影响员工沉默行为的过程中起到调节作用。

2. 理论基础与研究假设

2.1. 职场负面八卦与员工沉默行为

作为一种职场凌虐行为,在对于八卦对象的谈论中,职场负面八卦的传播往往充斥着欺凌八卦目标、

忽略对方感受与言语内容方面的羞辱等人际行为。职场负面八卦会增加被八卦者的消极行为,如增加沉默行为(高婧, 2018)。当组织中存在职场负面八卦,感知到自己遭受负面八卦的员工会认为自己在组织中遭到了其他人的排挤,在考虑到自己社会形象已经受到负面影响的情况下,进而选择对此保持沉默,希望保护自己的社会形象不会再被进一步损坏。根据资源保存理论,个体对于资源的损失十分敏感,在遭受伤害与资源损失时,个体会选择保护自己以防止资源进一步流失。研究表明,为了不被贴上负面的标签与遭到组织和同事的排斥,感知到遭受职场负面八卦的员工会选择保持沉默以保护自己不再被进一步伤害,也为了防止出现因为自己对职场负面八卦的发声会影响到自己在该组织中的晋升和职业生涯发展的情况(Ashforth & Humphrey, 1995)。被八卦的员工意识到,对此发声和解释可能会使得自己投入更多的时间和精力,导致目前拥有的资源持续耗竭,所以为了尽可能地保护自己的资源不再继续流失,就会倾向选择沉默行为。

由此,提出假设 1: 职场负面八卦正向影响员工沉默行为。

2.2. 员工沉默行为的中介作用

当员工选择沉默以应对自己遭受的职场负面八卦时,他们的情绪、与创新有关的动机、创新人格特质、还有其他相关心理因素都会受到干扰,发生一些改变,从而对于个体层面的创新绩效产生影响(高婧, 2018)。研究认为,员工的非建言行为负向影响员工绩效和组织绩效(Dundon et al., 2004),沉默行为对员工绩效有负向影响(郑晓涛等, 2008)。就员工沉默行为和员工绩效各维度之间的关系而言,结果表明,员工沉默行为对任务绩效和周边绩效均具有负向影响(于桂兰, 杨术, 2014)。基于互利互惠原则,在组织中员工会进行信息交流,张振刚等(2016)认为员工之间有益的知识共享和人际互动,一方面可以充分利用彼此的资源,形成互补关系,达到互惠共赢的结果,另一方面还可以促进员工在这种良性交换中产生新的想法以及创新成果,整体看来是对组织发展十分有利的。有研究表明,产生沉默后的员工参与与其他员工信息的分享与自身获取的信息会减少,限制了资源的获取,最终形成不利的社会关系(高婧, 2018)。

由此,提出假设 2: 员工沉默行为负向影响员工创新绩效。

综合上述观点与资源保存理论,当员工感知到自己遭受职场负面八卦后,出于对目前现有资源的保护,会倾向于选择用沉默去应对职场负面八卦,而员工的沉默行为会使得自己产生认知失调,进一步导致心理紧张、情绪耗竭和出现工作懈怠的不良情况(Elliot & Devine, 1994),即由情绪与心理因素的消极变化影响自身的创新绩效。根据以上表述可知,职场负面八卦会影响员工产生沉默行为,而同时员工沉默行为又会对员工的创新绩效产生负向影响。

由此,提出假设 3: 员工沉默行为在职场负面八卦与员工创新绩效之间起中介作用。

2.3. 变革型领导的调节作用

基于资源保存理论,个体的行为动机是为了获取最大化的新资源和实现最小化的现有资源损失,个体拥有资源的失衡会引起心理层面的失调和感到压力,进而消极影响个体的工作态度和和工作行为。从这一理论视角来看,在职场中员工投入工作是一个不断经历资源损耗和获取的过程,如果在资源损耗后得不到相应的资源支持,员工就会有资源失衡感,从而诱发资源被剥夺感,造成消极懈怠的态度,从而更倾向于选择用沉默行为的方式应对自身工作与周围的环境。在这种情况下,具有较好的品德、体现出高尚的道德情操的领导,能够使得员工更容易信任,促进员工确立更明确的目标,在心理层面降低员工对领导与环境的警觉,从而打破员工的沉默行为(周路路等, 2011)。而变革型领导作为一种善于向员工传达组织的愿景和使命的领导方式,就对员工层面而言,在员工遭受职场负面八卦时关心他们的工作情况和个人成长,愿意倾听他们关于同事、工作与组织的想法,鼓励员工运用能动性独立解决问题,并乐于对

