

职场负面八卦会影响员工建言吗

——人际关系压力及心理弹性的作用

邓琪¹, 万华¹(副教授), 吴志成²

【摘要】 职场负面八卦已成为一种棘手的组织现象,国内学术界对它产生的消极影响却缺乏研究。以310名员工的调查数据为样本进行实证分析,研究发现:职场负面八卦对员工建言行为具有显著负向影响;人际关系压力在职场负面八卦与员工建言行为之间起到部分中介作用;心理弹性负向调节职场负面八卦对人际关系压力的正向关系。这一发现对于管理者有效地管控职场负面八卦行为、提升员工的促进性建言及抑制性建言具有重要指导意义。

【关键词】 职场负面八卦; 人际关系压力; 促进性建言; 抑制性建言; 心理弹性

【中图分类号】 C915 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1004-0994(2019)16-0120-9

一、研究背景

在经济全球化的背景下,市场环境愈发多变,竞争也日趋激烈,这使得企业亟需基于多个创新视角及灵活思维来推动变革。而员工建言行为作为一种改变组织现状的积极沟通行为,有利于管理者集聚团队智慧来获取问题的多种解决方案,逐渐成为当今商业竞争的优势^[1]。在影响员工建言的诸多因素中,领导风格、组织情境以及员工人格特质成为学者近年来的研究热点。

职场“冷”暴力宛如一个隐形杀手,通常发生在工作群体之间的日常交流中,最终对员工的工作态度及行为带来消极影响。其中,甚嚣尘上的谣言和负面八卦普遍存在于组织中。然而,国内学术界关于职场负面八卦的研究大多集中于新闻传播学、伦理学等领域,在组织行为学领域的研究尚不丰富。有研究表明,职场排斥对自身及他人的工作建言行为均有显著负向影响,这为员工建言行为的前因变量切入职场“冷”暴力的新视角。谣言的散播易造成员工之间的冲突及摩擦,滋生出恶劣的组织道德文化,从而产生人际关系压力感知。根据梅奥的人际关系理论,满足个体在社会心理层面的需求是促进其实施

行为的首要因素。因此,在较高的人际关系压力的感知下,被八卦者在组织中会产生人际往来的挫败感,从而抑制被八卦者的建言行为。此外,职场负面八卦的后果在一定程度上取决于员工的自我感知,而心理弹性不仅有助于员工抵御负面事件对自我感知的干扰,还能使员工在面对压力时及时恢复。

为此,基于被八卦者的个体感知视角,本研究引入人际关系压力的中介变量及心理弹性的情境变量,构建了职场负面八卦与员工建言行为的作用机理模型,以期探讨三个问题:①职场负面八卦对被八卦者向上级建言是否存在影响;②员工是否会在职场负面八卦的影响下产生一定的人际关系压力,从而抑制其建言行为;③在员工已感知被负面八卦的情况下,心理弹性对其建言行为是否具有改善效应。

二、文献回顾与研究假设

(一)职场负面八卦与员工建言行为

在组织行为学领域,员工建言行为源于Hirschman^[2]构建的“离职—建言—忠诚”模型,即员工对组织现状感到不满时往往采取两种行为:离职或建言。其中,员工向主管建言以不断改进流程、产品和服务,已逐渐成为当代组织中的一种竞争优势^[3]。

当员工阐述自身对组织变革的建议时,可能会被管理者评价为正面或负面,这赋予了建言行为一定的挑战性^[4]。Morrison^[5]研究发现,员工建言行为预计能带来重要的组织效益。然而在外界环境与内在心理的交互作用下,员工处于是否发表意见(建言)的境况时往往会选择隐匿有价值的信息或想法^[5]。若员工建言受到抑制,则会产生不利于组织发展的一系列负面结果^[6],企业也失去了更多来自于组织内部关于战略决策的思考视角。因此,抑制员工建言的变量引起了学者的广泛讨论。Liang等^[7]结合中国企业的特点,最早开发了员工建言的二维模型:促进性建言和抑制性建言。前者多为促进组织变革的创新想法,后者多为组织或工作中目前存在或未来可能发生的问题。

职场八卦是员工对同事的非正式谈论,分为正面八卦和负面八卦^[8]。其中,负面八卦指员工在组织中感知到的他人对其不良信息的评论或传播。一般而言,职场负面八卦在组织研究中被视为恶意言论,并直接指向某特定个体。相关研究表明,职场负面八卦会对其他类型的组织变量及过程产生负向影响,例如易助长员工的消极情绪、弱化组织公正性等^[9],而员工会以消极怠工、减少建言行为的方式表现出负面情绪^[10];组织不公正也会降低员工对组织的信任感,从而削弱其建言动机^[11],减少其建言行为。对于团队发展而言,倘若被八卦员工在团队中感知到关于自身不实且负面的传言,会从心底产生与团队其他成员和谐相处的排斥感,而将自身利益置于首位,在上级面前谨言慎行^[12]。根据社会交换理论,具备建言热情的员工渴望为组织主动献出一剂智慧良药。而已有学者通过实证研究发现职场负面八卦会减少员工主动建言行为,员工向上级的提议献策就是一种典型的主动行为^[13]。因此本文推测,职场负面八卦的存在会阻碍员工建言,包括员工创新想法的表达(促进性建言)及针对组织存在问题的表述(抑制性建言)。综合上述分析,本文提出以下假设:

