

工作场所排斥后的应对

王荣, 张雯, 蒋奖

(北京师范大学心理学院, 应用实验心理北京市重点实验室, 北京 100875)

【摘要】 目的: 考察工作场所排斥后的应对反应类型、使用频率及有效性等问题。方法: 采用情境模拟(回忆范式)、开放式问卷和问卷调查相结合的方法, 于不同样本中收集数据。结果: 相较消极反应和不作为反应, 采取积极应对方式的个体与他人人际关系得到更好改善, 且工作满意度更高、情绪衰竭和离职意向更低; 基于开放式问卷收集到的25种工作场所排斥后应对反应, 对同时作答了上司排斥和同事排斥应对反应问卷的64份数据进行配对样本 t 检验, 结果显示面对不同来源排斥, 其应对反应的使用频率和有效性存在差异。结论: 受工作场所排斥后, 积极反应的应对效果优于消极和不作为反应, 且排斥源对应对方式的选用和有效性存在影响。

【关键词】 工作场所排斥; 应对反应; 上司; 同事

中图分类号: R395.6

文献标识码: A

文章编号: 1005-3611(2013)02-0277-04

Coping Strategies After Workplace Ostracism

WANG Rong, ZHANG Wen, JIANG Jiang

School of Psychology, Beijing Normal University, Beijing 100875, China

【Abstract】 Objective: The current studies aimed to explore the coping strategies after workplace ostracism, using frequency and effectiveness of these strategies. **Methods:** Recalling paradigm, opening questionnaire, and scale surveys were used. **Results:** Compared with antisocial responses and avoidance, prosocial responses could more easily help victims improve interpersonal relationships, and subjects would feel higher job satisfaction, lower emotion exhaustion and intention to quit. Based on 25 kinds of coping strategies collected through open interviewing questionnaires, paired sample t -test with data provided by 64 participants showed that frequency and effectiveness of these strategies were various because of different sources of ostracism. **Conclusion:** After workplace ostracism, the effectiveness of positive responses is better than negative ones and avoidance, in addition, the sources of ostracism make coping strategies different.

【Key words】 Workplace ostracism; Coping strategy; Supervisor; Colleague

工作场所排斥(workplace ostracism)是工作场所中个体主观感知到的他人对自己的忽略、排挤和拒绝, 它是一种普遍存在于组织且具隐蔽性的消极行为, 是社会排斥在组织中的表现^[1-3]。目前工作场所排斥已有研究多集中探讨它对个体生理、心理健康以及工作态度和行为的负面影响。例如, 研究发现工作场所排斥与员工身体健康水平存在负相关^[4], 并导致负面情绪(抑郁)的增加和组织自尊的降低^[5]; 而遭受排斥后员工的工作满意度^[1,4]、对团队的情感依附(emotionally attached)水平更低, 进而表现出较少的组织公民行为^[2]和较多的反生产力行为^[6]。但也有研究表明, 排斥的影响并非皆是消极。工作场所排斥中有一类惩罚性排斥(punitive ostracism), 它是用以阻止不受欢迎行为的一种有效手段^[7]; 遭受排斥后的员工也可能通过更努力地工作以求重新获得接纳^[8]。

由此看来, 尽管学术界将工作场所排斥划入了消极职场行为范畴, 但它对员工的影响在一定程度上具有两面性。

现有研究缺乏对排斥后应对反应的探讨。仅有研究证实, 拒绝敏感性(rejection sensitivity)高的人在遭受社会排斥后更倾向于采取逢迎(ingratiation)策略^[9], 而政治技能(political skill)则对该策略的有效性起到了调节作用, 仅高政治技能的员工运用逢迎才能削弱工作场所排斥和心理压力的相关^[10]。Williams 曾强调工作场所排斥后应对反应研究的必要性, 因为有效的应对措施可以降低排斥和消极结果的关系, 而无效或不佳的应对则会加大排斥对个体的不利影响^[3]。综上所述, 本研究拟解决以下几个问题: 首先, 确定员工受排斥后的应对类型, 并经排斥影响机制研究的启发, 考察受排斥个体是否会做出积极应对; 其次, 比较不同类型的应对方式对工作场所排斥负面影响的缓解作用; 最后, 鉴于中国传统文化上尊下卑的特点, 探究面对不同来源的排斥个体应对是否存在差异。