员工的工作采用合理的建议和意见进行指导, 促使员工敞开心扉, 积极建言。在组织层面而言, 变革型领导还善于营造“畅所欲言”的组织氛围, 这种组织氛围有利于降低员工进谏的心理防线(卢嘉慧, 2014), 帮助员工打破沉默。所以在员工经历职场负面八卦与感受到资源的消耗后, 变革型领导会在某种程度上给予组织中的员工一些正向的、鼓励性的资源, 在这一影响过程中补充员工的资源消耗, 促使员工沉默行为的减少。

由此, 提出假设 4: 变革型领导在职场负面八卦与员工沉默行为之间起到负向调节作用。

2.4. 职场负面八卦对员工创新绩效的影响

资源保存理论认为个体拥有的个人资源(如时间、身体状态、情绪状态、注意力等)是有限的, 个体会尽最大努力获取、保存与维持自己有限的资源(Hobfoll, 1989)。研究表明, 个体的创新绩效会受到自身情绪、能力及组织氛围的影响。基于此, 从自身情绪来说, 当员工感受到自己遭受职场负面八卦及组织中存在这种不良组织氛围后, 他们的情绪就会受到影响, 出于使自己的情绪资源得以恢复与保存的目的, 被八卦者总会在工作时间与非工作时间中选择花费一定时间和精力去澄清其中对自己有害的、不实的内容, 导致其精力的分散, 进而使得被八卦的员工出现低工作投入的情况, 最终影响到员工的创新绩效。从能力与组织氛围角度来说, 以往的研究也表明, 职场中的高难度工作往往需要员工充分发挥创造力, 而经历职场负面八卦的员工则由于处在充斥八卦、不利舆论的组织氛围中而无法迸发创造力(张昊民等, 2020), 继而使员工创新绩效表现不佳。

同时, 职场负面八卦的传播会影响被八卦者的自尊需要与身心健康, 这种职场冷暴力会使得被八卦者产生忧虑、烦躁、情绪低沉、情绪耗竭等不良状态(Martin & Hine, 2005)。进而导致被八卦者产生工作动力减少和创造力下降等情况(岳文忠等, 2015)。此外, 在经历职场负面八卦后, 被八卦者需要花大量时间去处理负面八卦带来的困扰(Anderson et al., 2011), 不利于被八卦者和其他组织成员之间的良性互动关系以及知识共享, 进而对他们的创新行为产生不利影响(Estrada et al., 2016), 从而导致创新绩效的下降。另外, 有针对知识型员工的研究发现职场负面八卦对知识型员工的创新绩效有显著的负向影响(高婧, 2018)。

由此, 提出假设 5: 职场负面八卦负向影响员工创新绩效。

综上所述, 本研究将基于资源保存理论的视角, 构建以员工沉默行为为中介变量、变革型领导为调节变量的研究模型, 深入探讨职场负面八卦对员工创新绩效的影响机制。论文构建的理论模型如图 1 所示。

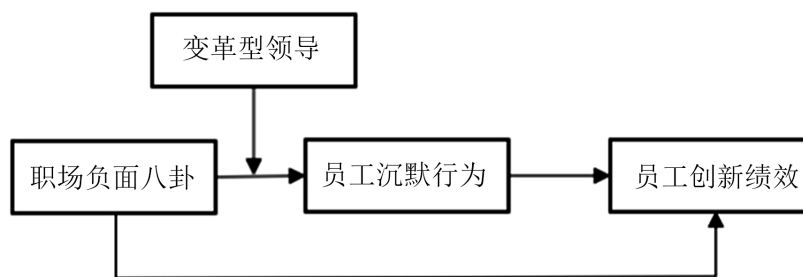


Figure 1. Theoretical model

图 1. 理论模型

3. 研究方法

3.1. 研究样本

本研究以中国企业中的在职员工为调查对象, 通过问卷星在线调查平台收集样本, 最终筛选有效问

卷 262 份。在人口统计特征方面, 样本的具体构成如下: 性别方面, 被试者男性员工占比为 46.9%, 女性员工占比为 53.1%; 年龄方面, 被试者 18 岁以下占 1.1%, 18~25 岁占 48.1%, 26~35 岁占 27.1%, 36~45 岁占 17.2%, 45 岁以上占 6.5%; 学历方面, 被试者高中及以下学历占 3.8%, 大学专科占 8.0%, 大学本科占 58.4%, 硕士占 27.5%, 博士及以上占 2.3%; 从工作年限来看, 被试者工作 1 年以内占 43.1%, 工作 1~5 年占 26.7%, 6~10 年占 9.2%, 11~15 年占 9.9%, 16~20 年占 3.4%, 20 年以上占 7.6%。