H1: 职场负面八卦负向影响员工建言行为。

H1a: 职场负面八卦负向影响员工促进性建言行为。

H1b: 职场负面八卦负向影响员工抑制性建言行为。

(二) 人际关系压力的中介作用

人际关系压力指个体在处理与他人的人际关系

时所感知的心理压力^[14]。它存在于人际交往的过程中,对人的行为和举止有直接影响。相较于西方社会,人际关系在中国社会中一直占据举足轻重的地位。由心理学提出的“关系本位”可知,人对自我的定位源于关系的建立,而人际关系的不良发展易导致个体压抑及情绪化,从而成为自我角色认知的障碍。如同其他工作场所“冷”暴力行为,负面八卦也会产生负面的影响,给原本不知情的同事带来精神压力,并放大紧张的人际关系压力^[15]。因此,对于有意向组织建言的员工,在负面八卦产生人际关系压力的作用下,可能会错误地引导其对自身作为一个“建言者”认知的判断。

相关研究表明,与自身负面八卦较少的员工相比,有较多职场负面八卦者被认为在工作中的情绪更压抑^[16]。而根据资源保存理论,员工的心理及情绪资源损失是产生压力的主要成分^[17]。这些内在资源被过度消耗后易造成员工的情绪耗竭,从而减少工作投入。当员工的工作投入较小时,由于失去了社会支持及降低了对工作的发言积极性,会削弱其面对建言这类风险性行为的信心^[18],这种建言效能感的降低直接抑制着员工的畅所欲言,并削弱了员工向组织表达意见和分享有益观点的内在动力^[19]。由此可见,当职场中充斥着某员工的负面消息时,会使被八卦者在组织中感知到一定的人际关系压力,从而隐匿其建设性想法和意见。基于上述理论,本文提出以下假设:

H2: 人际关系压力在职场负面八卦与员工建言行为的关系中起中介作用。

H2a: 人际关系压力在职场负面八卦与员工促进性建言行为关系中起中介作用。

H2b: 人际关系压力在职场负面八卦与员工抑制性建言行为关系中起中介作用。

(三) 心理弹性的调节作用

面对同事对个人事件的恶意散播或负面评价,员工需要在有限的资源和时间内重拾积极情绪。而积极情绪是个体心理弹性的有效成分。心理弹性指个体在应对压力的过程中,心理特征与外界环境相互作用时所产生的抗逆资源^[20]。心理弹性越大,则个体积极主动地建立抵御压力的能力就越强。

心理弹性可能在职场负面八卦与员工感知的人际关系压力的关系中起到重要的调节作用^[21]。具体表现为,对于低心理弹性的员工而言,他们缺乏面对逆境所遭受压力的抵抗能力,若职场中充斥着关于

自身的负面谣言,其将难以短时间内抵御负面情绪及消极影响,极易引发与组织成员的不良互动,从而造成人际关系的压力感知。相反,对于高心理弹性的员工而言,他们会积极适应组织中的严峻挑战,即使听闻关于自身的负面言论,也能够及时调整焦虑的心理状态以乐观应对当前不利的职场交往环境,从而削弱职场负面八卦对人际关系压力的正面影响。基于上述分析,本文提出以下假设:

H3: 心理弹性调节了职场负面八卦与员工感知的人际关系压力的关系。

也就是说,当心理弹性处于高水平时,职场负面八卦对员工感知的人际关系压力的正面影响较弱;当心理弹性处于低水平时,职场负面八卦对员工感知的人际关系压力的正面影响较强。

员工的建言除了受到组织外在环境的影响,还与自身内在感知有关。在应对职场负面八卦时,具有低心理弹性的员工在做出具有风险性的建言行为前易产生退缩心理,从而减少与上级关于促进组织发展新想法的共享。而具有高心理弹性的员工会及时调整人际关系压力的感知,削弱负面情绪,仍然将组织发展置于首位,继续向上级指出组织中存在的问题,或者为企业的变革提供建议。另外,根据“特质—心理状态—行为”模型^[22],个体在面对负面谣言时,是以人格特质(心理弹性)为源动力,进而激发个体相应心理状态(削弱人际关系压力的感知)的形成,最终促进相应积极行为(建言行为)的产生。本研究将H2与H3进行整合,进一步构建一个有调节效应的中介模型,提出以下假设:

H4: 心理弹性一定程度影响着人际关系压力在职场负面八卦与员工建言行为关系间的中介作用。当员工的心理弹性水平较低时,该中介作用则会更加显著。

(四)理论模型

本研究在结合国内外文献及综合以上假设的基础上,建立了如图1所示的理论架构,用于探讨在人际关系压力的中介作用、心理弹性的调节作用下,职场负面八卦对员工建言行为产生影响的作用机理。

