

組織中八卦／傳聞的理論初探

黃煥榮*

摘要

本文主要探討組織行為中重要卻被忽略的主題—非正式溝通，即八卦和傳聞等活動。因組織中八卦／傳聞包羅萬象，概念複雜難以界定，且牽涉道德上的爭議，故其研究有其困難性。八卦／傳聞常被管理者視為是對組織有害的現象；但實際上，八卦／傳聞不僅是組織最普遍的溝通形式，其亦提供許多正向的功能。這些功能包括能夠更快速的方式傳遞資訊給組織的成員，能夠測試組織成員對於組織或管理新的政策或措施的反應；此外，八卦／傳聞亦能夠增強組織的團結和凝聚力，甚至工作生產力的提昇等。由於組織中八卦／傳聞的研究尚在起步的階段，仍有許多未開發的領域，故值得進一步研究和探索。

本文先從過去文獻進行檢閱，說明八卦／傳聞的意義，並與相關的概念做一比較；其次就八卦／傳聞的功能、類型及散佈方式進行討論；接著分析八卦／傳聞的形成與發展，就其前因和後果進行探討，並評析組織對八卦／傳聞的管理策略；然後歸納出本研究的分析架構。

在本計畫的分析架構中，是從兩個層面進行分析：首先，就八卦／傳聞的前因進行分析，這是將八卦／傳聞視為依變項，探討個人因素（包含性別、教育程度及人格特質）與組織因素（包括組織情境、組織文化和科技因素）對八卦／傳聞之影響；其次，則將八卦／傳聞視為自變項，探討其對組織績效等方面的影響；最後則討論管理者應採行的管理策略；並希望透過較周延和系統性的探究，建立未來此方面研究的基礎。

關鍵詞： 組織、組織行為、非正式溝通、組織績效、知識移轉、性別

* 作者為銘傳大學公共事務學系專任副教授兼系主任所長

An exploratory analysis of gossip and grapevine in organizations

Abstract

This paper attempts to investigate an important topic in organizational behavior that hitherto, has not received enough attention - informal communications, including gossip and grapevine activities. Gossip/grapevine is a disparate phenomenon, difficult to define, conceptually complex and resistant to paradigmatic summing up.

Drawing on literature from multiple disciplines the proposal provides an analysis of the role played by gossip/grapevine within organizations. It is not difficult to see how gossip/grapevine processes can contribute to a better understanding of other subjects of interest to organizational behaviorists. Informal communication, gossip in particular, tends to take place between friends or within particular functional groupings within organizations. In turn, this reinforces the social bond of the participants, thus helping to preserve group solidarity. Moreover, and in spite of the tendency to ascribe gossip/grapevine as morally reprehensible, not all of these outcomes are shown to be harmful within organizations. This proposal argues that scholars and managers alike ought to avoid making negative judgments about gossip/grapevine in all such cases.

The author further outlines an agenda for research on gossip/grapevine in organizations, paying careful attention to a number of individual-level and organizational-level variables, and discussing both antecedent and outcome variables that are associated with organizational gossip and grapevine. Moreover, and in spite of the tendency to ascribe gossip and grapevine as morally reprehensible, not all of these outcomes are shown to be harmful within organizations. Consequently, as a subject, gossip demands greater attention in the future in terms of theory and empirical research.

Key word: organization, organizational behavior, informal communication, organizational performance, knowledge, transfer, gender

壹、前言

一、研究背景

甲：你有沒有聽說剛上任主管會有新的動作？

乙：沒有啊！難道新官上任會有三把火？

甲：我聽說她最近會進行一波人事的大搬風，小心下一個就是你，這陣子最好安分一點！

乙：為什麼？難道就因為她老公跟另外一個女人跑了…

甲：什麼！你從哪聽到的？

類似上述的場景，在日常組織生活中隨處可能發生。組織包含正式和非正式的溝通網絡，正式溝通網絡的資訊是由組織層級節制的命令體系來傳達，透過對於訊息內容、形式、方向及頻率的掌控，組織建立了一套控制體系，使組織中的訊息能夠有效地傳遞。相較而言，非正式溝通的渠道，經常被稱為八卦（gossip）¹、傳聞（grapevine）²或謠言（rumor）³（本文以下以八卦／傳聞來統稱此種非正式溝通）。

¹ 「八卦」一詞，源出於《易經·繫辭》，做為占卜之基本卦象。流傳至現代則源出於香港地區的流行用語，是指閒言閒語，道人長短之意，後臺灣地區亦沿用，成為一流行語。「八卦」既可以是名詞、動詞也可以作為形容詞，用以形容某個狀態、或者某個個人所擁有的特質。與八卦相似，且常常與之相提並論的中文詞句還有「耳語」、「流言蜚語」、「傳說」及「小道消息」等。辭海對「流言、蜚語」的解釋是「不根之言」、「無稽之言，偽作飛揚誹謗之語」；而「耳語」乃附耳小語，也就是人際間私下流傳的非公開訊息；「傳說」泛指無可徵信之記載或口耳相傳的舊說；「小道消息」則指非由正當途徑得來的消息（教育部國語推行委員會編纂，2006）。

² 英文 grapevine 這個名詞是據說是源自於美國的南北戰爭，形容盤綜交錯的軍事電報路線，宛如葡萄藤般的糾結複雜，且常被斷章取義，錯誤百出；故此種扭曲不實的訊息或謠言，後來就被稱之為 grapevine（參見，Garnett, 1992: 42；Brownell, 1990: 79-80）。

³ 英文 rumor 的解釋方面，根據牛津字典所述，其為「存疑的言論或道聽途說」中文則譯為「流言」或「謠言」，意指沒有根據的話，多用於毀謗他人（教育部國語推行委員會編纂，2006）。這個名詞似乎帶有更強烈的負面意涵，似乎意謂著相信謠言的人都不是智者；例如，荀子大略篇：「流丸止於甌臾，流言止於知者。」或古諺「謠言止於智者」，然而，雖然大部分的謠言都是虛假的，但這並不一定代表所有被我們認定是謠言的訊息都是虛假的。在學術研究上，學者對於謠言有較為中性的定義，認為謠言是一種公共的資訊交流，反映了個人對於某一社會現象的假說，或指未經由可信來源證實的資訊溝通；換言之，謠言不一定為偽（參見，Rosnow, 1988）。

這三個名詞有相當近似的意義，但由於中文「謠言」一詞帶有太強烈的負面意涵，所以本文以八卦／傳聞來統稱此種非正式溝通。

雖然，對於八卦／傳聞的現象，人類學、社會學、心理學和傳播學等領域的學者都已進行許多探討，但此項議題並未吸引太多管理學者或組織行為學者的關注。此應與八卦／傳聞在組織中隱晦的性質有密切的關係。大部分對於組織中溝通的研究多著重於正式溝通，至於組織中八卦／傳聞的經驗性研究則相當有限，此種情況也可能源於欲正確地測量和追蹤組織八卦／傳聞具相當難度有關。雖然，欲對其研究有困難，但八卦／傳聞在組織中普遍的程度則是毋庸置疑的；事實上，組織中的八卦／傳聞是隨處可見，扮演著重要訊息傳播之角色與功能。有國外學者指出，組織溝通有近七成是屬於八卦／傳聞的範疇，以其做為溝通的來源，遠超過於其他的工具（Crampton, Hodge, & Mishra, 1998:570）。

除了普遍的程度外，八卦／傳聞傳播的速度和正確性，亦值得注意。一般而言，非正式網絡傳遞資訊的速度是快於正式的管道；組織人員在接獲正式發布命令之前，就早已從非正式的管道獲得了訊息(Garnett,1992)。另外，學者也研究發現，在正常的情況下，從八卦／傳聞所散佈的資訊，其正確率大約有七成五至九成(Mishra,1990: 216-217)。若正確性到達了九成，只有一成是錯誤的；但往往這一成的錯誤就足以對組織造成莫大的傷害，故管理者也不能加以輕忽。

綜觀中西方對於八卦相關字詞的解釋上，發現八卦、傳聞、耳語、流言、謠言或蜚語等都被賦予了「非正式、非公開」甚至帶有負面的意涵；是以組織中的八卦便常與負面的事物連結在一起；例如，極端的負面八卦就像醜聞(scandal)，主要指在道德引起非議的行為，因為此類訊息不僅對組織具有潛在的傷害性，而且對於組織成員的工作士氣和生產力也有不良的影響（DiFonzo et al.,1994; DiFonzo & Bordia,2000）。