3.2. 测量工具

本研究通过参考现有成熟量表的基础上对变量进行测量。在正式施测前的小样本测试中, 各量表均表现出较好的信效度。

职场负面八卦: 采用 Chandra 和 Robinson (2009)开发的量表题目, 共有 3 个题项。即“部门的其他同事对我作出了一些负面评价”、“部门的其他同事之间传播了不利于我的八卦”、“部门的其他同事谈论了一些对我不利的信息内容”。在本研究中, 职场负面八卦的量表的 Cronbach's α 系数为 0.846。

员工沉默行为: 采用郑晓涛等(2008)编制的中国背景下的员工沉默行为的问卷题目, 共有 4 个题项。即: “不要提出我的看法, 还是应该收敛一下, 以免成为大家的众矢之的”、“我和大家平时关系都不错, 碍于面子, 还是不要提出我的意见”、“采用中庸之道处事, 不多说也就不会有太多责任”、“我和企业之间的感情不深, 没必要多说什么”。在本研究中, 员工沉默行为的量表的 Cronbach's α 系数为 0.734。

员工创新绩效: 采用韩翼等人(2007)开发的更符合中国企业文化背景的三维量表题目, 共有 3 个题项。即: “我曾因为创新性的主意而获得上级领导的表扬”、“我在工作中曾把创新性的想法转化成实际应用”、“我通过学习的方式, 曾经提出过一些独特并具有创新性的解决问题的方案”。在本研究中, 员工创新绩效的量表的 Cronbach's α 系数为 0.748。

变革型领导: 采用李超平和时勘(2005)的研究与问卷题目, 共 7 个题项。即: “我的领导的业务能力很扎实”、“我的领导热爱自己的工作, 工作中事业心与进取心强”、“我的领导思维开阔, 思想开明, 创新意识强”、“我的领导十分投入自己的工作, 对待工作具有高度的热情”、“我的领导能做到廉洁奉公, 不图私利”、“我的领导不计较个人得失, 尽心尽力工作”、“我的领导常与下属沟通, 了解下属的情况”、“我的领导耐心地指导员工, 为员工答疑解惑”。在本研究中, 变革型领导的量表的 Cronbach's α 系数为 0.901。

控制变量: 论文选取的控制变量包含人口统计学的一些变量, 如性别、年龄、学历、工作年限、工作岗位、行业。以期探讨不同个体因素下的职场负面八卦、员工沉默行为以及员工创新绩效的情况。

3.3. 统计样本

本研究使用 SPSS 22.0 和 AMOS 23.0 软件进行统计分析。为了检验本研究中各变量的区分效度, 本研究利用 AMOS 23.0 来进行验证性因子分析。运用 SPSS 22.0 和 SPSS PROCESS 插件结合层次回归分析法和 Bootstrap 法来检验研究本研究提出的假设。

4. 研究结果

4.1. 信度与效度分析

为确保研究的可靠性和有效性, 本文对各变量量表的信度和效度进行了检验。

信度检验见前文各变量测量中的 Cronbach's α 系数, 结果表明, 各变量的 Cronbach's α 系数均大于 0.7, 表示本文采用的量表具有良好的信度, 可以满足研究的需要。

效度检验方面, 本文采用了 AMOS23.0 对四个变量进行了验证性因子分析(CFA)。表 1 显示了验证

性因子分析的结果。如表 1 所示, 相比于其他的模型, 四因子的基本模型对实际数据的拟合效果较为理想。数据拟合指标为: CFI = 0.945, GFI = 0.910, IFI = 0.945, TLI = 0.933, RMSEA = 0.061, AGFI = 0.878, 这说明本研究中职场负面八卦、员工沉默行为、员工创新绩效、变革型领导具有较好的区分效度。

Table 1. Confirmatory factor analysis results

表 1. 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2$ (Δ df)	CFI	GFI	IFI	TLI	RMSEA	AGFI
四因子模型	221.025	113	1.956	0.945	0.910	0.945	0.933	0.061	0.878
三因子模型	373.933	116	3.224	0.868	0.845	0.869	0.845	0.092	0.796
二因子模型	482.145	118	4.086	0.813	0.806	0.815	0.785	0.109	0.748
单因子模型	865.219	119	7.271	0.618	0.658	0.621	0.563	0.155	0.560