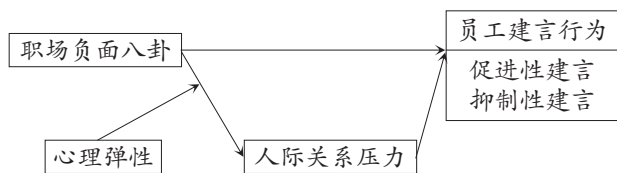


图1 模型结构

三、研究设计

(一)数据收集与样本选取

本研究的数据来源于笔者为在职MBA班级授课时对人力资源管理方向研究生所进行的调查。为了防止同源偏差影响^[23],笔者在两个时间段分发了问卷:在第一个时间段,参与者填写了个人基本信息、职场负面八卦、人际关系压力及心理弹性的信息;在第二个时间段(40天后),参与者填写了有关员工建言行为的信息。问卷涉及的英文量表均按照规范翻译为中文。在剔除无效问卷后,最终得到两时间点相匹配的问卷共310份,有效回收比例为78%。本研究的调查样本结构如表1所示。

表1 调查样本结构(N=310)

类别	特征	样本数	占比
性别	男性	147	47.42%
	女性	163	52.58%
年龄	25岁及以下	100	32.26%
	26~35岁	138	44.51%
	36~45岁	42	13.55%
	45岁以上	30	9.68%
文化程度	中专及以下	12	3.87%
	大专	35	11.29%
	大学本科	244	78.71%
在现企业 工作时间	3年及3年以内	81	26.13%
	4~6年	175	56.45%
	7~9年	44	14.19%
	10年以上	10	3.23%
岗位级别	一般员工	56	18.06%
	基层管理人员	162	52.26%
	中层管理人员	83	26.78%
	高层管理人员	9	2.90%

(二)变量设计

笔者首先对员工进行访谈和预测试,根据其反馈结果对量表进一步修订,再邀请相关专家对修订后的情境、题项顺序及措辞表达等进行审核,最后根据专家意见完善量表。本文主要研究变量的量表均采用5点Likert评分方式。关于职场负面八卦部分,需要员工选择从1(从不)至5(一天一次以上)的频率评价,另外三个变量的问卷部分需要员工根据各题项做出从1(完全不同意)到5(完全同意)的评价。

1. 职场负面八卦的测量。采用Brady等^[9]开发的职场八卦量表,此量表包含两个维度:职场正面八

卦和职场负面八卦。由于本文仅研究职场负面八卦，故选取这部分的相关题项，对上司及同事的负面八卦进行适当整合，如“我听过上司或其他同事对我做过的某些事情持有负面看法”，并根据本文研究内容增加了“我与同事抱怨上司极少考虑自己的建议或意见”这一题项，共计6个题项。

2. 员工建言行为的测量。考虑到员工建言行为的复杂性，本文选择了Liang等^[7]开发的本土化量表测量建言行为。该量表共包含促进性建言和抑制性建言两个维度，共10个题项，如“我经常提出有益建议以完善工作团队的运转”（促进性建言）、“我愿意积极主动地报告在工作场所的管理协作中出现的问题”（抑制性建言）。

3. 人际关系压力的测量。依据Williams等^[24]编制的工作压力六维度量表，本文参考其中人际关系压力这一指标，并适当修改以使之符合我国组织内的口语化表达，共包含4个题项，如“工作团队中人际关系较差”、“与同事有冲突或不愉快”等。

4. 心理弹性的测量。本研究采用已有学者在中国情境下开发的心理弹性量表，该量表也已被国内其他学者验证在本土样本结构中具有较高信效度。该量表共包含9个题项，如“面对巨大的压力时，我仍能保持冷静”、“身处在充满压力的环境中，我从未感到焦虑”等。

5. 控制变量。由于性别、年龄、在现企业工作时间、岗位级别可能会对本研究的一些结果变量产生影响，因此将其当做控制变量来处理。

四、实证结果分析

（一）信效度检验

本研究通过SPSS 19.0统计软件检验本问卷的信度。从表2可以看出，职场负面八卦、人际关系压力、心理弹性、促进性建言行为、抑制性建言行为各量表的Cronbach's α 值均处于0.8以上，说明本文选取的量表内部一致性系数良好，可靠性较高。各变量的KMO值均大于0.8，累计解释方差均大于0.5，有效验证了各量表效度。由此证明，本文选取的量表具有足够的信度和效度。

采用AMOS 23.0统计软件对职场负面八卦、人际关系压力、心理弹性、促进性建言行为及抑制性建言行为这五个量表进行验证性因子分析，以此确定拟合度最优的模型，验证各量表结构的效度。如表3所示， $1 < \chi^2/df < 3$ 、 $RMSEA < 0.08$ 、 $CFI > 0.90$ 、 $TLI >$

表2 信效度结果分析

项目	Cronbach's α	KMO值	累计解释方差
职场负面八卦	0.917	0.895	70.677%
人际关系压力	0.905	0.849	77.927%
心理弹性	0.826	0.930	56.319%
促进性建言行为	0.918	0.880	75.277%
抑制性建言行为	0.858	0.866	63.942%