事實上，組織中發生的八卦／傳聞並非都是負面的，也可能有所謂「讚美性八卦」(praise gossip)，以區別於「譴責性八卦」(blame gossip)(Elias & Scotson,1965; Spacks,1982)。只是通常「好事不出門，壞事傳千里」，負面八卦往往引來更多的好奇和關注。八卦對組織可能也有正面功能；例如，管理者在推動一項計畫或措施時，可以利用八卦先探尋組織成員對這項計畫的反應，此種試探性空氣，就可以避免政策推動之後，窒礙難行的困擾(Mishra,1990)。另外，八卦亦可做為小型團隊強化其內部規範，建立組織績效的工具(Kniffin & Wilson,2005)。甚至，學者發現組織可以運用透過非正式網絡來進行知識移轉(knowledge transfer)，故管理者若能善用這些管

道，對於組織成員的知識分享，亦能提供相當之助益 (Cross , et al.,2001)。故本文希望對於八卦／傳聞的性質、功能，及管理提出初步的探究。

二、研究目的與問題

八卦／傳聞是大家都能察覺到，卻很少進行嚴肅地分析。吾人必須承認，八卦／傳聞在某些組織系絡中，只或許是一些瑣碎的閒談，對組織亦無任何不良的影響；但並不意謂管理者對於八卦／傳聞就可以忽視。管理文獻大致都同意，八卦／傳聞是任何組織都無法避免的現象 (Michelson & Mouly,2002;2004)；在管理理論和實務皆不應該採取敵視或抗拒的態度來面對。歸納來說，對於八卦／傳聞的議題，從組織理論和實務來說，有其特別值得關注的理由。

首先，八卦／傳聞對於人事問題會快速地散佈和流傳，舉凡職位的甄選、任用、升遷、考績、獎懲及各項人事相關之異動等，都易成為八卦／傳聞討論的主題，源於這些活動皆與每位職員的組織生活習習相關。八卦／傳聞之所以會盛行亦是因為人們有談論其工作相關人與事之心理需求，而這些議題也深深地影響他們。八卦／傳聞變成組織成員瞭解其工作週遭現象的重要管道，故八卦／傳聞或許減緩某些所謂「資訊焦慮」(information anxiety)的癥候 (Wurman,2001)。尤其，當組織面臨危機或等待時刻，八卦／傳聞蔓延得特別快速，例如，關於主管更迭、人員精簡及組織變革等，更是小道消息不斷，吸引大家的關注，是以瞭解八卦／傳聞的性質和功能是管理者必須正視的課題。

其次，八卦／傳聞等非正式溝通管道的重要性，在於其可彌補正式溝通管道的不足。自從在行為科學時期以來，非正式組織對於正式組織的重要性，就開始受到重視和關注。例如， Chester I. Barnard 觀察到隨著組織中工作團體規模的擴大，及技術運用層次的提昇，在正式組織系統中維繫組織人員之間社會關係的能力就受到了限制；而八卦／傳聞等非正式溝通的管道乃是非正式組織的副產品，其不僅能夠滿足人員的某方面的社會需求，亦能減少對於正式組織的壓力 (Barnard,1938:109)。

M. Dalton 特別強調所謂集團(clique)，在非正式溝通所扮演的重要性。尤其是所謂的「垂直共棲團體」(vertical symbiotic clique)，此種非正式組織，人員之間具有高度的依賴性，尤其遇事八卦或謠言威脅主管地位時，則可儘可能堵塞謠言或建議上級採取措施對抗謠言 (轉引彭文賢，1992：97)。Gluckman(1963:308)亦認為八卦能維護團體的道德和價值理念；並做為管制集團間競爭的有利工具。甚至有學者認為，

八卦／傳聞在傳遞消息的數量和速度都優於透過層級節制的正式管道 (Garnett,1992:43)。故八卦／傳聞的運作和傳達方式，值得組織學者深入探究。

再者，組織人員參與八卦／傳聞的動機為何？一個人參與八卦／傳聞可能是做為獲得資訊的手段，或想透過對資訊的掌握來發揮影響力，或者只是做為大家業餘飯後閒聊好玩和取悅的活動而已；這必須透過實際的觀察和訪談，才能夠更正確地對八卦／傳聞的影響做出結論。

最後，八卦／傳聞是組織知識擴散的重要來源，有學者對公用事業機構和其他組織的研究發現，八卦／傳聞大概提供了八成的正確率，甚至超越了正式溝通的水準。當然這必須要考量許多的變項，包括機關是否健全、八卦／傳聞的類型、資訊的層級等。瞭解這些變項，以及八卦／傳聞的性質、功能及散佈方式等，都將有助於管理者適切回應的能力。故在健全的組織中八卦／傳聞不僅資訊傳遞正確，更能夠彌補正式溝通的不足，故能夠協助管理者瞭解員工平日於組織所關切的人或事，並且能夠做出更有效能地反應⁴。

本文主要就組織中的八卦／傳聞的現象進行探討。研究八卦／傳聞可以就兩種層面進行分析，即八卦／傳聞的前因(antecedents)，及後果 (consequences)。前者是將八卦／傳聞視為依變項，探討各種個人因素及組織系絡因素對八卦／傳聞之影響；後者則將八卦／傳聞視為自變項，探討其對組織績效等方面的影響。故具體而言，本研究欲回答以下三個研究問題：

第一，組織中八卦／傳聞為何會形成？那些個人因素或組織因素會影響八卦／傳聞的形成和運作？

第二，八卦／傳聞對組織的結果和影響（例如，工作士氣、溝通滿足、政策回應，及知識移轉等）為何？

第三，組織中八卦／傳聞如何管理？尤其，隨著組織趨向多元化(diversity)，組織系統或管理者如何有效地掌控和管理？並採取那些有效的策略？

⁴ 在八卦／傳聞的網路中，每個組織人員可能扮演三種角色中的某一類型，即傳達者(liaison)、終止者(dead-end)與隔離者(isolate)。所謂傳達者是接收他人傳遞給他的訊息，然後再將此訊息傳遞給別人；終止者則是將所聽到的訊息停住，不再將其傳給別人；而隔離者則是既無接收到也未傳達訊息（請參見，Brownell, 1990:80）。

本文以下就針對過去文獻進行檢閱，首先說明八卦／傳聞的意義，並與相關的概念做一比較；其次，就八卦／傳聞的功能、類型及散佈方式進行討論；接著分析八卦／傳聞的形成與發展，就其前因和後果進行探討，並評析組織對八卦／傳聞的管理策略；最後，則歸納出初步的分析架構。

貳、八卦／傳聞的意義及相關概念

八卦是每個人都知道，但難以明確界定的概念 (Almirol,1981)。從相關文獻的檢視，八卦的概念之所以曖昧不明，主要是來自一些概念上的爭議。包括八卦／傳聞是否專指負面的資訊？八卦／傳聞是否包含特定的內容？以及八卦／傳聞是閒聊或另有目的？以下就此方面進行討論。

一、八卦的原義和爭議

Gossip 一詞源為古英文「god」與「sibb」二意的複合字。其中 god 指上帝，意為有血親關係的 (akin、related)，等同於今詞「親屬」(sibling)。八卦傳源於十一世紀猶太教的一種宗教儀式，如《牛津字典》中對於八卦的第一個定義：「在洗禮儀式中，依商定為孩子屬靈的監督角色，使其得以成為如同他一般的個人」(The Oxford English dictionary,1989)。流傳至十四世紀，gossib 之意擴張為「親密友人」，乃因婦女生產之時，習慣上招來親朋好友，一同見證孩子的出生與喜悅，在生產技術不發達的中世紀，由一群具有經驗的婦女齊為新生嬰孩的安全把關。冗長的生產過程中，來訪的親友談論著各種私密的話題，包括各類不為社會所容的私密事件、愛情故事、婚姻暴力、家庭糾紛甚至性事，這些話題的主角，多半為在場所有人熟識，同時，他們通常不在現場。而那些無法直接參與生產儀式的男性，則躲在一旁「偷聽」女性的對話，這樣的偷聽為婦女知曉並且私下允許，因此其原始意義乃建立在親密與信任的基礎上，將新生的喜悅分享給親友，為兩性皆可參與的活動 (Rysman,1977;Fine & Rosnow,1978)。

然而，今日的八卦一詞，通常指涉一種女性的活動。十八世紀起工業革命帶來生產形式的改變，促成了現代社區的形成（尤其是勞工階級所組成的社區），八卦因此和街角雜貨店、洗衣店、當鋪裡不可避免的社交活動劃上等號—八卦是「輕鬆、無拘束地說著、寫著那些關於人們以及某個意外事件的談話」(The Oxford English dictionary,1989)，社區中的成員可以輕易地從附近雜貨店老闆的口中獲知某個鄰家女

