ATLANTIS PRESS
Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 412
International Conference on Modern Educational Technology and Innovation and Entrepreneurship (ICMETIE 2020)

The Influence of Negative Gossip on Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Effect of Moral Courage

Wen Nai[1], He Saiting[2,*]

[1]Zhejiang Gongshang University, Hangzhou Zhejiang China 310018

[2] Zhejiang Gongshang University, Hangzhou Zhejiang China 310018

[*]Corresponding author. Email:h718092637@qq.com

Keywords: negative workplace gossip, guilty, OCB

ABSTRACT Research on negative workplace gossip has focused on the impact on victims, ignoring how employees respond to their own negative workplace gossip. Based on the theory of moral compensation, we hypothesizes that employees who engage in negative workplace gossip may engage in organizational citizenship behavior as a result of guilty. The results of an experience sampling study have shown that negative workplace gossip can lead to feelings of guilt in employees' daily work, which can lead to organizational citizenship behavior. In addition, the moral courage of employees strengthen these effects by increasing employees' awareness of their unethical behavior and their willingness and determination to compensate for it. Our research helps theoretically understand how employees react to negative workplace gossip and provides insight into how and when disruptive employee behavior can lead to more constructive behavior.

职场负面八卦对组织公民行为的影响：道德勇气的调节作用

温迺[1] 何赛艇[2,*]

[1]浙江工商大学工商管理学院，中国，浙江，杭州 **310018**

[2]浙江工商大学工商管理学院，中国，浙江，杭州 **310018**

[*]通讯作者.电子邮箱:**h719082637@163.com**

关键字: 职场负面八卦**;** 内疚感**;** 组织公民行为

摘要 关于职场负面八卦的研究主要集中在对受害者的影响上，而忽视了员工如何应对自己的职场负面八卦行为。根据道德补偿理论，本文假设，实施职场负面八卦的员工可能会在感到内疚，做出组织公民行为。一项经验抽样研究的结果表明，在员工的日常工作中，实施职场负面八卦会导致内疚感，进而促使员工采取组织公民行为。此外，员工的道德勇气通过增强员工对其不道德行为的认识，以及他们为这种行为作出补偿的意愿和决心，加强了这些影响。我们的研究有助于从理论上理解员工对实施职场负面八卦行为的反应，并提供了如何以及何时破坏性的员工行为可能会引发更多建设性行为的见解。

1. 引言

八卦是一种自然发生的社会现象[1]，会对人的心理和行为产生影响[2]。八卦在管理领域内受到了很多的研究[3]。理解八卦对组织的影响非常重要[1]，因为八卦存在于人们生活

Copyright © 2020 The Authors. Published by Atlantis Press SARL.
This is an open access article distributed under the CC BY-NC 4.0 license -http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/.

的任何地方，也经常性的出现在职场中[4]，大约66%的同事间交流是谈论其他同事的社会话题。

本文中，我们关注的是职场负面八卦。职场负面八卦的定义是为讨论同事的个人信息或在他或她背后散布谣言(例如，讨论同事的糟糕表现) [5]。那么从上文可得，职场负面八卦可以被看作是间接攻击、侵略[2]或欺骗的一种形式，使得被谈论者处于不利的地位，可能会引起道德和判断反应。有许多学者已经从受害者的角度研究了职场负面八卦所带来的危害，例如员工在遭受到职场负面八卦之后会减少主动性行为等等。以上文献探讨了职场负面八卦对目标的消极后果，很少有文献从实施职场负面八卦者的角度来探讨反应机制。本文引入道德补偿理论来解释实施了职场负面八卦的人会产生怎么样的反应。Zhong等人（2009）[6]提出了道德补偿理论：先前做的不道德决策，则会在随后的选择中补偿性地做出更道德的决策。职场负面八卦是一种攻击行为，根据道德补偿理论，我们认为实施职场负面八卦者也会做出一种补偿行为（例如，组织公民行为）。

2. 理论与假设

2.1. 职场负面八卦会会引发员工的内疚感

有研究指出，员工实施组织公民行为的一个原因可能是对他们参与反生产行为感到内疚[7]。内疚情绪在不道德行为与补偿性的利他行为之间可能起到中介作用。因此本文认为，职场负面八卦可能会引发内疚，从而使实施职场负面八卦的员工去参与组织公民行为。