注: 单因子模型(职场负面八卦 + 员工沉默行为 + 员工创新绩效 + 变革型领导); 二因子模型(职场负面八卦 + 员工沉默行为 + 员工创新绩效、变革型领导); 三因子模型(职场负面八卦 + 员工沉默行为、员工创新绩效, 变革型领导); 四因子模型(职场负面八卦、员工沉默行为、员工创新绩效、变革型领导)。

4.2. 描述性统计分析与相关分析

描述性统计分析结果如表 2 所示。由表 2 可知, 职场负面八卦与员工沉默行为显著正相关($r = 0.359$, $p < 0.01$); 员工沉默行为与员工创新绩效显著负相关($r = -0.401$, $p < 0.01$); 职场负面八卦与员工创新绩效显著负相关($r = -0.278$, $p < 0.01$); 这就为本研究的假设提供了初步支持。

Table 2. The mean, standard deviation, and correlation coefficient of the variables

表 2. 变量的均值、标准差和相关系数

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.性别	1									
2.年龄	-0.303**	1								
3.学历	0.022	-0.175**	1							
4.工作年限	-0.204**	0.835**	-0.299**	1						
5.工作岗位级别	0.170**	-0.309**	-0.025	-0.251**	1					
6.行业	0.084	-0.088	0.026	-0.071	0.253**	1				
7.职场负面八卦	0.076	-0.074	-0.049	-0.014	-0.167**	-0.032	1			
8.员工沉默行为	0.177**	-0.155*	-0.05	-0.145*	-0.009	0.103	0.359**	1		
9.员工创新绩效	-0.165**	0.202**	0.032	0.147*	-0.065	-0.092	-0.460**	-0.401**	1	
10.变革型领导	-0.004	0.032	0.066	-0.068	0.029	-0.054	-0.278**	-0.250**	0.425**	1
均值	1.531	2.798	3.164	2.267	1.908	5.66	2.553	2.979	3.497	3.616
标准差	0.5	0.959	0.758	1.545	0.618	3.226	0.879	0.698	0.673	0.679

注: N = 262, *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$ 。

4.3. 假设检验

如表 3 所示, 控制变量为性别、年龄、学历、工作年限、工作岗位级别和所处行业, 使用层次回归法对研究假设进行检验。通过表 3 中的模型 6 可知, 职场负面八卦对员工沉默行为有显著正向影响($\beta = 0.273, p < 0.01$), 假设 1 得到验证; 由模型 3 可知, 员工沉默行为对员工创新绩效有显著负向影响($\beta = -0.354, p < 0.01$), 假设 2 得到验证; 在模型 4 中, 回归模型中同时加入职场负面八卦与员工沉默行为, 对员工创新绩效进行回归, 结果表明员工沉默行为对员工创新绩效回归系数显著($\beta = -0.228, p < 0.01$), 而职场负面八卦对员工沉默行为回归系数显著($\beta = -0.289, p < 0.01$), 说明员工沉默行为在职场负面八卦与员工创新绩效之间起到部分中介作用, 假设 3 得到验证; 由模型 2 可知, 职场负面八卦对员工创新绩效的负向影响显著($\beta = -0.351, p < 0.01$), 假设 5 得到验证。

为进一步验证假设 3, 本研究使用 Bootstrap 法对员工沉默行为的中介效应作出检验。在建立的中介模型中, 控制变量为性别、年龄、学历、工作年限、工作岗位级别、所处行业, 自变量为职场负面八卦, 中介变量为员工沉默行为, 因变量为员工创新绩效。最终 Bootstrap 的运行结果表明, 员工沉默行为的中介效应显著, 中介效应值为 -0.062 , 95%的置信区间为 $[-0.134, -0.036]$, 且不包含 0 值。此外, 在控制了员工沉默行为这一中介变量之后, 职场负面八卦对员工创新绩效的直接影响显著, 95%的置信区间为 $[-0.376, -0.203]$, 不包含 0 值。说明员工沉默行为在职场负面八卦与员工创新绩效之间发挥部分中介作用, 支持了假设 3。

Table 3. Test on the mediating effect of the employees' silence behavior

表 3. 员工沉默行为中介效应检验

变量	员工创新绩效				员工沉默行为	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
控制变量						
性别	-0.146	-0.104	-0.072	-0.064	0.209*	0.176*
年龄	0.141	0.066	0.129	0.071	-0.035	0.023
学历	0.059	0.034	0.025	0.016	-0.096	-0.077
工作年限	-0.009	0.015	-0.029	-0.002	-0.057	-0.076
工作岗位级别	0.034	-0.078	-0.010	-0.087	-0.125	-0.038
行业	-0.016	-0.015	-0.008	-0.01	0.023	0.023
自变量						
职场负面八卦		-0.351**		-0.289**		0.273**
中介变量						
员工沉默行为			-0.354**	-0.228**		
R ²	0.063	0.261	0.188	0.307	0.069	0.18
ΔR^2	0.063	0.198	0.126	0.244	0.069	0.111
F 值	2.842*	12.790**	8.427**	13.982**	3.172**	7.971**