孩意外懷孕的消息；或者，從當舖老闆的口中得知某個優渥的家庭其實正面臨重大財務危機。許多不為人知的消息，在每日生活必經的角落、必定發生的社會關係中不經意地流傳散佈，那些「閒賦在家」的婦女，總在晴日的下午群聚在院內，打著毛線、織著蕾絲，邊談論著某些令人津津樂道的小故事。八卦自此成為女性的專屬活動，成為「嚼舌根」的同義詞（Tebbutt, 1995）。

然而，這樣具有性別偏差（gender bias）的詞語，引起許多性別研究學者的質疑，Rysman (1977:179) 指陳：八卦乃是一種經由貶低藉以壓迫女性的典型手段，真正的原罪（sin）乃在女性因為八卦活動，與那些外於父權體制主宰的其他女性建立了關係，八卦的污名化是一種用來分裂與破壞女人團結的手段。而另一學者 Tebbutt(1995)也提出：很多時候，女人的言論被歸類為八卦，而男人的言說則被歸為「談話」，八卦作為一種生活日常的溝通現象，視乎定義者的價值取向而定，用來區分日常話語與八卦的基準所引含的權力意義，別具有討論的空間。

二、是否專指負面的資訊？

從過去關於八卦一項爭議之處在於，八卦是否包含正面的資訊？八卦通常指涉負面的意涵，因八卦涉及對某人在團體內的社會認同(social identity)特徵所做的評註，以及對某人在團體中的聲望或地位的反應(Fine,1977;Suls,1977)。舉例來說，我們通常可以區辨「你有聽說我們主管要到夏威夷渡假？」這句話不是八卦，相反地「你知道嗎？我們主管丟下老公和兩個小孩，跑到夏威夷渡假」則被認定是八卦。換言之，八卦和日常閒聊有所不同；八卦往往是帶有價值判斷的非正式溝通。Rosnow(2000)認為八卦雖然是以閒聊的方式來呈現，但其實是別有用心或特定目的。事實上，若八卦是漫無目標的閒談，就沒有必要有那麼多先決條件了；具體而言，八卦僅有發生在傳遞者和接收者具有共同的利害和價值理念才會發生（Gluckman,1963;Yerkovich,1977; Rosnow,2000）。八卦只有在被談論的標的不在現場（背後論斷），而且是讓傳遞者覺得很隱密的情況下，才會產生。因為在此種情況下，可以降低八卦傳遞者因說出八卦所必須付出的責任和危險性。另外，八卦常用間接、模糊或影射的方式表達，而不用尖銳地指名道姓，以免說話者必須負起責任。假若八卦僅是漫無目的的閒聊，就不會有此種顧忌了。故八卦是不列入紀錄（off-record）的溝通，因為溝通的內容不列入紀錄，傳播者也就不必為其內容負責。一般而言，八卦是指「針對不在場的某人所做的評論性談話」（Eder & Enke,1991:494）。八卦與

其他評論性談話如侮辱(insulting)、嘲笑(ridicule)、戲弄(teasing)等不同之處，在於評論的標的並不在現場；換言之，八卦的主角是「他人」，也就是除了傳遞者和接收者之外的第三人。歸納而言，八卦應指一種處理團體成員資訊的不列紀錄形式溝通，而八卦同時涵蓋正面和負面的資訊。

三、八卦與謠言的異同

與八卦／傳聞相近而常被相提並論的概念是謠言；謠言是源於一樁重要又撲朔迷離的事件(ambiguity)，其之所以被閱聽人接受與相信，是由於被傳遞事件對收訊者之重要性，且此事件在收訊者間並無充分的知識或資訊來加以求證。此論點與Allport & Postman 所發展的一觀念性公式一致，這個公式為：謠言 = (事件的)重要性 × (事件的)模糊性(轉引 Marsha,1990:216)。Kapferer(1990)也說明了此公式為一個乘法關係，若重要性等於零，或事件本身並非含糊不清，則謠言並不會產生；若謠言要讓人能夠解除懷疑與信服，最主要有三個要點：第一，要有可靠的消息來源；第二，必須是人們所預期與冀望知道的；第三，聽起來似乎像是真的。而 Kamin et al.(1997)進一步推論，當訊息對收訊者來說具相對重要性且訊息內容仍然模糊時，各種相關訊息都有可能被形成並被傳遞，但當傳遞的訊息已被認為虛構時，人們會降低對此訊息的信任程度，而給予負面的態度，不再繼續傳播。

八卦和謠言的共同點是兩者皆由第三者得到的資訊，最常聽見一句話是「不要問我誰說的，你有沒有聽說…」，通常最先想要問的就是資訊來源的重要性和相關性；至於消息是誰說的或散佈出去的，似乎就不是那麼重要了；因為在許多情況下，消息的來源早已不可考；再者，八卦或謠言都是自然發生的，而非有計畫產生的，兩者皆欲反映出當前大家所關切的議題。

八卦和謠言也具有某些細微的差異(參見表一)。例如，謠言通常是公開散佈，而八卦則指比較隱私或親密的事情，而且通常是透過好朋友間的傳遞(例如，八卦透過 BBS 就變成謠言)。此外，謠言是未經官方或證據證實的言論，其假設是訊息在此種傳遞方式下，接收者並無法判斷其為真或偽(Rosnow,1988)；而八卦則是閒談或聊天，其基本上帶有某些真實性，故八卦所關切的就是具備真實性。但兩者的差別是程度上的，而不是實質上的。

表 1 八卦與謠言概念的比較

八卦	謠言
未經證實的資訊	基於某種事實的前題
公共的或重要的事件	個人的或隱私的事件
達成地位或自我的需求	主要是面對不確定性
可區分為正面性和負面性	通常是負面性

資料來源：修正自 Michelson & Mouly(2004:191-193)

綜合言之，八卦／傳聞是針對不在現場的真實或虛構之人或事，所進行一項帶有評論性的非正式溝通。八卦與謠言，這兩個名詞有很高的相似性，幾乎可以將其視為同義詞來處理；不過，誠如前面所討論，在中文裡「謠言」一詞似乎帶有較強烈負面的意涵；故本研究採用較中性的「八卦／傳聞」此一名詞。

參、八卦／傳聞的功能

八卦／傳聞的社會功能為何？有學者認為八卦是茶餘飯後休閒的功能(Fine & Rosnow,1978)，甚至認為是提昇個人表達能力的方式(Fine,1977)。但一般的共識是認為八卦／傳聞是一種社會控制的形式 (Rosnow,2000)。藉由傳遞團體中某人的資訊給其他成員，使得團體規範能夠建立並進而強化，同時也使團體的界限更為清楚。進一步來說，八卦可視為一種自我資訊的管理，個人經由八卦資訊的擴散，傳佈自己的思想與創見。由於每個人在聽聞八卦的同時，必定會經過自我重新詮釋，甚至對內容加油添醋，以引起他人的注意，因此個人可以在這樣的過程中達到資訊的有效管理。八卦／傳聞亦能讓個人將其判斷推廣到更大的團體中，以做為提供傳達者間接攻擊他人的手段，以降低直接攻擊的風險，故八卦／傳聞涉及權力之運作 (Kurland & Pelled ,2000)。

八卦／傳聞亦涉及自利的動機；Paine(1967)認為八卦／傳聞是一種具目的性的行為，源自於一種自利的行為，希望藉此方式給予「敵人」難堪或羞辱。是以八卦／傳聞是獲得並揭露資訊的非正式通程，其目的在於確保八卦／傳聞傳遞者對於情境的解釋能夠受到關注。Ronsnow(1977)認為，八卦／傳聞是基於市場心理學的一種工具性自利表達方式，他認為八卦是基於再分配交換和互惠模式的社會性交易，八卦／傳聞過程提供了三項主要功能：即娛樂、友誼及控制。以下就這個部分做進一

步的討論。

一、娛樂的功能

八卦／傳聞亦能提供娛樂的功能，許多八卦／傳聞的出現是玩笑性質的，它可以帶來歡樂與喜悅的效果，也可以激發被壓抑的情緒；在某些工作環境中，八卦／傳聞能使組織人員從單調的工作中獲得釋放。有趣的八卦／傳聞可以引發人們的幽默感與認同，讓散播者由此得到團體的注目，也讓周遭的環境感染詼諧(Kapferer,1990)。就某種程度而言，八卦／傳聞的娛樂價值是發生於實際交換之外；在很低的成本下，提供相當的興奮和刺激。正如 Spacks(1982)所言：我們很難完全解釋八卦／傳聞的娛樂功能，要解釋從八卦得到什麼好處，就像要說明一個笑話是多麼有趣，必須由當事人親身的體會。