当个体意识到自己违反了道德规范和标准时，就会产生内疚感。个体意识到自己先前的道德越轨行为会导致他人的消极后果，并将道德越轨行为的发生归因于他们所控制的因素。道德补偿理论认为，说职场负面八卦的员工会产生情绪上的影响[6]。已经有许多学者从受害者的角度研究职场负面八卦，提出了以下结论：职场负面八卦会减少角色内行为和角色外行为[4]，也会引起员工的犬儒主义，影响员工的自尊[1]，导致员工的报复行为[8]，影响员工之间的信任，也会导致更低的领导成员交换关系进而增加员工对主管的排斥[9]。因此职场负面八卦会给受害者带来伤害从而造成一系列不利后果。那么由上可知职场负面八卦是一种攻击行为和虐待行为，会对受害者产生破坏性的反应。员工认为受害者的破坏性反应是因为自己实施的职场负面八卦行为，那么这些员工可能会认为他们应该对受害者受到职场负面八卦负主要责任。这种消极的自我评价过程会让员工产生内疚感[10]。因此本文提出如下假设：

假设1：职场负面八卦与内疚感呈正相关。

2.2. 职场负面八卦会会引发员工的内疚感

那些在实施虐待行为后感到内疚的员工，将面临怎样的后果?本文认为实施虐待行为后感到内疚的员工将更多地参与组织公民行为。第一，道德补偿理论认为，当人们从事反生产行为后，会引起内疚感，从而促使他们采取补偿行动[11]，比如参与组织公民行为。目的是修复最初的反规范行为所造成的伤害。情绪认为不道德的员工会主动采取补偿行为来补偿受害者[6]，因此员工会更多地参与组织公民行为。第二，当人们感觉内疚时，为了减轻、消除或避免这种愧疚不安，会尽力去弥补自己所犯的错误。因此，尽管内疚是一种不愉快的道德情绪，却具有亲社会作用，被认为是一种“适应性的情绪”。多数研究者认为内疚与亲社会行为呈正相关或内疚能显著促进亲社会行为的产生[12](例如，组织公民行为)。

假设2：内疚感与组织公民行为呈正相关。

假设3：根据假设1和假设2，提出假设3为：内疚感在职场负面八卦和组织公民行为之间起到中介作用。

2.3. 道德勇气的调节作用

道德勇气定义为一种道德品格的力量，道德勇气高的人在面对道德困境（例如由自己的不道德行为引起的道德困境）时，会努力克服内部的阻力和外部的威胁，来提供实施道德行为的勇气。德上勇敢的人在因为自己的罪过而感到不道德时，会特别有动力去弥补。简而言之，道德勇气使员工能够将道德意图转化为道德行为，尤其是当他们感知到自己行为的不道德时。

我们认为员工的道德勇气能够加强内疚感与组织公民行为之间的关系。文献指出，道德勇气同样能够促进员工的亲社会行为（例如组织公民行为）这些风险较小的行为。员工的道德勇气越高，就越有意愿克服障碍，承担风险，从而促使员工去参与更多的组织公民行为。尽管内疚感通常会促使员工参与组织公民行为，许多组织和个人因素可能会阻止员工随时采取这些行动。道德勇气低的员工可能会忽略内心的内疚感，即使道德勇气低的员工没有忽略这些感受，也很有可能不会为了降低内疚感而去实施组织公民行为。

然而，高度的道德勇气为员工提供了将道德意图转化为道德行为的力量。具有高度道德勇气的员工会更容易为了降低内疚感和道德勇气缺失感去做出补偿行为。道德勇气高的人不会为自己的错误行为辩护，也不会忽视内心的内疚感，他们会为自己的不道德行为负责。因此，具有高度道德勇气的员工更有可能采取更直接和更努力的补偿行动，作为减轻他们感到内疚的主要策略。因此

假设4：道德勇气调节了内疚感与基于个人的组织公民行为的正相关关系，道德勇气越高的人，正相关关系越强。

综上所述，本文的理论模型如图1所示。

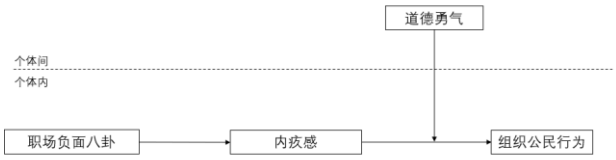

图1 理论模型

3. 数据与分析

我们邀请了132名已经在工作的人参与了我们的问卷调查。所有的调查都是通过一个在线调查平台进行的。在收集资料前，参加者收到一份关于调查管理目的和程序的文件版本简介，以及一份同意书，说明他们是自愿参与调查，并会严格保密。