注: N = 262, *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$ 。

为了检验变革型领导在职场负面八卦和员工沉默行为之间的调节作用, 首先对各变量进行标准化处理, 然后依次选择控制变量、员工沉默行为、变革型领导、员工沉默行为与变革型领导的交互项进入模型, 结合员工创新绩效进行检验。变革型领导的调节作用如表 4 所示。由表 4 可知, 在模型 3 中, 职场负面八卦与变革型领导的交互项显著($\beta = -0.153^*$, $p < 0.01$), 说明调节效应存在。

Table 4. The moderating role test of transformational leadership
表 4. 变革型领导的调节作用检验

数量	员工沉默行为			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
控制变量				
性别	0.209*	0.176*	0.185*	0.177*
年龄	-0.035	0.023	0.054	0.049
学历	-0.096	-0.077	-0.074	-0.076
工作年限	-0.057	-0.076	-0.096*	-0.093
工作岗位级别	-0.125	-0.038	-0.037	-0.055
行业	0.023	0.023	0.02	0.022
自变量				
职场负面八卦		0.273**	0.236**	0.253**
调节变量				
变革型领导			-0.177**	-0.159**
交互项				
职场负面八卦 × 变革型领导				-0.153*
R ²		0.180	0.207	0.225
ΔR^2		0.180	0.027	0.018
F 值		7.971**	8.242**	8.109**
控制变量	4	3	5	9

注: N = 262, *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$ 。

模型中变革型领导的调节效应如图 2 所示。变革型领导负向作用于职场负面八卦与员工沉默行为之间的关系, 也就是说, 在高水平的变革型领导情形下, 职场负面八卦对员工沉默行为的正向影响较弱($b = 0.149$, $p < 0.01$), 在低水平的变革型领导情形下, 职场负面八卦对员工沉默行为的正向影响较强($b = 0.357$, $p < 0.01$)。

本研究的模型是一个有调节的中介效应, 基于此, 本研究使用 Bootstrap 法检验在当变革型领导分别处在高、中、低水平时, 员工沉默行为在职场负面八卦与员工创新绩效之间的中介效应, 结果如表 5 所示。由表 5 可知, 当变革型领导水平较高时, 间接效应的 95% 置信区间为[-0.0717, -0.0070], 不包括 0, 表明此种情况下员工沉默行为在职场负面八卦对员工创新绩效影响时存在中介作用, 而当变革型领导水平较低时, 间接效应的 95% 置信区间为[-0.1340, -0.0361], 不包括 0, 表明此种情况下员工沉默行为在职场负面八卦对员工创新绩效影响时也存在中介作用。综合上述结果可知, 员工沉默行为在职场负面八卦与员工创新绩效之间的中介效应受到变革型领导的调节, 即存在有调节的中介效应, 支持了假设 4。

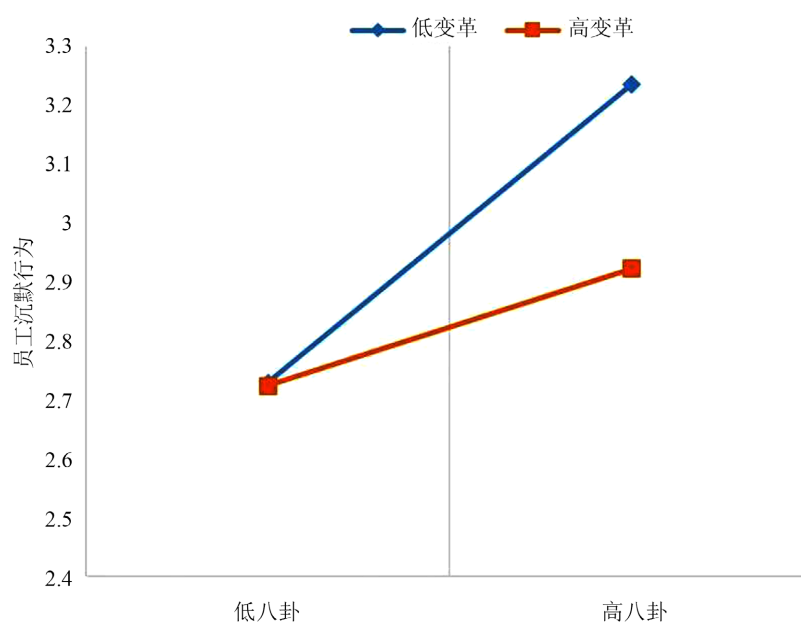


Figure 2. The moderating role of transformational leadership between the employees' silence behavior and employee innovative performance