二、友誼的功能

人皆有友情的需要，尋求友誼，建立社會關係乃是人的通性，人們既屬於一個組織，其生活圈與社交活動範圍就自然的使他們彼此來往，人們就從這些交往過程中發現誰可以交往，誰不可以交往；而八卦／傳聞也形成大家共同討論的議題和交集。另外，八卦／傳聞有可能成為「為說而說」的交際工具，人們有時為了社交需要，必須杜撰一些故事，或是對已經存在的消息加油添醋，以提供彼此訊息交流時的話題及機會，並協助建立起人際脈絡與社會關係(Kapferer,1990)。八卦／傳聞具有維持團體界限的功能：一個內團體的成員，將被其他成員視為具有知道「私密」資訊的資格，而那些「外團體」的個人，則無法享有此優勢，因此在實際互動的過程裡，該些未被告知八卦／傳聞的個人，自然而然地成為外人(outsider)，團體的凝聚力與界限也會更加強化。

三、控制的功能

Rosnow & Fine(1976)認為八卦／傳聞會受到時空的限制，當某項議題已事過境遷，或大家的興趣轉移時，八卦／傳聞可能就會逐漸消散了，此隱含八卦／傳聞亦有其生命週期。個人可以透過八卦／傳聞所獲得的資訊，來進行社會比較(Suls,1977)。此種看法和社會認同理論是相一致的。八卦／傳聞提供一種重要的自我評鑑角色，這是一種約束成員的力量，又包括兩種，一是內在的控制(Internal control)，一是外在的控制(External Control)。前者是引導成員順從文化價值之力量；後者是指非正式組織以外之團體所加諸於其成員之力量，這種外在的壓力可以促進

非正式團體成員之團結。由於這種社會控制力量足以影響和規範人員的行為，故八卦／傳聞具有「集體社會控制」(collective social control)的作用 (Tebbutt & Marchington,1997)。

八卦／傳聞作為一種社會控制機制，運作的方式經由口耳相傳，個人或社會的讚許與訓斥寓於其中，並展現規訓的能力。群體中的個人在聽聞八卦的同時，將得以理解其所屬團體的態度與價值觀，亦即團體的規範。儘管個人不必然贊同大眾的意見，但作為團體的成員，仍然可以藉由觀察他人對於事件的態度，瞭解孰是、孰非的道德標準，用以警惕自我行為。其中有項重要的論點，就是從道德的觀點。參與傳遞和散佈八卦／傳聞的人員通常會有一種罪惡感和矛盾的情緒。例如，在八卦的傳達過程中，有人常會說：「您聽聽就算了…當做我沒有說過」。並且，得以在社會中廣為流傳的八卦／傳聞，由於其話題的敏感性，許多是屬於不被社會允許的偏差行為，因此，八卦／傳聞可以視為一種不成文的社會控制，做為監視成員、保守道德與規範的工具。換言之，八卦／傳聞同時也是一種防衛性的工具，它能夠避免對團隊凝聚有所助益的規範遭到破壞 (Kniffin & Wilson , 2005 : 280)。

肆、組織中八卦／傳聞的形成與發展

在八卦的形成過程中，為何會引發組織成員的興趣和參與？大體而言，可以歸納為個人和組織系絡兩大因素。以下就這兩類因素做進一步分析和討論。

一、個人因素

個人的差異是用來解釋八卦／傳聞形成和發展重要的解釋變項；主要包括性別、教育程度及人格特質等變項，其對八卦／傳聞形成的作用，分別說明如下：

1.八卦／傳聞的性別差異

性別是常被論及的影響因素。如前述所示，八卦／傳聞通常與女性相關，一般人都認為女性比男性喜歡談論八卦。 Rysman (1977:179) 指出，所謂的八卦／傳聞，尤其是具有貶抑意義的，就是專指女性們交談的活動⁵；例如，當女性說話較多的時候，通常會被指責為八卦；而男性反而較少受到這樣的責難。

有學者從性別角色的扮演，說明兩性在八卦／傳聞過程的差異，因為女性的社

⁵同樣地，華人社會也常有所謂女性是「長舌婦」、「大嘴巴」、喜歡撥弄是非的性別刻板印象。

會角色較易感受到被威脅，故接受與散佈八卦／傳聞言的可能性較高，她們慣於將焦慮感染給周遭的人們以減輕自身的壓力，更由於女性在社會中通常屬於被邊緣化的角色，也因此她們較易尋求非正式管道來分享訊息，所謂的「說長道短」、「三姑六婆」的傳統女人形象，其實是女性之間團結一致的力量象徵，因為他們被剝奪了公共生活的自由，所以便尋求私人生活公共化的方式來面對社會的壓抑(Kapferer, 1990; Meyer, 1985)。Shimanoff & Jenkins(1992) 則指出，女性之間的互動與男性不同，她們比男性更團結、更相支持，而且更傾向於尋求同儕的互動與情感交流。而這種特殊的人際相處模式，跟女性的社會自我(Social self) 認同也有極大的關聯，若女性對於人際關係投入極多，那麼她們愈有可能比男性更容易傳遞八卦／傳聞。另外，在組織中女性也比男性管理者更易被當成負面八卦／傳聞話題的對象，是以同樣是對公共領域談論八卦／傳聞的貶抑，但對男性和女性的適用標準並不相同(Michelson & Mouly, 2000)。然而，此種女性喜歡談論八卦／傳聞的刻板印象，只有少數的學者進行實證的研究。

Levin & Arluke(1985)研究男女大學生在八卦／傳聞的性別差異，此研究將八卦定義為「論及不在現場的第三者之談話」。作者透過受過專業訓練的觀察員來瞭解這些大學生間的對話過程。從這過程中觀察員記錄的內容，包含八卦／傳聞的對象、主題、語氣、團體成員數目、團體成員性別，以及成員談到八卦的比率等。研究發現大學女生比大學男生顯著地比較喜歡談論八卦／傳聞；然而，男女在談論負面八卦／傳聞方面，並沒有顯著差異。女性喜歡討論八卦／傳聞的對象是其社會網絡的成員；而男性八卦／傳聞的對象則是明星或媒體名人；另外，男生喜歡討論運動明星，而女性則較喜歡討論班上同學或教授。Eder & Enke(1991)在一項對青少年時期的八卦研究，也有較類似的發現；例如，女生比較喜歡談論其他女性的外表和舉止；而男生的八卦則在於其他男生的運動能力等。

Leaper & Holliday(1995)運用實驗方法，比較了男性團體、女性團體以及男女混合團體等三種團體，在八卦／傳聞的觸發和談論過程之間的差異性。他們將對第三者的讚美或正面的陳述，界定為正面的八卦／傳聞，而將對第三者的批評，界定為負面的八卦／傳聞。他們研究發現，女性團體之中談論負面八卦／傳聞的比例，顯著地高於男性團體和男女混合團體；另外，女性團體之中談論負面八卦／傳聞也明顯高於談論正面八卦／傳聞；而在男性團體和男女混合團體談論正面和負面八卦／

傳聞的比例則都大致相當。故歸納言之，男性和女性只有在談論八卦／傳聞的性質和正負面方向具有差異，在頻率上則未有明顯的不同。

顯然，Leaper & Holliday(1995)與 Levin & Arluke(1985)的研究發現並不一致；而且，他們所研究的對象都屬於學生樣本，是否足以解釋在職場工作的人員，則是另一項疑問，這些疑點也有待於後續進一步的探究。

再者，也有學者觀察到女性比較願意和其他的女性共同分享八卦／傳聞(Tebbutt,1995; Davis,1997; Ogasawara,1998)；若真的如此，此種性別隔離的網絡，將不利於女性進入到組織的核心。尤其能否進入組織核心，建立組織的關係網絡，往往是事業生涯發展的關鍵所在，女性常無法突破玻璃天花板的障礙（黃煥榮，2000）。何以如此？蓋任何一個成功的工作生涯中，網路被視為重要的要素之一。一般而言，男性與女性的網絡是相同的規模，但二者傾向於性別一隔離網絡(gender-segregated networks)內互動。長久以來，男性即被教導發展支持的網絡，男性瞭解要達到目標必須透過間接的方式，運用非正式的組織，因此男性下班之後有聚會、交際應酬，以期擴展自己的影響範圍；相對地，由於女性很難受到男性接納，而進入這種圈子，故她們在組織中的影響力便降低許多，再加上資訊來源的缺乏，因而更難以進入權力核心。換言之，組織不鼓勵女性形成她們自己的網絡和聯盟，其目的可能是孤立她們，以避免她們為了升遷所需要的生涯整合，而且女性也往往被限制去接近非正式網絡。由於缺乏非正式的網絡，就無法獲得非正式的權力，因而網路管道的限制也是造成女性人力資源無法充分運用的重要原因之一(Kottis,1993;Ibarra,1993;黃煥榮，2007)。是以組織中對於八卦／傳聞的貶抑性，男性和女性適用的標準並不相同；女性管理者比男性管理者更容易成為負面八卦／傳聞的對象。