数据收集包括两个阶段。在第一阶段，参与者完成了最初的调查，测量了人口统计学变量、道德勇气。在第二阶段，我们采用经验抽样的方法来收集关于职场负面八卦、内疚感和组织公民行为的数据。积极情绪和消极情绪作为控制变量也在第二阶段被收集了。第二阶段的每日调查在首次调查后两周开始，并持续两周。每日早上十二时收集职场负面八卦和积极情绪、消极情绪的数据，每日下午五时收集内疚感和组织公民行为的数据。每天的数据由作者通过微信推送到各个员工的手机上，参与者要求在2个小时内完成每项调查。我们收到79了份有用的数据。

职场负面八卦的测量采用Brady等人[13]在2016年提出来的5项量表，从1分=非常不同意到5分=非常同意进行打分，量表的题项的一个例子有：“问过同事是否对另外一位同事做过的某些事情持有负面的看法”等等。（ICC1=0.47，ICC2=0.9，a=0.932）

内疚感的测量采用Tangney等人[11]在1996年提出来的3项量表，从1分=非常不同意到5分=非常同意进行打分，量表的题项的一个例子有：“我当下的感受是悔改的”等等。（ICC1=0.53，ICC2=0.918，a=0.93）

组织公民行为的测量采用Williams等人[14]在1991年提出的10项量表的量表，一个例子为：“我愿意帮助新来的同事以适应工作环境”等等。（ICC1=0.58，ICC2=0.933，a=0.952）

道德勇气的测量采用Hannah等人[15]在的4项量表中国情境下提出的量表，一个例子为：“我会为正义的事业挺身而出，即使这事业不被大家看好”等等。（a=0.92）

积极情绪和消极情绪作为控制变量，采用Song等人[16]在2008年提出的10项量表，两个例子为：“我当下的感受是充满热情的”，“我当下的感受是心烦的“等等。此外控制变量还有员工的性别，年龄，学历。

由于假设4包含个体间水平的变量，因此采用层次线性模型(HLM)对假设4进行了检验。当测试假设4时，为了避免发现虚假的跨层调节效应，我们应用了组均值定心技术。假设1，2和3预测了个体内，因此我们使用普通的回归测试了这一假设。

为检验研究对象汇报数据的共同方法偏差, 研究首先进行了验证性因子分析(CFA)。结果显示所示, 四因子模型符合要求（$\chi2$=553.04，df=187，CFI=0.98，NFI=0.97，TLI=0.975，RMSEA=0.05）, 并显著优于其它因子模型。

假设1是职场负面八卦与内疚感正相关。从表1中可以看出，职场负面八卦对员工的内疚感具有正向影响（模型2，β=0.433，p<0.05），支持了假设1。

表1 职场负面八卦与内疚感的回归分析

变量	内疚感	
	M1	M2
年龄	0.036	0.019
性别	-0.034	-0.022
教育水平	0.011	0.010
积极情绪	0.103*	0.126**
消极情绪	0.613**	0.559**
职场负面八卦		0.180**

假设2是内疚感正向影响组织公民行为。从表2中可以看出，内疚感对组织公民行为具有显著的正向影响（模型3，β=0.210，p<0.05），支持假设2。假设3是内疚感中介了职场负面八卦到组织公民行为正相关关系，从表2中可以看出，职场负面八卦对组织公民行为显著的具有正向影响（模型2，β=0.139，p<0.05），从模型4中也可以看出，加入了中介变量内疚感后，职场负面八卦对对组织公民行为（模型4，β=0.061，ns）的影响变为不显著，而内疚感仍对组织公民行为（模型4，β=0.178，P＜0.001）具有显著的正向影响，即内疚感在职场负面八卦和组织公民行为之间起着中介的作用，支持了假设3。同时Bootstrapping区间估计结果显示，系数为0.039，中介效应95%的置信区间为［0.0154，0.0711］，不包括0，中介效应为0.099，假设3得到了数据的进一步支持。