图 2. 变革型领导在员工沉默行为与员工创新绩效之间的调节作用

Table 5. The mediating effect of employees' silence at different levels of transformational leadership

表 5. 变革型领导的不同水平时员工沉默的中介效应

水平	效应值	BootSE	95%置信区间上限	95%置信区间下限
低变革型领导	-0.0815	0.0254	-0.1340	-0.0361
中变革型领导	-0.0577	0.0183	-0.0958	-0.0253
高变革型领导	-0.0340	0.0166	-0.0717	-0.0070

注: N = 262, *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$ 。

5. 讨论

本研究意在基于资源保存理论视角探讨职场负面八卦对员工创新绩效的影响机制和边界条件。调查数据支持了员工沉默行为在职场负面八卦与员工创新绩效之间的中介作用和变革型领导的调节作用。职场中大量感知到关于自己负面八卦的传播会使得员工选择沉默以保存现有资源,使得自身创新绩效降低,而在这个过程中,变革型领导能有效削弱职场负面八卦对员工沉默行为的正向影响。

5.1. 结论

基于资源保存理论,本研究得出以下结论:首先,员工感知的职场负面八卦越高,员工的创新绩效越有可能降低。其次,职场负面八卦对员工创新绩效的影响部分通过员工沉默行为起作用。此外,变革型领导能够削弱职场负面八卦对员工沉默行为的影响作用,即变革型领导水平越高,职场负面八卦对员工沉默行为的作用越弱。

5.2. 理论意义

首先,在当今职场中,职场负面八卦已成为一个不可忽视的因素,不断影响着员工在工作中的各个

方面, 但是目前却比较缺乏职场负面八卦对于员工的工作行为与结果作用机制的研究, 而以员工创新绩效为内容的研究由于可以促进个人和企业可持续发展, 具有重要的学术研究意义。本文构建了“职场负面八卦 - 员工沉默行为 - 员工创新绩效”的理论模型, 构建职场负面八卦与员工创新绩效之间的作用桥梁, 揭示了职场负面八卦对员工创新绩效的影响。目前针对职场负面八卦开展的实证研究相对不足, 虽然有研究探讨了职场负面八卦的影响结果, 但主要集中在员工主动性行为(岳文忠等, 2015)、知识隐藏(杜恒波, 朱千林, 2020)、组织公民行为(俞诗佳, 2020)、员工建言(邓琪等, 2019)等方面, 对员工创新绩效这个维度的影响研究相对缺乏。而本研究通过实证分析证明职场负面八卦对员工创新绩效的负向作用, 在一定程度上拓展了职场负面八卦的影响效应研究。

其次, 本研究就职场负面八卦的负面研究创造性地引入“变革型领导”作为调节变量, 以实证的方法检验变量之间的关系。受中国文化影响, 我国职场普遍重视人际交往以及和谐社会关系的构建。职场负面八卦是一种在职场中隐藏的“冷”暴力现象。八卦的传播会使被八卦者感受到职场人际交往的压力, 消耗他们原有的心理和情感资源, 损害被八卦者与其他同事和上级之间的和谐关系。因而, 个体思维的活跃性和创造性在维持人际关系压力所产生的负面情绪的影响下被削弱, 员工创新思想的产生受到抑制, (邓琪等, 2019), 向组织提出的创新性与发展性意见也减少。在这种情况下, 员工接受到提供个体性关怀、愿景激励、勇于创新、富含变革精神的变革型领导, 激发并建立情感联系, 减少沉默行为, 促进表达与沟通。同时, 变革型领导方式也在我国研究与管理中逐渐兴起, 被各组织领导重视与采用。由此, 本研究基于资源保存理论的角度揭示了变革型领导对于职场负面八卦对员工沉默行为的调节作用机制, 扩充了对变革型领导作为调节变量的研究, 也为变革型领导的理论研究提供了新的研究视角。