0.90，表明各量表具有较理想的拟合指标，符合优质模型的评估标准，由此验证本文所取量表的结构效度良好。

表3 各量表验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	GFI	NFI	RFI
职场负面八卦	11.535	8.000	1.442	0.038	0.997	0.995	0.988	0.991	0.983
人际关系压力	2.778	2.000	1.389	0.035	0.999	0.997	0.995	0.996	0.989
心理弹性	45.149	25.000	1.806	0.051	0.985	0.979	0.968	0.968	0.954
促进性建言行为	5.928	4.000	1.482	0.039	0.998	0.996	0.992	0.995	0.986
抑制性建言行为	6.545	5.000	1.309	0.032	0.998	0.995	0.991	0.990	0.980

本研究还使用Harman单因素法检验这五个变量的共同方法偏差，将问卷所有项目共同做因子分析，发现第一公因子的方差解释百分比为32.578%，参照50.00%的判断标准，表明本研究不存在严重的共同方法偏差问题。

（二）描述性统计与相关性检验

本文采用SPSS 19.0软件分析各变量的均值、标准差和相关系数，详见表4。由表4可以发现，职场负面八卦与员工建言行为（促进性建言、抑制性建言）和人际关系压力均显著相关（ $p < 0.01$ ）。其中，职场负面八卦与员工促进性建言行为显著负相关（ $\beta = -0.518$, $p < 0.01$ ），与员工抑制性建言行为显著负相关（ $\beta = -0.505$, $p < 0.01$ ），表明职场负面八卦会抑制员工促进性建言及抑制性建言，从而验证假设1；职场负面八卦与人际关系压力显著正相关（ $\beta = 0.488$, $p < 0.01$ ），人际关系压力与促进性建言行为显著负相关（ $\beta = -0.391$, $p < 0.01$ ），与抑制性建言行为显著负相关（ $\beta = -0.539$, $p < 0.01$ ），表明职场负面八卦会造成被八卦者人际关系压力的感知，而人际关系压力会减少员工建议和意见的分享，这为人际关系压力的中介效应提供了依据。职场负面八卦与心理弹性显著正相关（ $\beta = 0.434$, $p < 0.01$ ），心理弹性与人际关系压力显著负相关（ $\beta = -0.411$, $p < 0.01$ ），为验证心理弹性的调节效应提供了必要条件。由促进性建言行为和抑制性建言行为的相关系数 $\beta = 0.257 < 0.6$ 可知，这两个变量之间的共线性较弱，为本研究将建言

行为划分为这两个维度提供了有力的依据。

(三)中介效应的结构方程模型比较

由表4可知,职场负面八卦与员工建言行为显著负相关,与人际关系压力显著正相关,这为验证人际关系压力的中介作用奠定了基础。本研究再通过AMOS23.0统计软件对数据进行潜变量路径分析,综合各模型拟合参数对共同方法偏差的效应进行检验。模型一为完全中介模型,路径是职场负面八卦到人际关系压力,再从人际关系压力到员工建言行为,即人际关系压力是职场负面八卦对员工建言产生影响的媒介;模型二是部分中介模型,增加了职场负面八卦到员工建言行为的路径,即职场负面八卦不仅能够借助人际关系压力的作用对员工建言行为产生影响,其自身亦能对员工建言产生影响;模型三是直接作用模型,即在无中介变量的情况下,职场负面八卦直接作用于员工建言行为。从表5中三个模型的拟合参数比较可知,各模型的拟合参数均达到标准($1 < \chi^2/df < 2$, $RMSEA < 0.05$, $CFI > 0.90$, $TLI > 0.90$),但模型一、模型三与模型二的拟合效果相比仍有差距,因此部分中介模型(模型二)为最佳匹配模型,其中 χ^2/df 为1.126, $RMSEA$ 为0.020, CFI 为0.995, TLI 为0.944,均达到模型适配度的理想标准。由以上关于结构方程模型比较可知,部分中介模型为最优模型。

进一步地,通过对该最优模型的路径分析得到各路径的系数(见表6)及路径图(见图2)。由表6中的路径系数结果可知,部分中介模型中的五条路径的系数均显著,人际关系压力起部分中介作用。由图2可知,职场负面八卦正向影响人际关系压力($\beta =$

表5 结构方程模型比较

模型	χ^2	Df	χ^2/df	RMSEA	CFI	IFI	TLI	GFI	NFI	RFI
完全中介模型	258.072	165.000	1.564	0.043	0.977	0.977	0.974	0.926	0.939	0.930
部分中介模型	183.578	163.000	1.126	0.020	0.995	0.995	0.994	0.944	0.957	0.949
直接作用模型	114.017	100.000	1.140	0.021	0.996	0.996	0.995	0.956	0.965	0.958