表2 职场负面八卦、内疚感与组织公民行为的回归分析

变量	**组织公民行为**			
	M1	M2	M3	M4
年龄	0.219**	0.187**	0.212**	0.184**
性别	0.085	0.107	0.092	0.110
教育水平	0.262**	0.220**	0.259**	0.221**
积极情绪	-0.277**	-0.233**	-0.298**	-0.248**
消极情绪	0.190**	0.085*	0.064	0.014
职场负面八卦		0.353**		0.330**
内疚感			0.206**	0.126**

假设4是道德勇气调节了内疚感与基于个人的组织公民行为的正相关关系，道德勇气越高的人，正相关关系越强。为了检验假设4，研究采用了多层次线性回归模型，表3表示了多层次线性回归模型的分析结果。在个体内层次，道德勇气调节了内疚感到组织公民行为的正相关关系跨层调节作用不显著（模型4，β=0.029，p<0.05）, 因此假设4成立。

表3 道德勇气的跨层次调节

变量	组织公民行为			
	M1	M2	M3	M4
截距	2.79**	2.78**	2.78**	-0.063
积极情绪	-0.05	-0.01	-0.001	-0.002
消极情绪	0.34**	0.26**	-0.002	-0.0007
职场负面八卦		0.31**	-0.008	-0.011
内疚感			0.990**	0.992**
跨层调节变量				
内疚感×道德勇气				0.029*

简单斜率检验结果表明，对于低道德勇气者，内疚感对组织公民行为（b=0.946, t = 8.745, p<0.01)的正向影响显著；对于高道德勇气者，内疚感对组织公民行为（b=1.020, t =9.250, p<0.01)的正向影响增强(由b=0.946增强为b=1.02)，假设 4 得到支持。

4. 研究讨论

4.1. 理论意义

首先，我们通过将焦点从以受害者为中心转移到以犯罪者为中心的视角来扩展职场负面八卦的研究。通过调查为什么以及何时实施职场负面八卦会导致更有组织公民行为，我们对职场负面八卦的后果提供了更细致的理解。

其次，我们通过探究不同类型的员工行为是如何相互关联的，甚至是那些表面上相互矛盾的行为(例如，职场负面八卦和组织公民行为)。本文认为看似不相容的员工行为可能存在于同一个员工中。我们的发现可以补充Klotz和Bolino(2013)的一项研究[17]，该研究表明员工组织公民行为可以通过许可效应触发反生产行为。

第三，我们的研究补充了道德补偿理论的理论知识和经验证据。我们藉由捕捉人内在道德的动态波动，来扩充道德补偿文献。检验瞬时情绪体验作为潜在机制，员工他人取向和道德勇气作为道德补偿过程的边界条件[6]。

4.2. 实践意义

本文对管理者如何管理职场负面八卦有重要的启示。组织研究的一个主要目标是防止昂贵的人际工作结果[18]。考虑他人取向和道德勇气的作用，这对从业者具有启示。职场负面八卦在组织中是不可避免的，因此管理者可以通过一些措施来降低职场负面八卦的危害。

首先，组织应该实施培训计划，帮助员工提高他们的人际交往能力，并在第一时间遏制职场负面八卦的行为。我们的研究表明，说职场负面八卦的员工，也有负面的心理体验[6]。虽然这些补偿行为最终可能对其他员工是有益，但它们会消耗说八卦者完成其他工作所需的时间、注意力和精力，总体上降低了员工的效率。因此，组织需要针对员工交往能力的培训计划，并遏制职场负面八卦的发生。

其次，管理者应该建立包容开放的组织文化环境。开放包容的组织环境可能会提高员工的道德自觉性，以及他们介入和纠正不道德行为的意愿。组织应该建立方便沟通的工作环境，提高员工面对风险、承认错误的勇气。组织还可以通过制定一些政策来鼓励员工在道德上勇敢，建立宽恕和认可机制。

4.3. 研究局限与未来展望

本研究存在一些局限性，为今后的研究提供了有意义的方向。（1）本研究的调查数据只有79个样本，建议未来在更大的样本中复制本研究，从而具有更普适性、更准确的研究结果。（2）本文仅在问卷调查开始的时候测量的员工的道德勇气。我们假设的员工的道德勇气不会再短时间内发生剧烈的波动。但是在数据收集过程中，个别员工的道德勇气可能会发生波动。因此未来的研究可以研究员工的道德勇气是否会在短时间内发生变化。（3）本研究仅考虑到职场负面八卦通过内疚感对组织公民行为的影响作用，未来的研究可考虑其他中介变量的作用，探索更多的结果变量，以便进一步从实施者角度完善职场负面八卦的研究。