【基金项目】 本文受教育部人文社会科学研究青年基金项目(10YJCLX018); 北京市优秀人才培养资助(2010D009012000002); 中央高校基本科研业务费专项资金支持
通讯作者: 蒋奖

1 对象与方法

1.1 被试

为保证研究结果的有效性及其可信性,依据研究方法和拟解决问题的不同,本研究于全职员工中搜集了两个不同样本。

样本1用于情境实验:共收取有效数据81份,实验组49份,对照组32份。实验组男性16人(32.65%),女性33人(67.35%);大专以下学历12人,大专学历21人,本科学历14人,硕士及博士2人;平均年龄25.86岁($SD=4.89$),平均参加工作56.18个月($SD=55.23$)。对照组男性15人(46.88%),女性17人(53.13%);大专以下学历1人,大专学历10人,本科学历18人,硕士及博士2人;平均年龄27.78岁($SD=4.26$),平均参加工作57.59个月($SD=54.70$)。

样本2用于问卷调查:共108人参与上司或同事排斥后应对反应问卷的填答,其中64人两次均进行了报告,即共收集到64份有效匹配数据。64名被试中,男性36人(56.25%),女性28人(43.75%);大专以下学历4人,大专学历14人,本科学历43人,硕士或博士3人;平均年龄29.03岁($SD=5.03$),平均参加工作66.91个月($SD=54.43$)。

1.2 研究程序

首先采用回忆范式,将样本1被试随机分为实验组和对照组。要求实验组被试回忆一段工作场所排斥经历,并询问后续的处理方式,为加强回忆效果,被试需报告该事件的发生时间、持续时间以及排斥源;对照组被试则回忆一段工作场所接纳经历。两组被试完成回忆后均需完成情绪、排斥/接纳感受及自我评价相关问卷,此外实验组被试还将就做出应对后排斥是否继续、关系是否好转、情绪衰竭程度及指向他人和组织的态度做出评定。最后,研究者对实验组被试的回忆材料进行文本分析,两位毕业于心理学专业且有工作经验的专家将实验组被试的排斥反应分为三类:积极反应(接近排斥者,有助改善受损关系)、消极反应(远离排斥者或制造冲突,不利于改善受损关系)和无作为反应(忽略)。为检验分类是否正确,实验组被试需对“被排斥后,我所做的事情是希望接近他”做出回答。

接下来以问卷调查法考察不同排斥源对个体应对的影响。研究开始前先通过开放式问卷获取应对反应项目库:即呈现工作场所排斥定义、权威网站调查数据及具体表现后,询问在职员工周围是否存在该现象,并要求其试列出三种曾使用的处理方式。对

收集到的行为反应进行汇总、合并和重组后,最终形成包含25个项目工作场所排斥应对反应问卷。向样本2被试分两次发放上司或同事排斥后应对反应问卷(通过指导语对排斥源进行操控,先后顺序随机),中间间隔一周以避免两次填答的干扰,后将两次数据匹配进行比较分析。

1.3 工具

工作场所排斥应对反应问卷。包含25个项目,分别对该方法的使用频率和对改善关系的有效性进行评价,采用5点计分,1表示“从未出现”或“无效”,5分表示“总是出现”或“有效”。对上司排斥而言,该问卷使用频率和有效性两个维度的内部一致性系数分别为0.74、0.79;对同事排斥而言,两个维度的内部一致性系数分别为0.61、0.81。

情绪。向被试呈现5类情绪词(生气、高兴、受伤、焦虑、悲伤)^[11],要求其判定事情发生时体验到该情绪的强烈程度。5点计分,1表示“完全没有”,5表示“非常强烈”,内部一致性系数为0.90。