0.460, $p < 0.001$), 人际关系压力负向影响促进性建言($\beta = -0.230$, $p < 0.05$)和抑制性建言($\beta = -0.450$, $p < 0.001$), 而职场负面八卦也负向影响促进性建言($\beta = -0.460$, $p < 0.001$)和抑制性建言($\beta = -0.180$, $p < 0.001$)。因此, 人际关系压力在职场负面八卦与员工建言行为之间起到部分中介作用, 说明被八卦员工在组织交往中容易产生压抑的负面情绪, 导致其对自身提出有益观点的正确性持怀疑态度, 为防止这类不良情绪扩散而进一步地隐匿关于组织发展的建言, 减少分享有利于组织变革的新颖观点(促进性建言)以及提出组织在目前或未来可能存在的问题(抑制性建言), 从而验证了假设2。

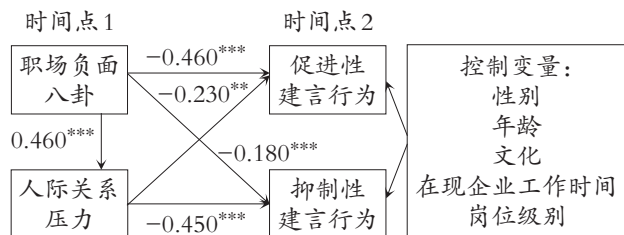
表6 最优拟合模型的路径系数

路径	Estimate	S.E.	C.R.	P
职场负面八卦 → 人际关系压力	0.456	0.053	8.572	***
职场负面八卦 → 促进性建言	-0.462	0.067	-6.881	***
职场负面八卦 → 抑制性建言	-0.280	0.059	-4.758	***
人际关系压力 → 促进性建言	-0.184	0.073	-2.540	**
人际关系压力 → 抑制性建言	-0.451	0.071	-6.347	***

表4 变量的均值、标准差和相关系数(N=310)

变量	均值	标准差	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
①性别	1.526	0.500	1.000										
②年龄	1.987	0.899	-0.006	1.000									
③文化程度	2.871	0.560	0.023	0.029	1.000								
④在现企业工作时间	1.945	0.729	-0.018	0.424**	0.094	1.000							
⑤岗位级别	2.145	0.738	-0.085	0.539**	0.218*	0.304**	1.000						
⑥职场负面八卦	2.579	0.832	0.044	-0.180**	0.003	-0.284**	-0.153**	1.000					
⑦人际关系压力	3.160	0.721	0.065	-0.142*	-0.045	-0.176**	-0.152**	0.488**	1.000				
⑧心理弹性	2.826	0.661	0.42	-0.033	0.105	0.134*	0.020	0.434**	-0.411**	1.000			
⑨促进性建言行为	3.268	0.836	0.016	0.069	-0.041	0.176**	0.060	-0.518**	-0.391**	-0.070	1.000		
⑩抑制性建言行为	3.100	0.715	-0.077	0.150**	-0.010	0.142*	0.037	-0.505**	-0.539**	0.012	0.257**	1.000	
⑪员工建言行为	3.184	0.616	-0.034	0.134**	-0.033	0.202**	0.063	-0.645**	-0.578**	-0.040	0.828**	0.755**	1.000

注:表中第一行序号所代表的项目与第一列序号对应;***、**、*分别表示在0.001、0.01和0.05的水平上显著。下同。



注:为了使模型图更加简洁,未标明控制变量到因变量的路径系数值。

图2 中介作用模型及路径系数

(四)调节效应的层次回归分析

本文通过使用SPSS 19.0统计软件进行层次回归分析,以检验心理弹性在职场负面八卦与人际关系压力之间的调节效应,检验结果如表7所示。首先,对数据进行去中心化处理,生成“职场负面八卦×心理弹性”的交互作用项。模型1用于分析控制变量对人际关系压力的影响,发现员工在现企业工作时间能显著影响人际关系压力,这表明员工在现企业的工作时间越长,越能够积累一定的工作经验与人脉优势,从而愈加了解同事的处事方式并熟知组织中的人际交往模式,懂得如何处理复杂的人际关系,因此感知到的人际关系压力会小一些。模型2在控制变量的基础上,加入职场负面八卦,明显增强了对人际关系压力的解释效应($\Delta R^2=0.233, p<0.001$);模型3在模型2的基础上引入心理弹性,人际关系压力的解释效应进一步增强($\Delta R^2=0.715, p<0.001$);模型4在模型3的基础上加入对应的交互作用项,发现其对人际关系压力有显著影响($\beta=-0.125, p<0.01$),说明心理弹性会影响职场负面八卦与人际关系压力这二者的关系。

借鉴已有研究成果,本文先将职场负面八卦与心理弹性减去均值进行中心化处理,再取职场负面八卦与心理弹性的均值分别加减一个标准差。根据这四个基准点绘制本研究的调节效应图(图3)。