最后, 本研究基于资源保存理论, 推导职场负面八卦对员工创新绩效的中介机制与变革型领导的调节机制, 为相关研究提供了新的思路, 具有创新意义。关于类似职场负面八卦之类的职场“冷”暴力研究, 以往大多学者采用的理论基础是社会交换理论与社会认同理论等。本研究在探讨员工沉默行为在职场负面八卦与员工创新绩效中的中介机制时, 基于资源保存理论进行研究, 认为员工在工作场所中的沉默行为是由环境中的负面八卦与消极组织氛围所带来的资源流失感与出于对现有资源的保护导致的, 这一研究视角为后续研究提供了新的思路。

5.3. 管理启示

随着社会与组织的发展, 人际关系逐渐复杂, 谈论职场正面与负面的八卦已经成为许多员工亲身经历的一个现象。就遭遇职场中负面八卦而言, 本研究发现当员工感受到自己在职场中被传播负面八卦时会导致员工的沉默行为, 进而影响员工的创新绩效。这就提醒了组织需要在加强对职场中负面八卦传播的干预和控制, 营造健康和谐的组织氛围, 保护员工的隐私。本研究可为组织降低职场负面八卦的负面影响进而提升员工创新绩效提供三点建议:

第一, 组织需要从制度上制定一系列政策干预职场负面八卦的传播, 例如不允许在办公室等公共场所谈论同事八卦, 对于喜欢传播职场负面八卦的员工、职场负面八卦传播盛行的部门需要施以一定劝阻、批评、惩罚等, 对于阻止职场负面八卦传播的员工需要给予表扬、奖励等, 尽可能降低职场负面八卦在组织中的传播及其负面影响。

第二, 组织管理者需要给予员工个性化关怀, 及时同员工沟通, 提供变革型领导。本研究发现, 职场负面八卦在组织中的传播会导致员工倾向于用沉默行为应对, 当发现员工在工作中不喜欢输出自己的观点与想法时, 身为管理者应当及时、定时同员工沟通, 要给予员工更多支持和提供美好愿景, 鼓励员工在工作中大胆表达、积极创新。

第三, 组织需要积极营造和谐清朗、鼓励创新的企业文化。本研究启示组织需要关注企业文化与组

织氛围的建设, 创造提倡创新的工作环境, 鼓励员工多交流与创新的企业文化可以为员工个人与组织发展带来积极的效益。

5.4. 不足与展望

本研究也存在着一些局限性, 有待后续研究继续改进, 主要体现在以下三个方面:

第一, 本研究关于“职场负面八卦”使用的是由 Chandra 和 Robinson (2009)开发的量表题目, 未来研究应对职场负面八卦测量量表进行针对中国情境的本土化的改造开发。由于中国现有制度环境的特殊性与中国传统文化的影响, 我国与西方国家的职场攻击行为表现有着显著的差异(龙立荣, 周浩, 2007)。因此, 结合中国本土职场情况进行职场负面八卦测量量表的研究和开发, 更有利于学者进行关于我国职场负面八卦的理论研究, 也更有利于未来本土针对职场负面八卦管理实践的改善和进步。

第二, 本研究的调查对象来自不同的行业与不同的岗位, 职场负面八卦对他们沉默行为与创新绩效的影响可能会有所差别。高婧(2018)已经研究了职场负面八卦对知识型员工创新绩效的影响研究, 所以未来可针对某一个行业员工或者针对某些特定行业的员工(如体力劳动者)就本研究结论进行进一步验证与更深入的探讨。

第三, 本研究仅探讨了变革型领导作为职场中的正向资源补充员工在遭受职场负面八卦后资源流失, 未来研究中可以多探讨其他领导方式在此过程中的影响(如授权型领导、共享型领导等), 也可以探讨一些其他因素(如员工个体因素: 性别、性格等, 组织因素: 组织氛围等)在职场负面八卦对员工沉默行为与员工创新型绩效的影响。