排斥和接纳感受。自编的4个项目,排斥(“我感到被忽略”、“我感到被拒绝了”)和接纳(“我是被接纳的”、“我受到重视”)各两道题。采用5点计分,1表示“完全不符合”,5表示“完全符合”,二者的内部一致性系数分别为0.84和0.95。

自我评价。采用Ford等曾使用的4道自我评价题目^[12],如“我是受人欢迎的”、“别人和我在一起觉得我有意思”等。采用5点计分,1表示“完全不符合”,5表示“完全符合”,内部一致性系数为0.70。

情绪衰竭。采用工作倦怠量表-通用版(The Maslach Burnout Inventory-general Survey, MBI-GS)中的情绪衰竭分量表^[13]。包含5个项目,如“工作让我感到身心疲惫”、“下班的时候我感觉精疲力竭”,采用5点评分,1表示“完全不同意”,5表示“完全同意”。在本研究中,内部一致性系数为0.85。

指向他人的态度(包括对排斥他人评价和继续与其工作的意愿)。对他人的评价采用Ford等编制的9题版问卷^[12],询问被试在多大程度上同意用下列词语来形容排斥者,如“挑剔”、“粗暴无礼”、“轻率”等。5点计分,1表示“完全不同意”,5表示“完全同意”,内部一致性系数为0.61。继续共事的意愿采用自编的一道题目进行测量,即“在此(做出某些反应)之后,我愿意继续和他共事”,采用5点评分评价,1表示“完全不同意”,5表示“完全同意”。

指向组织的态度(工作满意度和离职意向)。采用一个项目测量工作满意度——“我对工作感到满

意”,采用5点评分评价,1表示“完全不同意”,5表示“完全同意”。离职意向采用Tepper等编制的3道题目^[14]，“我打算很快离开目前的工作单位”、“我希望几个月后换工作”和“我很快会考虑换工作”，采用5点评分评价,1表示“完全不同意”,5表示“完全同意”。在本研究中,内部一致性系数为0.84。

2 结 果

对样本1数据进行分析。首先,操纵有效性检验结果表明,实验组被试被接纳的感受显著低于对照组($t=12.47, P<0.01$),被排斥的感受、消极情绪和消极自我评价显著高于对照组($t=-14.66, -16.91, 8.29, P<0.01$),说明实验操纵成功。对实验组被试做出的反应进行归类,49人中,采取消极反应的有19例(如抱怨、发生争吵),不作为有9例(如忽略、置之不理),积极反应有21例(如正面沟通、请第三方协调)。为验证分组有效性,对题项“被排斥后,我所做出的反应是希望接近他”进行方差分析,发现三组差异显著($F=46.99, P<0.001$),Scheffe事后比较发现积极反应组(3.57 ± 0.81)得分显著高于消极反应(1.26 ± 0.73)和不作为组(2.00 ± 0.71)。其次,从附表看来,不同的应对反应,对受损关系修复、情绪衰竭、工作满意度等的作用存在差异,积极应对反应的效果要明显好于消极和不作为应对。

使用样本2提供的64组匹配数据进行统计分析后发现,应对上司排斥,使用频率最高的5类反应分别是:努力做好分内事($M=4.64$)、自我反省($M=3.57$)、向友人倾诉($M=3.44$)、积极正面沟通($M=3.41$)和在工作上帮助对方($M=3.36$);而应对同事排斥,使用频率排名前5的反应是:努力做好分内事($M=4.30$)、积极正面沟通($M=3.41$)、向友人倾诉($M=3.38$)、自我反省($M=3.30$)和在工作上帮助对方($M=3.17$)。单从记频结果看来,上司排斥和同事排斥后使用最多的应对反应比较一致,但配对样本 t 检验结果表明,8类反应因排斥来源不同在采用频率上有显著差异:当受到上司排斥时,努力做好分内事($t=3.52, P<0.01$)、忽略忍让($t=1.89, P=0.06$)、消极怠工($t=2.95, P<0.01$)、自我反省($t=2.26, P<0.05$)、主动把成绩让给对方($t=3.14, P<0.01$)所采用的频率更高;据理力争($t=-1.93, P=0.06$)、和当事人争吵($t=-1.98, P<0.05$)以及调离部门或岗位($t=-1.95, P=0.06$)则在受同事排斥后更经常使用。