2.八卦／傳聞與教育程度

一般來說，教育程度低、社會階層低與勞動階級以下的人較容易聽信八卦／傳聞，但這並不代表知識份子不會相信一些傳聞或謠言。Bauer 與 Gleicher 在蘇聯進行的謠言可信度調查時發現一個有趣現象，被調查者中有 95% 的知識份子認為八卦／傳聞比官方媒體發佈的消息更可信，而低教育水平與階級的農民只有 56% 這樣認為，雖然如此，實際上農民卻是利用八卦／傳聞最多的階層，這可能是因為知識份子比農民更瞭解媒體運作與代言之方式，於是會對媒體產生較大的不信認感，但去

除媒體認知的因素，其散播八卦／傳聞的行為比例並不比農民來得高（引自 Kapferer, 1990）。這也就是說，知識份子也是需要八卦的，他們刻意拉大與傳播媒體的距離，並且證明自己異於平民大眾。

社會權力的分配有可能是更直接影響到八卦／傳聞的主要因素，而這種權力的分配自然與個人的教育水準有關。一般來說，恐懼性的八卦／傳聞對於社會權力低的人來說有可能是傷害更大的，而且也是掌權者駕馭或控制這些階級人們的一種策略與方案。恐懼性的八卦／傳聞來說，它會讓人們感受到負面的印象而引起人心的不安，而且受眾也會認為自己沒有能力或是資源去控制謠言所預知的事件，於是對八卦／傳聞便產生了一種「難以控制」的先入為主觀念。而其雖然無法直接減輕人們內心的不安，甚至有可能惡化，但散佈八卦／傳聞的動作會讓人們在社群關係中獲得解脫，並用這種行為來駕馭情勢與控制他人，以建立社會支援的關係，並解除恐懼所造成的壓力，這就亦是一種社會權力的主從關係(Kurland & Pellet, 2000)。

3.八卦／傳聞與人格特質

八卦／傳聞散佈的頻率被證實與個人需求有關，其與社會認可(social approval)需求和支配(dominance)的需求呈正向關聯，而與成就(achievement)的需求呈負向關聯；而那些喜歡「說長道短」的八卦傳遞者，通常也比較不受到同事所歡迎；此亦強調對於那些過度喜歡八卦者，給予道德上的譴責 (Michelson & Mouly,2004 :194)。

此外，若組織人員所提供的八卦／傳聞的訊息的正確性高，就會讓人感覺值得信賴(trustworthy)；如此便會增加八卦傳遞者的權力(Kurland & Pellet,2000:433)。相反地，若八卦／傳聞的資訊是錯誤的，那麼八卦／傳聞的接收者對於散佈者便會覺得厭惡，甚至會有敵意的情況產生 (Rosnow,1988:20)。

再者，過去研究發現人們可以透過散佈八卦／傳聞來減輕心中的緊張與壓力 (Warlker & Blaine,1991)；故一個人內心的焦慮狀態，或較神經質的人格特質，可能也會影響其散佈八卦／傳聞的意圖。。

除了上列因素外，其他因素亦值得留意，例如個人在組織中的職位或層級 (organizational level) 誠如上面所述，個人除了透過組織正式的命令系統之外，亦希望從非正式的系統獲取相關的資訊；故愈高的管理階層，愈可能透過他人所提供的八卦來掌握某些訊息和資訊。因此，組織階層亦可能做為預測八卦／傳聞散佈的指標。不過，這方面過去的研究仍屬有限，有待進一步探究。

二、組織因素

組織系絡亦是解釋八卦／傳聞形成的重要面向，以下就組織情境、組織文化和科技因素等三方面加以說明。

1.組織情境

八卦／傳聞的性質和功能並非是靜態的，實際運作上其會隨著不同的情境而有所變動。例如，有學者指出，當組織人員處於受到威脅、不確定和壓力沈重的工作環境，組織等待變革，或者人員覺得來自管理階層的正式溝通管道受到侷限時，八卦／傳聞的蔓延和流竄的情況將更為頻繁(Crampton, Hodge, & Mishra, 1998)。個人或團體處於嚴重的焦慮或壓力的情況下，八卦／傳聞最易於散佈蔓延。所以觀察組織那些促發焦慮和不安的刺激因子，例如，政府再造、組織精簡等。這些令組織人員焦躁不安的事件，如何影響其非正式溝通，而使得八卦／傳聞逐一的浮現，是值得深入分析的議題。雖然許多文獻都接受八卦／傳聞是組織生活的一部分，不可能完全排除；但很少分析其在焦慮或危機的情況下，其運作會是何種形態。

2.組織文化

組織文化是引導組織成員行為的一種無形力量，組織文化包含組織成員共同具有的態度、價值、信仰、意識形態、哲學、規範及準則(Hatch, 1993)。由於組織文化指引成員那些行為才是適當的，所以組織文化對於八卦／傳聞的接受度和容忍度亦有影響。根據 Mainiero(1989)的看法，保守的文化強調傳統的價值和行事的方式，而自由的文化則強調創新和發明；故保守的文化對八卦／傳聞的內容和散佈會有較嚴厲的規範，且對於組織工作行為的規範準則較缺乏彈性，因而較不利於八卦／傳聞的發展；相對地，自由的文化對性採取較開放的態度，文化中也蘊涵著彼此情感交流的氣氛，對工作場所中各種不同的論調和立場也較為寬容，因而較有助於八卦／傳聞的形成和發展。而 Kniffin & Wilson(2005 : 279)則指出：「團體成員分享共同命運的程度，會影響八卦被用於做為一種社會控制工具的程度」。換言之，在人員凝聚性愈強的組織文化中，八卦的影響力和重要性也愈高。故不同的組織文化對於八卦／傳聞的形成和發展會產生何種作用，是頗值得關注的課題。

3.科技因素

在組織的研究中，「科技」是用以解釋組織運作的重要變數之一（彭文賢，1996 : 205-206）；而隨著新科技發展，顛覆了傳統對於八卦／傳聞的一些看法。例如，過去

一般認為八卦／傳聞只有在熟識朋友和工作團隊之間才會傳遞，八卦／傳聞也發生在全球資訊網、電子佈告欄、電子郵件和電話簡訊之中；換言之，八卦／傳聞是有可能在陌生者之間流竄；另外，八卦／傳聞也不一定是透過口耳相傳的方式來散佈，隨著這些新的媒介方式，可能會改變八卦／傳聞的性質；蓋現在的八卦／傳聞藉由網際網路或無線通訊的擴散，其影響力不再像先前的口語傳播會侷限於某一地理區域，而是可快速地擴及全世界每一處有電腦網路或通訊設備的地方 (Harrington & Bielby,1995)。尤其，網際網路匿名性與易於向公眾傳播等特性，更助長了八卦／傳聞的傳播與影響力。基於上列對於八卦／傳聞散佈方式之說明，新的科技發展已改變了人類傳統的溝通模式；面臨此種轉變，是否會組織中八卦／傳聞的本質，實有必要進行更深度地探究和分析。

伍、組織中八卦／傳聞的後果與影響

上述討論到八卦／傳聞形成的因素；至於八卦／傳聞反過來會對組織會產生何種後果？又應如何進行有效的處置？亦是組織研究者和管理者應深切思考和探究的議題，以下就針對組織八卦／傳聞對組織績效的影響，以及管理者的因應策略，做進一步之分析。

一、八卦／傳聞對組織績效的影響

組織溝通行為在影響組織整體效能方面，扮演重要的角色，但卻多只注意到正式溝通的層面；至於非正式的溝通如八卦／傳聞在組織與管理研究的領域不僅受到忽略，而且過去幾乎都認定對組織只有負面的作用和影響。典型的論述就是認為閒談八卦會浪費時間，降低組織績效；故管理者應減少組織人員談論八卦的機會。許多實務導向的文獻甚至會提供許多建議，以根絕組織八卦／傳聞的蔓延(例如，Baker & Jones,1996; Difonzo et al., 1994; DiFonzo & Bordia,2000)。然筆者認為，過去許多學者對於組織八卦／傳聞的看法過於簡單而狹隘，故有必要對於八卦／傳聞在組織中的角色做更深入的分析，以瞭解其對組織整體和管理者各層面的影響。誠如之前所論述，八卦／傳聞是組織生活中重要的一部分，對團體的形成、規範及維繫都具有重要的角色，除非組織不需要溝通，否則要除去組織中的八卦／傳聞，並不切實際。是以吾人切不可忽略八卦／傳聞對於組織所帶來的正面功能和助益。回顧過去的相關文獻，八卦／傳聞對組織績效的影響，主要展下列幾個面向，分別扼要論述如下。