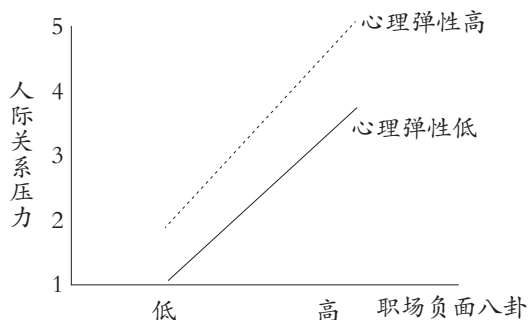


图3 职场负面八卦与心理弹性交互影响人际关系压力效应

表7 心理弹性的调节效应检验

变量	模型1	人际关系压力		
		模型2	模型3	模型4
性别	0.091	0.066	0.084	0.085*
年龄	-0.030	-0.013	0.004	0.003
文化程度	-0.022	-0.044	0.052	0.041
在现企业工作时间	-0.137*	-0.022	-0.062	-0.072*
岗位级别	0.084	-0.056	-0.001	0.008
职场负面八卦		0.405***	0.697***	0.698***
心理弹性			-0.840***	-0.828***
职场负面八卦×心理弹性				-0.125**
F	2.316*	12.690***	86.955***	81.389***
R ²	0.051	0.253	0.724	0.732
ΔR^2	0.029	0.233	0.715	0.723

如图3所示,在心理弹性影响职场负面八卦与人际关系压力的过程中,低心理弹性水平与高心理弹性水平影响曲线的斜率有明显差异,说明心理弹性在该过程中具有显著调节作用。根据研究结果可知,处于低心理弹性水平的员工应对外界负面八卦的抵抗能力较弱,故在职场中充斥八卦的情境下,其更倾向于消极被动地抵御外界不利环境,较难及时地从紧张的职场交往氛围中积极应对,这不利于人际关系压力的削弱,从而表现为职场负面八卦对人际关系压力的影响曲线更加陡峭;而处于高心理弹性水平的员工会表现出良好的适应性或对待消极情绪的恢复能力,面对负面传言能够采取从容应对淡然处之的态度,并且及时地主动调整消极情绪,尽量减少在组织中的人际关系压力感知,从而表现为职场负面八卦对人际关系压力的影响曲线更加平坦。因此,假设3得到有效验证。

为了验证不同调节变量水平上的中介效应,本研究采用“拔靴法”(bootstrapping method)进行了5000次的重复抽样检验^[25],抽样结果见表8。当心理弹性处于低水平时(小于均值一个标准差), $B=-0.236, SE=0.033, 95\%$ 的置信区间为 $[-0.301, -0.171]$,区间不包含0,则职场负面八卦通过人际关系压力间接影响员工建言行为的效应是显著的;当心理弹性处于高水平时(大于均值一个标准差), $B=-0.187, SE=0.280, 95\%$ 的置信区间为 $[-0.243, -0.134]$,区间不包含0,则职场负面八卦通过人际关系压力间接影响员工建言行为的效应也是显著的。综上,当人际关

系压力作为中介变量时,随着心理弹性水平越来越高,职场负面八卦对员工建言行为的负向影响就越弱。这表明,当职场中的负面八卦使得被八卦员工产生与组织中其他成员交往的感知压力时,心理弹性水平较高的员工能够温和而有效地调整人际交往过程中的心理状态,消除过度的不良情绪,积极处理人际关系并仍将组织利益置于首位,从而为组织的发展提供创新性的想法和建议。因此,假设4得到验证。

表 8 重复抽样(Bootstrap)方法在不同调节变量水平上的中介效应及其置信区间(N=310)

人际关系压力				
心理弹性水平	条件中介效应	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
-0.667	-0.236	0.033	-0.301	-0.171
-0.006	-0.211	0.030	-0.269	-0.153
0.655	-0.187	0.280	-0.243	-0.134

五、结论与讨论

(一)研究结论

根据实证分析结果,本研究得到以下结论:①职场负面八卦对员工建言行为(促进性建言、抑制性建言)具有显著负向影响;②人际关系压力在职场负面八卦与员工建言行为(促进性建言/抑制性建言)之间起部分中介作用;③心理弹性削弱了职场负面八卦对人际关系压力的正向作用,并减弱了人际关系压力在职场负面八卦与员工建言行为(促进性建言、抑制性建言)之间的中介作用。

(二)理论贡献

上述结论为员工建言行为前因变量的研究提供了新视角,填补了职场负面八卦对员工建言行为的理论空白,丰富了职场“冷”暴力对员工建言行为的研究。

首先,在信息化时代,员工能够通过多种渠道对同事及上级进行深入了解,谈论其感兴趣的负面事件已成为员工在工作场所的业余交流习惯,这种行为影响了组织成员之间的人际关系,打击了被八卦者的工作积极性,导致其建言行为减少。以往关于职场“冷”暴力与建言行为的研究中,有学者发现:职场排斥会减少员工自身工作建言、非自身工作建言、防御性建言和破坏性建言的发生^[26]。而本文选取了符合中国组织情境的促进性建言和抑制性建言,并基于社会交换理论首次论证了职场负面八卦与二者的

关系,发现职场内充斥员工的负面八卦会抑制被八卦者向上级进行建议的分享(促进性建言)和组织存在问题的提出(抑制性建言)。该结论丰富了职场负面八卦的理论研究,开辟了员工建言行为研究的新视角,并验证了中国组织情境中的职场“冷”暴力对员工行为的影响机制。