修复关系的有效性方面,上司排斥后最有效的5类反应是:努力做好分内事($M=3.84$)、积极正面沟

通($M=3.53$)、工作上帮助对方($M=3.34$)、积极主动交往($M=3.19$)和承担额外工作($M=3.17$);而应对同事排斥最有效的5种反应分别为:努力做好分内事($M=3.66$)、积极正面沟通($M=3.58$)、工作上帮助对方($M=3.44$)、自我反省($M=3.28$)和积极主动交往($M=3.14$)。除承担额外工作和自我反省外,被试所报告的两类排斥有效应对方式类型比较接近,但进一步 t 检验结果表明仍有6类反应存在显著差异:其中,外出散心($t=-2.33, P<0.05$)、自我反省($t=-2.14, P<0.05$)等自我调整的反应,以及利用机会接近对方($t=-1.93, P=0.06$)等主动亲近型策略对修复受损的同事关系更为有效,向对方谄媚、拍马屁($t=3.33, P<0.01$)则对改善和上司的关系更加有效。相比之下,消极怠工对同事排斥和上司排斥后关系的修复均无效,甚至可能导致同事关系更为恶劣($t=2.34, P<0.01$)。

附表 排斥后不同反应的影响分析($N=49; M\pm SD$)

	消极反应 ($n=19$)	不作为 ($n=9$)	积极反应 ($n=21$)	F	P
继续受排斥	3.37 ± 1.07	2.78 ± 1.20	1.57 ± 0.60	19.48	0.00
关系好转	1.32 ± 0.48	2.33 ± 0.71	4.05 ± 0.86	75.53	0.00
情绪衰竭	3.80 ± 0.84	2.89 ± 0.66	2.18 ± 0.54	27.26	0.00
他人评价	3.43 ± 0.90	3.19 ± 0.69	2.17 ± 0.64	14.58	0.00
共事意愿	1.58 ± 0.69	2.56 ± 0.73	3.67 ± 1.02	29.90	0.00
工作满意度	1.95 ± 1.18	2.56 ± 0.53	3.43 ± 1.16	9.36	0.00
离职意向	4.00 ± 0.56	2.70 ± 0.84	1.65 ± 0.50	78.18	0.00

3 讨 论

遭遇工作场所排斥后,除消极反应和无作为反应外,个体也会做出积极应对,如正面沟通、请第三方协调等;而相较于前两者,积极反应是工作场所排斥更加有效的应对方式。中国儒家文化熏陶下,人们有更强的关系取向和群体归属需求,而“和谐”更是多种场合领域追求的氛围。受传统价值观影响中国人对偶然的排斥行为容忍度更高,态度上也更为接受;但面对持续的工作场所排斥,则会为了避免关系进一步恶化,可能将继续维持表面和谐,即使是虚假和谐^[15]。从文化视角看,积极反应也更切合中国人“以和为贵”的观念。组织行为研究领域常常用社会交换理论(social exchange theory)来解释员工的态度和行为^[16],认为“以牙还牙”才是正常现象。本研究却证实,工作场所排斥也会招致员工的积极反应,但这并不与社会交换理论相违背:受排斥员工正因为相信自己的付出和努力将获得回报、扭转局面,因而期望通过努力工作、帮助他人、为团队做贡献来换取团队或他人的重新接纳。