1.八卦／傳聞與工作士氣

八卦／傳聞促使組織的成員彼此抱持了相同的觀念與價值，人員的關係密切，增強了團體的親密感和凝聚力，進而促使團隊和組織的工作士氣能夠提昇 (Noon & Delbridge,1993)。Kniffin & Wilson(2005)以大學划船隊為例，說明八卦對團隊績效的正面功能；因為一艘船隻前進的績效並非是個別努力的加總，而是必須考量如何維持團隊的平衡和協調，這時八卦提供了一項讓團體成員分享共同命運的功能，使划船隊中想偷懶或摸魚的隊員感受到壓力，及違反規範所可能導致的後果；故此種相互監督可以有效發揮平衡的功能，對團隊的維繫和生存有其重要性。

2.八卦／傳聞與溝通滿足

組織八卦／傳聞的另一功能，乃是建立迅速傳播消息之網狀體系，足以使參與者能夠了解管理當局所做的各種措施之真正意圖。當組織規模日益擴張時，存在於團體間與個人間的種種複雜關係，亦隨之激增，每呈幾何級數的增加。此等複雜關係之增加，自必阻礙正式組織的正式溝通，而八卦／傳聞因之應運而生，俾能迅速建立消息的傳播網，八卦／傳聞傳遞的速度又比正式的管道來得迅速 (Crampton, Hodge, & Mishra, 1998: 570)。

3. 八卦／傳聞與政策回應

八卦／傳聞可做為組織試探性空氣，用以測定組織人員對組織新計畫或措施見解的反應與所持的態度，決定進一步行動的依據 (Michelson & Mouly,2004)。而其主要的宗旨，在於引起組織成員的關注和討論，誘發正反雙方的觀念與論證，認清支持者與反對者，體會雙方熱烈的程度。從這個過程中，組織或可因而發現新計畫的弱點和不足之處，謀求更完善的改進。從這個觀點，八卦／傳聞可以做為組織有效的績效反饋機制，透過八卦／傳聞的傳遞和流通，組織能夠真正知道組織人員真正的需求的何，組織可以適時地調整其策略和運作方向。

4.八卦／傳聞與壓力釋放

在 1930 年代著名的霍桑實驗中的「面談計畫」，就可以感受到參與及情緒發泄對於組織人員釋放工作壓力的重要性。組織人員在參與八卦／傳聞的互動過程中，每個人可以抒發己見，透過此種溝通歷程，可以減少緊張和不滿的情緒，每個人更能工作壓力釋放出來，建立彼此的同理心，進而提高工作生產力 (Foster, 2004)。

5.組織八卦／傳聞與知識移轉

組織可以運用透過非正式網絡來進行知識移轉，故管理者若能善用這些管道，對於組織成員的知識分享，亦能提供相當之助益（Cook,1999）。八卦和知識分享有許多相近之處；尤其，知識傳遞和分享必須在彼此信任的社會網絡中進行，那麼八卦／傳聞是否有助於知識分享？則是值得深入探討的課題。

二、八卦／傳聞的管理策略

上述對於組織中八卦／傳聞有其正面和負面之分。正面八卦／傳聞不僅有助於組織的團隊凝聚和組織氣氛，亦可能促進組織績效和生產力之提昇；但不容否認的，對於負面的組織八卦／傳聞，則有可能會造成組織生產力降低與形象受損，甚至使組織毀於一旦。尤其謠言在人心不安與狀況不明時特別容易被散佈，但相對之下，闢謠的困難度更是相對的高。心理學的認知不協調理論（Cognitive dissonance theory）解釋了澄清八卦／傳聞的困難，根據這個論點，若要消除人們內心的不安，可以藉由減少認知的失調來達成，包括增加促進協調的認知、減少或改變其中的一個認知以及降低不協調認知的重要性等。但是人們的內心不可能沒有壓抑，而八卦／傳聞就是一種宣洩壓抑的出口，澄清八卦／傳聞無疑是堵住了這個出口，這樣的防堵自然會讓人們的認知失調，與人們宣洩情緒的方向也正好相反(Difonzo et al., 1994)。

但如何去消弭八卦／傳聞，無論是學界或實務界，至今仍無定論，光是該不該直接去否認八卦／傳聞，就有各種不同的認定與說法。有人認為組織面臨八卦／傳聞直接攻擊的對象時，他就應該即時的反擊與回應，並舉出確切的闢謠證據 但也有人認為八卦／傳聞愈否認澄清，愈容易引起注目與擴大事件，而原本謠傳的事實可能就會變成真的；另外也有主張對八卦／傳聞不表意見才是確保安全的最佳策略。負面的八卦／傳聞也可以提供一些有效抑止八卦／傳聞的策略，有時候直接的否認並無任何效果 (Iyer & Debevec, 1991; Koller, 1992 ; Goleman, 1991)

Rosnow (1974) 在研究八卦／傳聞的生命週期時指出，八卦／傳聞的散播主要有三個階段：誕生、散佈與控制。八卦／傳聞的誕生有可能是人為蓄意的，也有可能是自發的，而散播的過程通常是沿著人際網絡所進行的，至於最後的控制階段，八卦／傳聞可能會自然的驅散，或者在官方闢謠下而逐漸消失。Difonzo 等人在研究八卦／傳聞的資料時亦發現，所有的八卦／傳聞會經歷三個過程(Difonzo et al., 1994)：

第一，產生 (Generation)：八卦／傳聞是在人們感到焦慮不安與不確定的狀況之下所產生，當人們處於憂慮與懷疑的心理狀態之下，八卦／傳聞就特別容易產生。

第二，評估 (Evaluation)：人們會去評價八卦／傳聞的真假，再決定自己是否要去散播八卦／傳聞。而這種評估的準則，一部份是根據自己心理已經建構的認知，一部份是跟隨滿足自己內心平衡狀態的方向去進行。

第三，散佈 (Diffusion)：當人們處於憂慮與懷疑的心理狀態之下，只要啟動八卦／傳聞的機制一發動，八卦／傳聞就會四處散佈，一發不可收拾，通常人們在散佈八卦／傳聞出去時，早就聽過兩三次傳聞，而且會合理化其真實性。

經過這三過程的循環，Difonzo 等學者歸納出各種不同階段謠言的防治方式 (Difonzo, et al., 1994)。

1.八卦／傳聞的預防 (Prevention)

在八卦／傳聞產生的階段，由於人們的不安與不確定感很高，於是是如何減少八卦／傳聞的產生，主要可以利用對事件的解釋來減少不確定性，並利用各種的解釋來消除人們內心的不安，而且愈能及早發現八卦／傳聞，愈能在進入評估期之前就將八卦／傳聞控制；而當進入評估期之後，可信度的評估是人們散佈八卦／傳聞的重要考量因素，這時候適時的舉行八卦／傳聞討論會，並建立起與事件相關人的種種信任關係，先期預測並及早管理；而對於已經進入散佈期的八卦／傳聞，也只能儘早發現，思考下一步的應對策略。

2.八卦／傳聞的失效 (Neutralization)

除了預防之外，八卦／傳聞當然需要「治療」，也就是如何讓八卦／傳聞「失效」。有時候防治八卦／傳聞最好的方法就是忽視不理，尤其對於一些已經開始散佈的八卦／傳聞，只要不要刻意的去提起，自然就會平息。而當八卦／傳聞剛開始產生時，追溯與確認八卦／傳聞的來源與真假，對他發出正式的回應與評價，會減少受眾的不安與不確定感，八卦／傳聞散佈的危機也就會大幅減低；但當八卦／傳聞的散佈已經進行到評估的階段，八卦／傳聞防治重點就落在強力的反駁與澄清，這時候有必要以事實為根據，對外的澄清與發言完全一致，最好是由單一指定的發言人對外發表，而且澄清的資訊一定要明確易懂，而非模擬兩可的搪塞藉口。最後，當八卦／傳聞已經散佈開來的時候，除了採取以上的措施之外，最好的做法就是不要再隨著八卦／傳聞起舞，在所有的公關作為之後淡化處理，讓八卦／傳聞隨著時間平息。