5. 研究结论

本研究以实施者为中心，探讨员工的职场负面八卦为何及何时会导致员工的补偿行为。我们发现，员工在实施职场负面八卦行为后，会感到内疚。内疚感反过来又会促使员工通过实施组织公民行为作为补偿行为，尤其是那些有道德勇气的员工。虽然我们的研究结果阐明了职场负面八卦的情感和行为后果，但我们认识到，我们只是在探索这些现象上迈出了第一步。因此，我们鼓励未来的研究扩展学术上对实施职场负面八卦后果的理解。

References

[1] Wu, L.-Z., Birtch, T. A., Chiang, F. F. T., & Zhang, H. (2016). Perceptions of Negative Workplace Gossip: A Self-Consistency Theory Framework. Journal of Management, 44(5), 1873–1898. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206316632057

[2] Beersma, B., & Van Kleef, G. A. (2012). Why People Gossip: An Empirical Analysis of Social Motives, Antecedents, and Consequences. Journal of Applied Social Psychology, 42(11), 2640–2670. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00956.x

[3] Erdogan, B., Bauer, T. N., & Walter, J. (2014). Deeds that Help and Words that Hurt: Helping and Gossip as Moderators of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Advice Network Centrality. Personnel Psychology, 68(1), 185–214. DOI: https://doi.org/10.1111/peps.12075

[4] Kong, M. (2018). Effect of Perceived Negative Workplace Gossip on Employees' Behaviors. Frontiers in Psychology, 9. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01112

[5] Chandra, G., & Robinson, S. L. (2010). They're talking about me again: The impact of being the target of gossip on emotional distress and withdrawal. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Boston.

[6] Zhong, C.-B., Ku, G., Lount, R. B., & Murnighan, J. K. (2009). Compensatory Ethics. Journal of Business Ethics, 92(3), 323–339. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-009-0161-6

[7] Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. Human Resource Management Review, 20(2), 132–143. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.06.002

[8] Martinescu, E., Janssen, O., & Nijstad, B. A. (2019). Self-Evaluative and Other-Directed Emotional and Behavioral Responses to Gossip About the Self. Frontiers in Psychology, 9. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02603

[9] Kuo, C.-C., Wu, C.-Y., & Lin, C.-W. (2018). Supervisor workplace gossip and its impact on employees. Journal of Managerial Psychology, 33(1), 93–105. doi:10.1108/jmp-04-2017-0159

[10] Liao, Z. , Yam, K. C. , Johnson, R. , Liu, W. , & Song, Z. . (2018). Cleansing my abuse: a reparative response model of perpetrating abusive supervisor behavior. Social Science Electronic Publishing, 2017(1), 10922.DOI: https://doi.org/ 10.1037/apl0000319

[11] Tangney, J. P., Miller, R. S., Flicker, L., & Barlow, D. H. (1996). Are shame, guilt, and embarrassment distinct emotions? Journal of Personality and Social Psychology, 70(6), 1256–1269. DOI: https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.6.1256

[12] Harth, N. S., Leach, C. W., & Kessler, T. (2013). Guilt, anger, and pride about in-group environmental behaviour: Different emotions predict distinct intentions. Journal of Environmental Psychology, 34, 18–26. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2012.12.005

[13] 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. DOI: https://doi.org/10.1037/apl0000164

[14] Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. Journal of Management, 17(3), 601–617. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700305

[15] Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. R. (2011). Moral Maturation and Moral Conation: A Capacity Approach to Explaining Moral Thought and Action. Academy of Management Review, 36(4), 663–685. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2010.0128

[16] Song, Z., Foo, M.-D., & Uy, M. A. (2008). Mood spillover and crossover among dual-earner couples: A cell phone event sampling study. Journal of Applied Psychology, 93(2), 443–452. DOI: https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.443

[17] Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2013). Citizenship and Counterproductive Work Behavior: A Moral Licensing View. Academy of Management Review, 38(2), 292–306. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2011.0109

[18] Yu, L., & Zellmer-Bruhn, M. (2018). Introducing Team Mindfulness and Considering its Safeguard Role Against Conflict Transformation and Social Undermining. Academy of Management Journal, 61(1), 324–347. DOI: https://doi.org/10.5465/amj.2016.0094