参考文献

- 邓琪, 万华, 吴志成, 薛真真(2019). 上下级权力距离对员工的建言献策有消极影响吗?——人际关系压力和组织创新氛围的作用. *郑州航空工业管理学院学报*, 37(5), 66-77.
- 杜恒波, 朱千林(2018). 职场负面八卦对科技人员创造力的影响机制研究. *心理科学*, 41(1), 125-131.
- 杜恒波, 朱千林(2020). 职场负面八卦对员工知识隐藏的影响机制研究. *科研管理*, 41(3), 264-272.
- 高婧(2018). 职场负面八卦对知识型员工创新绩效的影响研究: 员工沉默的中介作用及包容性领导风格的调节作用. *云南民族大学学报(哲学社会科学版)*, 35(6), 88-98.
- 高楠鑫(2019). *组织嵌入对企业研发人员创新绩效的影响研究*. 硕士学位论文, 武汉: 武汉科技大学.
- 韩翼, 廖建桥, 龙立荣(2007). 雇员工作绩效结构模型构建与实证研究. *管理科学学报*, 10(5), 62-77.
- 李超平, 时勤(2005). 变革型领导的结构与测量. *心理学报*, 37(6), 97-105.
- 龙立荣, 周浩(2007). 职场攻击行为研究探讨. *外国经济与管理*, (9), 42-49.
- 卢嘉慧(2014). *变革型领导行为对员工沉默的影响研究*. 硕士学位论文, 南宁: 广西大学.
- 王嫚(2015). *变革型领导对员工沉默行为的影响研究*. 硕士学位论文, 贵阳: 贵州大学.
- 于桂兰, 杨术(2014). 辱虐管理与员工绩效: 员工沉默的中介作用. *社会科学战线*, (4), 34-43.
- 俞诗佳(2020). *职场负面八卦、人际信任与组织公民行为的关系研究*. 硕士学位论文, 杭州: 浙江工商大学.
- 岳文忠, 吴隆增, 杨自伟, 翟海燕(2015). 职场负面八卦的前因与后果: 基于八卦目标的视角. *心理科学进展*, 23(4), 702-710.
- 张昊民, 康娜, 马迎霜(2020). 职场负面八卦对员工知识共享行为的影响机制研究. *上海管理科学*, 42(1), 89-95.
- 张振刚, 余传鹏, 李云健(2016). 主动性人格、知识分享与员工创新行为关系研究. *管理评论*, 28(4), 123-133.
- 赵金金, 刘博(2019). 职场排斥与知识型员工职业倦怠的曲线关系: 心理授权和集体主义导向的调节作用. *现代财经(天津财经大学学报)*, 39(3), 101-113.
- 郑晓涛, 柯江林, 石金涛, 郑兴山(2008). 中国背景下员工沉默的测量以及信任对其的影响. *心理学报*, 40(2), 219-227.
- 周路路, 张戎凡, 赵曙明(2011). 领导-成员交换、中介作用与员工沉默行为——组织信任风险回避的调节效应. *经济*

管理, 33(11), 69-75.

- Anderson, E., Siegel, E. H., Bliss-Moreau, E. et al. (2011). The Visual Impact of Gossip. *Science*, 332, 1446-1448. <https://doi.org/10.1126/science.1201574>
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Labeling Processes in Organization-Constructing the Individual. *Research in Organizational Behavior*, 17, 413-461.
- Chandra, G., & Robinson, S. L. (2009). They're Talking about Me Again: The Negative Impact of Being the Target of Gossip. In *2009 Academy of Management Annual Meeting*.
- de Gouveia, C. D., Van Vuuren, L. V., & Crafford, A. (2005). Towards a Typology of Gossip in the Workplace. *Journal of Human Resource Management*, 3, 56-68. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v3i2.68>
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The Meanings and Purpose of Employee Voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15, 1149-1170. <https://doi.org/10.1080/095851904100016773359>
- Elliot, A. J., & Devine, P. G. (1994). On the Motivational Nature of Cognitive Dissonance: Dissonance as Psychological Discomfort. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 382-394. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.3.382>
- Ernst, H. (2001). Patent Applications and Subsequent Changes of Performance: Evidence from Time-Series Cross-Section Analyses on the Firm Level. *Research Policy*, 30, 143-157. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00098-0](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00098-0)
- Estrada, I., Faems, D., & de Faria, P. (2016). Coopetition and Product Innovation Performance: The Role of Internal Knowledge Sharing Mechanisms and Formal Knowledge Protection Mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 53, 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.013>
- Feinberg, M., Willer, R., & Schultz, M. (2014). Gossip and Ostracism Promote Cooperation in Groups. *Psychological Science*, 25, 656-664. <https://doi.org/10.1177/0956797613510184>
- Foster, E. K. (2004). Research on Gossip: Taxonomy, Methods, and Future Directions. *Review of General Psychology*, 8, 78-99. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.2.78>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44, 513-554. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Huang, X., Vliert, E. V., & Vegt, G. V. (2003). Break the Silence: Do Management Openness and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide? *Academy of Management Proceedings*, 2003, 1537-1562. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13792602>
- Martin, R. J., & Hine, D. W. (2005). Development and Validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 477-490. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.477>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in Apluralistic World. *Academy of Management Review*, 25, 706-731. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40, 1537-1562. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390>
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (pp. 22-67). Prentice-Hall.