另外，召開公開的澄清會也是個治療八卦／傳聞的方式，這種公開的公關作為，無論在八卦／傳聞的產生、評估或是散佈階段皆能利用，不僅可以防止八卦／傳聞

的散佈，甚至可以預防八卦／傳聞更進一步的擴張。

二、整合性的分析架構

本文主要就組織中的八卦／傳聞的現象進行探討。從上述文獻的分析和討論可知，欲對八卦／傳聞有更完整的認識，應將其形成前因、發展動態、影響結果及管理決策置於整合的架構中加以探討，故建立初步的整合性分析架構如圖 1 所示。以下就分析架構圖中各變項之間，做一扼要說明。

首先，就八卦／傳聞的前因進行分析，這是將八卦／傳聞視為依變項，探討個人因素（包含性別、教育程度及人格特質）與組織因素（包括組織情境、組織文化和科技因素）對八卦／傳聞之影響；其次，則將八卦／傳聞視為自變項，探討其對組織績效各構面（包括工作士氣、溝通滿足、政策回應、壓力解放、及知識移轉）的影響；同時，亦會促使決策當局採取適當的管理策略。

總之，透過對組織中八卦／傳聞的前因變項及其發展動態，八卦／傳聞對組織績效的影響，以及管理者應如何採取適當的管理決策等各層面的探討，將有助於對組織八卦／傳聞現象的全面性的認識。由於國內針對組織中八卦／傳聞的經驗研究仍屬有限，本文只是進行一個初步的探索，未來若能蒐集更豐富的文獻和資料，將使研究架構各變項的關聯更為完整。

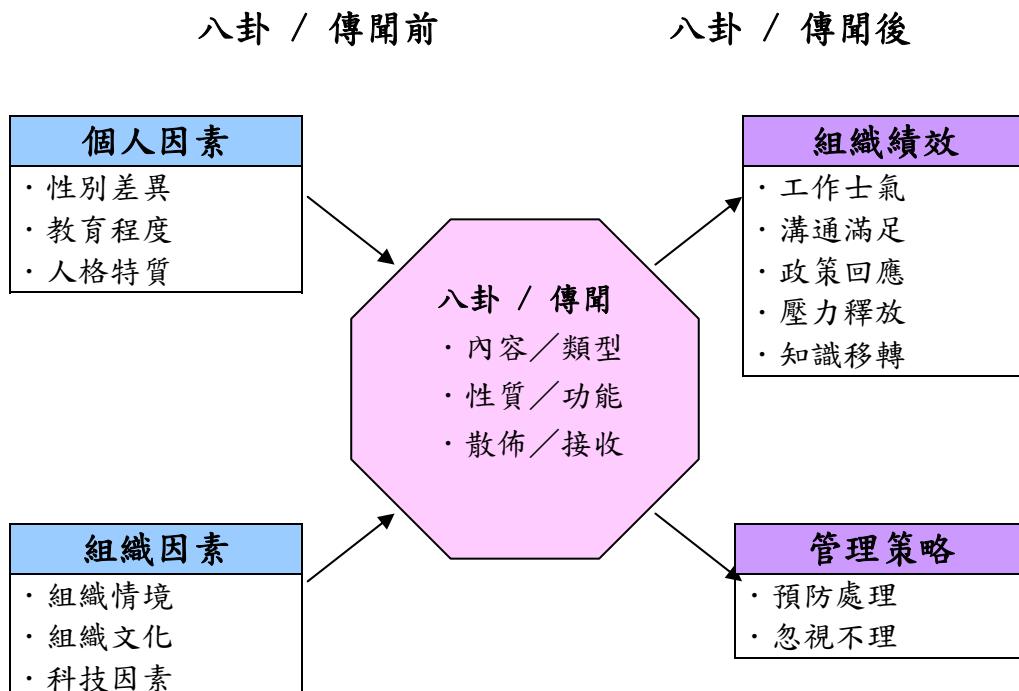


圖 1 組織八卦之分析架構

柒、結語

組織學者羅斯坦(J. Rothstein)曾言：「組織是由各個相互作用的部門所組成，其間若無溝通網絡存在，則不啻是將一些彼此孤立、隔離的個體匯集在一起而已，本質上還不能稱為組織」(轉引自彭文賢, 1983 :222)；故所謂組織就是一種溝通網絡，溝通對組織之重要性不言而喻。當前組織面臨了快速變化與競爭激烈的外在環境，為追求組織成員的共識來達成組織目標，內部溝通的良窳便成為一個組織能否邁向成功的關鍵因素。研究組織效率的專家發現，在最有效率的組織中，管理階層人員平均每天使用於溝通的時間，需要佔去全天下工時的百分之四十四。溝通不僅是員工間共識的基礎、達成組織目標的重要過程，同時也是協助管理者蒐集資訊，並作成最佳決策所不可或缺的工具與手段，故組織內的溝通與組織整體的績效息息相關(Luthans , Rosenkrantz & Hennessey, 1985)。對組織八卦／傳聞更深入的研究，將有助於我們更進一步認識組織的生活。

然而，大部分組織溝通的研究皆以「正式溝通」為焦點，而忽略了「非正式溝通」的功能；事實上，組織中的八卦／傳聞隨處可見，均扮演著重要訊息傳播之角色與功能，有國外學者指出，組織溝通有近七成是屬於八卦／傳聞的範疇，故以其做為溝通的來源，是遠超過於其他的工具 (Crampton, Hodge, & Mishra, 1998:570)。此種「非正式溝通」的方式可以輔助「正式溝通」之不足，卻未受到應有的重視。組織中的八卦／傳聞影響所及不只是非正式的小團體，還包括其他工作團隊，甚至整體組織；故若能對於組織中八卦／傳聞的形成、發展、影響及管理政策等各層面的問題，做有系統深入的研究，不僅能使組織建立更合理的管理體系；而且也做為組織提昇整體競爭力之助益。

回顧過去組織理論和行為的相關研究，並未將組織非正式的溝通視為是重要而有用的分析範疇；八卦／傳聞是大家都能察覺到，卻很少進行嚴肅地思索和探究。本研究是一個起點，希望對於八卦／傳聞的性質、功能，及管理上進行較為全面的探討。從許多文獻顯示，八卦／傳聞是相當複雜的活動，此種非正式的溝通結構不斷地改變社會互動方式，而不受限於正式的結構之中。若要對組織中八卦／傳聞現象有比較完整的瞭解。必須要從各種不同的因素來進行瞭解。八卦在特殊的團體或不同類型的組織（例如，公、私或第三部門）是否會有差異？其對組織的正面或負面影響？都值得管理學者加以關切和探究。

參考文獻

一、中文部分

- 彭文賢(1983),「組織原理」,台北：三民書局。
- 彭文賢(1992),「人群關係的生態面」,台北：幼獅書局。
- 彭文賢 (1996),「組織結構」,台北：三民書局。
- 黃煥榮 (2000),「組織中玻璃天花板效應之研究」,政治大學公共行政系博士論文
- 黃煥榮 (2007)「組織權力與網絡關係對升遷發展之影響—性別差異之比較」。載
於第二屆全球化與行政治理國際學術研討會論文集。桃園：考試院、行政院人
事行政局、國家文官培訓所、政治大學公共行政系、中央大學法律與政府研究
所、元智大學社會系、開南大學公共事務學系主辦。
- 教育部國語推行委員會編纂(2006)，教育部重編國語辭典修訂本，網路資源，
<http://tw.news.yahoo.com/050424/43/lqjet.html>，11月24日。

二、英文部分

- Amirol, E. B.(1981). "Chasing the elusive butterfly: gossip and pursuit of reputation." *Ethnicity*,8:293-304.
- Barnard, C. I.(1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Baker, J. S. & Jones M. A. (1996). "The poison grapevine: how destructive are gossip and rumor in the workplace" *Human Resource Development Quarterly* ,Vol. 7 (1): 75-86.
- Bergmann, J. R. (1993). *Discreet indiscretions: The social organization of gossip*. (J. Bednarz, Trans.). New York, Aldine de Gruyter. (Original work published 1987).
- Brower, R., Abolafia, M. & Carr, J. (2000). "On improving qualitative methods in public administration research" *Administration & Society*, Vol.32 (4) : 363-397.
- Brownell, J.(1990). "Management: Grab hold of the grapevine." *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, Vol.31:78-83.
- Cook, P.(1999). "I heard it through the grapevine : making knowledge management work by learning to share knowledge, skill and experience." *Industrial and Commercial Training*, Vol.31(3):101-105.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W. & Mishra, J M.. (1998). "The informal communication network: factors influencing grapevine activity. " *Public Personnel Management* ,Vol. 27 (4):569-84.
- Cross, R. A. ,Parker, A. ,Prusak, L., & Borgatti, S. P. (2001) . "Knowing what we know: supporting knowledge creation and sharing in social networks." *Organizational Dynamics*, Vol.30(2): 100-120.
- Culnan, M. J. & Markus, M. L. (1987). "Information technologies." In Jablin, F. M., Putnam,L. L., Roberts, K. H. & Poter, L. W. (eds.), *Handbook of Organizational Communication*, 420-443. Newbury Park, CA: Sage.
- Davis, K.(1969). "Grapevine communication among lower and middle managers." *Personnel Journal*, Vol.48(4):269-272.
- Davis, T. (1997). "Can you keep a secret? Women, gossip and identity. " *Journal of Interdisciplinary Gender Studies* , Vol. 2 (2): 67-74.
- DiFonzo, N. & Bordia, P. (2000). "How top PR professionals handle hearsay: Corporate rumors,their effects, and strategies to manage them" *Public Relations Review*, Vol.26:173-190.
- DiFonzo, N., Bordia, P., & Rosnow, R. L. (1994). "Reining in rumors. " *Organizational*

