

职场排斥对反生产行为作用机制的实验研究

刘玉新¹, 张建卫², 王成全³, 彭凯平^{4, 5}

- (1. 对外经济贸易大学 国际商学院, 北京 100029; 2. 北京理工大学 教育研究院, 北京 100081;
3. 北京理工大学 管理与经济学院, 北京 100081; 4. 彭凯平 清华大学 心理学系, 北京 100084;
5. 美国伯克利加州大学心理学系, CA 94720)

摘要: 从职场排斥和自我决定理论视角, 运用情景模拟实验研究方法, 考察了员工反生产行为(CWB)的心理机制。结果发现, 职场排斥对人际和组织CWB均具有显著影响, 被排斥者的这两种CWB均显著高于被接纳者; 职场排斥对归属感、自主感和胜任感具有显著影响, 被排斥者三种基本心理需要满足水平均显著低于被接纳者; 归属感、自主感和胜任感对职场排斥与人际CWB间关系的完全中介效应显著, 归属感和胜任感对职场排斥与组织CWB间关系的完全中介效应显著。这些研究结果有助于从动机资源的积极心理学视角理解CWB, 并对通过日常管理满足员工基本心理需求, 以减少CWB具有现实意义。

关键词: 职场排斥; 反生产行为; 自我决定理论; 基本心理需要; 实验研究

中图分类号: F270 文献标识码: A 文章编号: 1002-9753(2013)10-0157-11

An Experimental Study on the Psychological Mechanism of Workplace Ostracism's Effects on Counterproductive Work Behavior

LIU Yu-xin¹, ZHANG Jian-wei², WANG Cheng-quan³, PENG Kai-ping^{4, 5}

- (1. Business School, University of International Business and Economics, Beijing 100029, China;
2. Graduate School of Education, Beijing Institute of Technology, Beijing 100081, China;
3. School of Management and Economics, Beijing Institute of Technology, Beijing 100081, China;
4. Psychology Department, Tsinghua University, Beijing 100084, China;
5. University of California at Berkeley, Berkeley, CA 94720, USA.)

Abstract: Building on self-determination theory (SDT) and incorporating the recent work of workplace ostracism, this research examined the psychological mechanism of counterproductive work behavior (CWB) using an experimental design based on scenarios. Results suggest that workplace ostracism had significant effects on both interpersonal and organizational CWBs, with exclusion group having significantly higher CWBs than inclusion group; workplace ostracism had significant effects on the satisfaction of the basic psychological needs for autonomy, competence and relatedness, with exclusion group having significantly lower satisfaction levels than inclusion group on these three needs; the satisfaction of the needs for autonomy, competence and relatedness had significant mediating effects between ostracism and interpersonal CWBs, while the satisfaction of the needs for competence and relatedness had significant mediating effects between ostracism and organizational CWBs. These results contribute to the understanding of CWB from the positive psychology per-

收稿日期: 2013-02-16 修回日期: 2013-07-20

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71271055; 71072150); 教育部新世纪优秀人才支持计划(NCET-12-0052)

作者简介: 刘玉新(1969-), 女, 新疆石河子市人, 对外经济贸易大学国际商学院副教授, 研究方向: 组织行为管理。

spective of motivational resources and had important practical implications .

Key words: workplace ostracism; counterproductive work behavior; Self-Determination Theory(SDT); basic psychological needs; experimental study

一、引言

近十几年来,员工的反生产行为(Counterproductive workplace behavior,简称CWB)逐渐引起了组织研究者和企业界的关注。反生产行为包括从消极怠工到偷窃、贪污等一系列有害于组织或其成员的行为。员工为何会做出损害组织利益的事情,甚至和自己的雇主反目成仇?长期以来,由于对CWB产生的原因缺少科学的认识,管理者从日常经验出发,往往将这类行为归咎于员工个人的品行问题,认为CWB主要源于员工个人道德水准不高和自律不严。其实,种种迹象表明,员工做出各种危害组织利益、损公肥私、甚至损人不利己的事情,和员工在组织中心理需求的满足受挫息息相关。当我们放眼世界,将视线从一个组织移向整个社会,一些极端事件可让我们从中窥见CWB的潜在动因。美国频发的校园枪击案引起了学士界对社会排斥问题的高度关注。Leary等对1995至2001年间发生的15起校园枪击案的缜密研究发现,13起枪击案的主犯案发前都曾不同程度地遭受到社会排斥^[1],无法融入所在的团体或社会组织。与西方社会相比,社会群体和人际关系对中国人具有非同寻常的重要性。无论是梁漱溟的“关系本位”^[2]还是台湾学者杨国枢提出的“关系取向”^[3],无不揭示着人际关系在中国文化或中国人日常生活中的重要性。中国人还具有鲜明的他人取向,即在心理和行为上非常容易受到他人的影响——对他人的褒贬特别重视和敏感,特别渴望获得他人的赞同、接纳及欣赏,尽量避免他人的拒绝、尴尬和冲突^[3]。上述文化特点预示着,社会排斥与我国民众的心理需求间的冲突可能更加严重,因此更可能引起强烈的心理和行为反应。调查显示,高达40.8%的被调查者在过去的一年中曾经感到被人忽略,有“隐形人”的体验^[4]。尽管“冷”暴力的研究刚刚起步,受到的关注远不及“热”暴力,但其造成的精神伤害和后果的严重性绝不亚于身体方面的“热”暴力。