其次,中国情境普遍看重人际交往和社会关系,而职场负面八卦作为一种无形的职场“冷”暴力行为,有“一石激起千层浪”之效,谣言的传播会波及被八卦者与其他同事及上级的和谐关系,使其产生在组织中人际交往的压力感知,消耗原有的心理及情绪资源。由情绪的扩展和建设理论可知,消极情绪会限制个体的注意范围及个体资源^[27]。因此,在人际关系压力带来的消极情绪下,个体思维活跃性被削弱,员工的创新想法被抑制,富有智慧的建设性意见也随之减少。此外,个体的行为方式趋向被动,则员工主动促进组织变革及发展的行为减少。二者的共同作用加之“言多必失”的传统观念使得员工的建言行为受到抑制。本研究基于资源保存角度揭示了职场负面八卦对员工建言行为(促进性建言、抑制性建言)的作用机制,也为员工的“心理感知→建言行为”理论研究提供了新的研究视角。

最后,职场负面八卦作为员工关于外界对其不良信息评价的感知,在传播过程中信息的不实加工及程度的渲染形成了事件的负面效果。而被八卦者在这种严峻形势下的表现则取决于其应对挑战时的心理抵抗能力。心理弹性即为个体面对逆境时拥有的宝贵心理资源。具体而言,与低心理弹性的员工相比,高心理弹性的员工在面对职场“冷”暴力时,倾向于采取积极的应对策略,乐观面对不利的职场环境,并迅速地在职场负面八卦导致的消极心态中恢复,从而削弱员工在组织中的人际关系压力感知,确保员工正常建言。因此,基于员工对抗外界不利环境表现出的反应能力,本研究为职场“冷”暴力行为与员工行为之间的关系研究开辟了新思路。

(三)启示

当职场处于负面八卦氛围中时,管理者应采取相应措施以净化职场环境。一方面要使员工认识到谨言慎行的重要性,做到不以讹传讹,及时制止负面八卦的传播;另一方面,正面的职场环境有利于促进员工积极建言,提升组织绩效,从而实现双赢的效果。

1. 营造积极沟通的组织氛围,削弱负面八卦之

风气。组织内部不良的沟通氛围给予了职场八卦生存的土壤,尤其是在平级同事之间。上级也许无法及时察觉这类“冷”暴力行为,而当员工被同事进行负面八卦(如传播其不实谣言、对事件进行消极加工)时,也未必会向上级报告。因此,管理者应建立相关的职场负面八卦报告制度,防止八卦谣言进一步扩散,具体可采取以下措施:①建立横向和纵向的内部沟通机制。借助网络的力量,搭建多样化的互动平台,并对被八卦员工提供报告平台,可定期开展茶话会,以加深员工之间的交流。若具有八卦心理的员工更加了解真实情况,便会减少负面评价。②管理者可通过访谈、邮箱或微信公众号中留言的方式收集员工对同事的意见,将不足反馈至本人,降低负面八卦事件发生的可能性。③人力资源部门可以采取问卷调查的形式了解组织内的负面八卦,或者邀请第三方机构进行调查,将相关情况向管理者反映。对于时常八卦的员工,上级应进行批评教育,并告知谣言传播对当事者及组织环境造成的危害。

2. 让“包容”和“理解”的理念渗透于企业文化,建立良好的人际关系。中国人讲究“身教重于言传,身先士卒”,故管理者想让员工学会理解包容,首先自身要理解包容员工,不过分苛责员工。组织可根据企业特征,定期举办形式多样的文体活动,以体现企业文化中“包容”和“理解”的理念。同时还可通过团队建设来营造良好的企业环境。一方面,员工通过集体活动对同事的性格、工作内容等有了更清晰的认识,强化了员工之间的人际关系;另一方面,“包容”和“理解”有利于组织和谐,从而削弱员工在组织中关于人际关系带来的压力感知。另外,企业可成立雇员帮助计划,对于人际关系压力过大的员工提供个人指导及相关支持;组织也可成立员工纠纷调解委员会,以及时调解和疏导由不实谣言引发的人际关系矛盾,避免事态恶化。

3. 增强抗压能力,提升员工心理弹性水平。心理弹性水平能够影响被八卦员工关于其负面谣言的抵抗。因此,人力资源管理部门可将心理弹性水平纳入员工招聘的考核标准,例如可对求职者做相关心理测试,或者设置挫折场景来考察求职者的抗逆能力等。对于心理弹性低的已入职员工,管理者应采取针对性的措施,邀请心理学方面的专家对员工开展抗压能力、释放压力的培训及心理咨询服务,指导员工在面对不利职场环境时如何克服工作消极情绪,以帮助员工理性处理负面八卦事件,从而减少影响