- Dynamics*, Vol. 23 (1): 47-62.
- Eder, D. & J. L. Enke (1991). "The structure of gossip: Opportunities and constraints on collective expression among adolescents." *American Sociological Review*, Vol.5: 494-508.
- Eder, D. & Enke J. L. (1991). "The structure of gossip: opportunities and constraints on collective expression among adolescents." *American Sociological Review*, Vol. 56: 494-508.
- Elias,N., & Scotson, J. L.(1965). *The Established and the outsiders*. London: Frank Cass.
- Fine, G. A.(1977). "Social components of children's gossip." *Journal of Communication*, Vol .26: 181-185.
- Fine, G. A., & Rosnow, R. L.(1978). "Gossip, gossipers, gossiping." *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.4:161-168.
- Foster, E. K.(2004). "Research on gossip: Taxonomy, method, and future directions." *Review of General Psychology*, Vol.8(2):78-99.
- Gabriel, Y. (1995). "The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity." *Organization Studies* ,Vol.16: 477-501.
- Garnett, J. L.(1992). "Coping with rumors and grapevines: Tactics for public personnel management." *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 12(3): 42-49.
- Gilmore, D. (1978). "Varieties of gossip in a Spanish rural community." *Ethnology* ,Vol. 17 (1): 89-99.
- Gluckman, M. (1963). "Gossip and scandal." *Current Anthropology* ,Vol.4: 307-316.
- Hafen, S.(2004). "Organizational gossip: A revolving door of regulation and resistance." *The Southern Communication Journal*, Vol.69(3):223-240.
- Harrington, C. L. & Bielby D. D. (1995). "Where did you hear that? Technology and the social organization of gossip." *Sociological Quarterly* , Vol. 26 (3): 607-28.
- Hatch, M. J.(1993). "The Dynamics of Organizational Culture." *Academy of Management Review* ,Vol.18(4): 457-463.
- Ibarra, H. (1993). "Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework." *Academy of Management Review*, Vol.18(1):56-87.
- Iyer, E. S. & Debevec, K. (1991). "Origin of rumor and tone of message in rumor quelling strategies." *Psychology & Marketing*, Vol.8(3):161-175.
- Kamins, M., Folkes, V. & Perner, L.(1997). "Consumer Responses to Rumor: Good News, Bad News", *Journal of Consumer Psychology*, Vol.6(2):165-187.
- Kanter, R. M.(1977). *Men and Women of the Corporation*. New York:Basic.
- Kapferer, J. N.(1990). *Rumors- Uses, Interpretations, and Images*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Kniffin, K. M. & Wilson, D. S. (2005). "Utilities of gossip across organizational levels: multilevel selection, free-riders, and teams." *Human Nature* , Vol. 16: 278-292.
- Koller, M. (1992). "Rumor rebuttal in the marketplace." *Journal of Economic Psychology*, Vol.13:167-186.
- Kottis, A. P.(1993). "Women in management: The 'glass ceiling' and how to break it." *Women in Management Review* , Vol.8(4):9-15.
- Kurland, N. B. & Pelled L. H. (2000). "Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace." *Academy of Management Review*, Vol.25: 428-440.
- Lautenschlager, G.. L & Flaherty, V. L.(1990). "Computer administration of questions: More desirable or more social desirability." *Journal of Applied Psychology*, Vol.75:310-314.
- Leaper, C. & Holliday H. (1995). "Gossip in same-gender and cross-gender friends'

- conversations. " *Personal Relationships*, Vol. 2(3): 237-46.
- Levin, J. & Arluke A. (1985). "An exploratory analysis of sex differences in gossip." *Sex Roles*, Vol. 12 (3/4): 281-6.
- Luthans, F., Rosenkrantz, S. & Hennessey, H.(1985) . "What do successful managers really do? An observation study of managerial activities" *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.21:255 - 270.
- Mainiero L. A.(1986). "A Review and Analysis of Power Dynamics in Organizational Romances." *Academy of management Review* ,Vol.11: 750-762.
- Mangione, T. W.(1995). *Mail Surveys: Improving the Quality*. Newbury Park, CA: Sage.
- Meyer, S. (1985).*Gossip* .Chicago: University of Chicago Press.
- Michelson, G. & Mouly S. (2000). "Rumour and gossip in organisations: A conceptual overview." *Management Decision*,Vol.38: 339-346.
- Michelson, G. & Mouly S. (2000). "Rumour and gossip in organizations: A conceptual study." *Management Decision*, Vol.38: 339-346.
- Michelson, G. & Mouly S. V. (2002). "You didn't hear it from us but...': towards an understanding of rumour and gossip in organizations." *Australian Journal of Management*, Vol. 27: 57-65.
- Michelson, G. & Mouly S. V. (2004). "Do loose lips sink ships? The meaning ,antecedents and consequences of rumour and gossip in organizations." *Corporate Communications* ,Vol. 9(3): 57-65.
- Mishra, J. (1990). "Managing the grapevine." *Public Personnel Management* ,Vol. 19 (2): 13-218.
- Noon, M. & Delbridge R. (1993). " News from behind my hand: Gossip in organizations." *Organization Studies*, Vol.14: 23-36.
- Ogasawara, Y. (1998). *Office Ladies and Salaried Men: Power, Gender, and Work in Japanese Companies*. Berkeley, CA., University of California Press.
- Paine, R. (1967). "What is gossip about? ." *An alternative hypothesis Man*, Vol.2: 275- 278.
- Rosnow, R. L. (1977). "Gossip and marketplace psychology. " *Journal of Communication* , Vol. 27 (1): 158-63.
- Rosnow, R. L. (1988). "Rumor as communication: A contextualist approach." *Journal of Communication* ,Vol. 38 (1): 12-28.
- Rothbaum, F., Weisz, J. R., & Syder, S. S. (1982). "Changing the world and changing the self:a two-process model of perceived control." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.42: 5-37.
- Rysman, A. (1977). "How "gossip" became a woman. " *Journal of Communication* ,Vol.27: 176-180.
- Sekaran, U.(1990). "Frontiers and new vistas in women in management research." *Journal of Business Ethics*, Vol.9(4-5): 247-256.
- Spacks, P. M.(1982). "In praise of gossip." *Hudson Review*,Vol.35:19-38.
- Suls, J. M. (1977). "Gossip as social comparison." *Journal of Communication*, Vol. 27 (1): 164-168.
- Tebbutt, M.(1995). *Women's Talk? A Social History of Gossip in Working-class Neighbourhoods,1880-1960*. Aldershot, England Brookfield.
- Tebbutt, M. & Marchington, M. (1997). "Look before you speak': gossip and the insecure workplace." *Work, Employment and Society* ,Vol. 11 (4): 713-35.
- Waddington, K.(2005) . "Using diaries to explore the characteristics of work-related gossip: Methodological considerations from exploratory multimethod research."

- Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.78:221-236.
- Waddington, K. & Fletcher, C. (2005). "Gossip and emotion in nursing and health-care organizations." *Journal of Health Organization and Management*, Vol.15(4/5): 378-394.
- Walker, C. & Blaine, B. (1991). "The virulence of dread rumors: a field experiment." *Language and Communication*, Vol.11 (4): 291-7.
- Wasserman, S. & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. New York: Cambridge University Press.
- Williamson, J. B., Karp,D. A., Dalphin, J. R. & Gray, P.D.(1982). *The Research Craft: An Introduction to Social Method. 2nd ed.* Boston: Little Brown.
- Wurman, R. S.(2001). *Information Society* 2. Indiana, QUE.
- Yerkovich, S. (1977). "Gossiping as a way of speaking." *Journal of Communication*, Vol. 27: 192-197.
- Zaremba, A. (1988). "Working with the organizational grapevine." *Personnel Journal*, Vol. 67 (7): 38-42.