同事排斥和上司排斥后,个体均会以消极行为、

积极行为或无作为加以应对。两类排斥后有许多反应是类似的,如和当事人正面沟通,努力工作,自我调整等。但除去这些相似之处,排斥来源的不同也将导致个体应对上存在某些特点:相比上司排斥,受到同事排斥后选择离开工作环境的频次更高;当面对峙、理论和争吵等有风险的方式则在上司排斥后较为少见,而不作为和积极反应则在上司排斥后采用更频繁;另外,谄媚、“拍上司马屁”也被视为改善与上司关系最为有效的方式之一。由此可见,上尊下卑、君尊臣卑的“等级”观念仍然存在我国企业中,面对上司排斥,受害者更倾向以一种冷静、谦卑的态度来处理,而遭遇同事排斥,受害者则会毫不犹豫地为自己伸张正义。该研究结果也证实探讨工作场所排斥问题时,区分排斥源是十分有必要的^[17]。

参 考 文 献

- 1 Ferris DL, Brown DJ, Berry JW, Lian H. The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(6): 1348-1366
- 2 Hitlan RT, Clifton RJ, DeSoto MC. Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 2006, 8(2): 217-236
- 3 Williams KD. Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 2007, 58(1): 425-452
- 4 Barak MEM, Levin A. Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: A study of diversity, job satisfaction and well-being. *Community, Work and Family*, 2002, 5(2): 133-157
- 5 Penhaligon NL, Louis WR, Restubog S L. Emotional anguish at work: The mediating role of perceived rejection on work-group mistreatment and affective outcomes. *Journal Occupational Health Psychology*, 2009, 14(1): 34-45
- 6 Hitlan RT, Noel J. The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2009, 18(4): 477-502
- 7 Miceli MP, Near JP. *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies*. New York: Lexington Books, 1992
- 8 Williams KD, Sommer KL. Social ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1997, 23(7): 693-706
- 9 Romero-Canyas R, Downey G, Reddy KS, Rodriguez S, et al. Paying to belong: When does rejection trigger ingratiation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 2010, 99(5): 802-823
- 10 Wu LZ, Yim FHK, Kwan HK, Zhang X. Coping with work place ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 2012, 49(1): 178-199
- 11 Hawkey LC, Williams KD, Cacioppo JT. Responses to ostracism across adulthood. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 2011, 6(2): 234-243
- 12 Ford MB, Collins NL. Self-esteem moderates neuroendocrine and psychological responses to interpersonal rejection. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2010, 98(3): 405-419
- 13 Maslach C, Jackson SE, Leiter M P. *The maslach burnout inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996
- 14 Tepper BJ, Carr JC, Breaux DM, Geider S, et al. Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2009, 109(2): 156-167
- 15 吴隆增,刘军,许浚. 职场排斥与员工组织公民行为:组织认同与集体主义倾向的作用. *南开管理评论*, 2010, 13(3): 36-44
- 16 Cropanzano R, Mitchell MS. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 2005, 31(6): 874-900
- 17 蒋奖,鲁峥嵘,张雯. 工作场所排斥问卷的编制及信效度检验. *中国临床心理学杂志*, 2011, 19(6): 720-724

(收稿日期:2012-09-11)

(上接第 276 页)

- 39 杨丽,梁宝勇,张秀阁,等. 近乎完美量表修订版(APS-R)的中文修订. *心理与行为研究*, 2007, 5(2): 139-144
- 40 梁宝勇,郝志红. 中国大学生心理应激量表的编制. *心理与行为研究*, 2005, 3(2): 81-87
- 41 Enns MW, Cox BJ, Clara IP. Perfectionism and neuroticism: A longitudinal study of specific vulnerability and diathesis-stress models. *Cognitive Therapy and Research*, 2005, 29(4): 463-478
- 42 Hewitt PL, Flett GL. Dimensions of perfectionism, daily stress, and depression: A test of the specific vulnerability hypothesis. *Journal of Abnormal Psychology*, 1993, 102(1): 58-65
- 43 温忠麟,侯杰泰,张雷. 调节效应与中介效应的比较和应用. *心理学报*, 2005, 37(2): 268-274

(收稿日期:2012-09-17)