建言的不利因素,激发员工的建言热情。

(四)研究局限与展望

本研究的局限在于:首先,采用问卷调查法来收集数据存在不足之处。未来研究可通过文本实验法及主管一下属配对样本对结果进行更深入的探索。即假设两个情景,一个情景为假设组织中存在严重的职场负面八卦问题,另一个情景是假设组织中没有职场负面八卦问题,分别在两种情景下询问员工是否愿意在该情况下建言。其次,本研究基于个体心理特征揭示了心理弹性的调节机制。未来研究可考虑组织边界条件(如组织支持感等)及领导风格(如包容型领导、道德型领导等)在上述模型中的调节功效,更好地对组织的管理实践提出切实可行的建议。最后,本文遵照以往研究,主要关注职场“冷”暴力行为(如职场负面八卦)对员工积极行为(如员工建言行为)的负面作用,而忽略了对员工消极行为(如员工反生产行为、道德推脱行为等)的影响。本研究发职场负面八卦会减少员工的建言行为,相反地,职场正面八卦是否会促进员工向上级建言呢?以上疑问均可在未来研究中进行深入探究。

主要参考文献:

- [1] Botero I. C., Van Dyne L.. Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia [J]. Management Communication Quarterly, 2009(1): 84~104.
- [2] Hirschman A. O.. Exit, voice, loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states[M]. Cambridge: Harvard University Press, 1970: 125~132.
- [3] Botero I. C., Van Dyne L.. Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia [J]. Management Communication Quarterly, 2009(1): 84~104.
- [4] Whiting S. W., Maynes T. D., Podsakoff N. P., et al.. Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior [J]. Journal of Applied Psychology, 2012(1): 159~182.
- [5] Morrison E. W.. Employee voice behavior: Integration and directions for future research [J]. Academy of Management Annals, 2011(1): 373~412.

- [6] Ng T. W. H., Feldman D. C.. Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012(2): 216~234.
- [7] Liang Jian, Farh, et al.. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination [J]. *Academy of Management Journal*, 2012(1): 71~92.
- [8] Ellwardt L., Labianca G., Wittek R.. Who are the objects of positive and negative gossip at work?: A social network perspective on workplace gossip [J]. *Social Networks*, 2012, 34(2): 193~205.
- [9] 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*, 2015(1): 1~25.
- [10] 仵凤清, 刘璐. 欺凌行为对建言行为影响机制——消极情绪与传统性联合效应 [J]. *中国人力资源开发*, 2014(15): 56~61.
- [11] 景秀丽. 组织公正对建言行为的影响研究——组织支持的调节效应 [J]. *财经问题研究*, 2016(9): 101~106.
- [12] 汪曲. 团队内关系格局与建言行为——基于内隐建言信念的实证探索 [J]. *软科学*, 2015(12): 96~101.
- [13] 袁凌, 刘泽银. 心理安全感视角下组织伦理氛围与员工建言行为关系研究 [J]. *中国人力资源开发*, 2016(5): 48~54.
- [14] Glenn F. Ross. Interpersonal stress reactions and service quality responses among hospitality industry employees [J]. *Service Industries Journal*, 1995(3): 314~331.
- [15] Sitzman K.. Reducing negative workplace gossip [J]. *Aaohn Official Journal of the American Association of Occupational Health Nurses*, 2006(5): 240.
- [16] Farley S. D., Timme D. R., Hart J. W.. On coffee talk and break-room chatter: Perceptions of women who gossip in the workplace [J]. *Journal of Social Psychology*, 2010(4): 361~368.
- [17] Hobfoll S. E.. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory [J]. *Applied Psychology*, 2001(3): 337~421.
- [18] 吴道友, 高丽丽, 段锦云. 工作投入如何影响员工建言: 认知灵活性和权力动机的作用 [J]. *应用心理学*, 2014(1): 67~75.
- [19] Jiang J., Gao A., Yang B.. Employees' critical thinking, leaders' inspirational motivation, and voice behavior: The mediating role of voice efficacy [J]. *Journal of Personnel Psychology*, 2018(1): 33~41.
- [20] Fletcher D., Sarkar M.. Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory [J]. *European Psychologist*, 2013(1): 12~23.
- [21] Erp K., Rispens S., Gevers J., et al.. When bystanders become bothersome: The negative consequences of bystander conflict and the moderating role of resilience [J]. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 2015(3): 402~419.
- [22] Allen B. P., Potkay C. R.. On the arbitrary distinction between states and traits [J]. *Journal of Personality & Social Psychology*, 1981(5): 916~928.
- [23] Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Lee J. Y., Podsakoff N. P.. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003(5): 879~903.
- [24] Williams S., Cooper C. L.. Measuring occupational stress: Development of the pressure management indicator [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1998(4): 306~321.
- [25] Edwards J. R., Lambert L. S.. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis [J]. *Psychological Methods*, 2007(1): 1~22.
- [26] 谢俊, 储小平. 职场排斥对防御性与破坏性建言的影响机制 [J]. *中山大学学报(社会科学版)*, 2018(3): 199~208.
- [27] Fredrickson B. L., Levenson R. W.. Positive emotions speed recovery from the cardiovascular sequelae of negative emotions [J]. *Cognition & Emotion*, 1998(2): 191~220.

作者单位: 1. 华东交通大学经济管理学院, 南昌 330013; 2. 中建海峡建设发展有限公司, 福州 350015