遭遇职场排斥的“圈外人”,会有哪些心理和行为反应?员工在职场中遭到的种种社会排斥,和他的CWB,是否存在某种关联?若有关联,其关联的深层心理机制又是怎样的?探明职场排斥与CWB之间的关联及其作用的心理机制,不仅具有重要的理论意义,而且在实践上有助于消除CWB的组织根源。

二、理论背景与假设

(一) CWB的基本内涵及其产生原因

CWB是指组织成员有意采取的、客观上给组织及其成员的有形财产或无形资产带来损害的显性或隐性行为^[5]。关于CWB的产生机制,影响较大的理论大致可分成两类:一类是强调消极情绪作用的情绪类理论;另一类则是强调理性推理过程的认知类理论。Spector等人提出的“压力源-情绪模型”(Stressor-Emotion Model)是情绪类理论的重要代表。该模型认为^[6],CWB源于工作环境中的压力源所导致的消极情绪。压力源首先要经过主观的认知评估,才能产生压力,并进而导致各种消极情绪,而消极情绪则是CWB产生的直接诱因。认知类理论的典型代表当属Martinko等的因果推理理论^[7](Causal Reasoning Theory)。该理论认为,个体对环境的因果性推理(归因)是CWB产生的决定性原因。当感知到职场的某种不平衡(如不公平)时,若将不平衡归因于自身内在的不稳定的特征,如努力不足,个体可能不会因此做出CWB;若个体将消极结果归于外在且稳定的原因,则可能导致外部导向的CWB(如攻击或报复等)。

总体而言,CWB的现有理论主要从情绪和归因等角度来阐释反生产行为的心理形成过程,不仅综合了外部工作环境和个体因素两方面的作用,而且也承认二者之间存在动态交互作用。然而,现有理论并未完全探明CWB形成的本质原因,尤其是缺乏对CWB发生的深层动机的揭示。此外,上述重在强调“情绪”和“归因”的CWB理论还在实践价值方面具有明显的局限性,即这些理

论的实践启示主要在人事甄选方面,难以指导组织从日常管理的其他方面入手,建立常规的防御系统,以应对目前发生率高、隐秘性强的CWB。因此,从深层揭示CWB的发生机制,考察CWB的动机因素,从而为各级组织提供日常管理建议非常必要。

(二) 职场排斥的心理与行为后果

职场排斥是由 Ferris 在 2008 年正式提出的,特指员工在职场感知到的来自于他人的排挤、忽视与孤立^[8],是社会排斥在工作场所的特殊表现形式。职场排斥对员工的身体和心理健康都具有潜在的影响,它不仅使个体的归属需求受挫,而且导致员工对组织的贡献降低。Wu 等以我国员工为被试,考察了职场排斥与心理痛苦的关系,结果发现了二者间显著的正向关联^[9]。研究已经证实,社会关系对个体的身心健康非常重要,健康、快乐、幸福都与亲密的社会关系紧密关联。生活孤独者比拥有良好的社交网络者更可能出现身体与精神方面的疾病^[10]。此外,多项研究直接证明了社会排斥会引发个体的各种消极情绪。有关青少年的研究也发现,受到同伴消极评价的孩子,更可能做出反社会行为^[11]。基于上述研究发现,职场排斥可能导致员工的消极情绪上升,进而可能引发反生产行为。关于职场排斥与 CWB 的关系,我们特提出:

假设 1a: 职场排斥水平的高低会带来人际 CWB 的显著差异,被排斥者与被接纳者的人际 CWB 存在显著差异;假设 1b: 职场排斥水平的高低会带来组织 CWB 的显著差异,被排斥者与被接纳者的组织 CWB 存在显著差异。

(三) 自我决定理论与“职场排斥→动机资源”模型

自我决定理论 (Self-Determination Theory, SDT) 是由美国心理学家 Deci 等人提出的关于人类人格发展与动机过程的理论^[12]。SDT 揭示了人类的基本需要和动机之间的关系。SDT 提出人类固有三种最基本的心理需求,即胜任、自主和归属需求,它们的满足水平越高,其行为的自主动机就越强。SDT 还指出,心理需要的较高满足水平对

个体的积极发展具有正向预测作用,而较低的满足状况则对个体发展具有负向预测作用^[13]。SDT “基本需要满足促使个体寻求积极发展”等思想已经得到了大量验证。然而,基本心理需要与消极行为关系的研究却难以见到。本研究拟从 SDT 的视角来考察 CWB 的内部动力机制,整合了前述各类理论,提出了 CWB 的“职场排斥→动机资源”模型(图 1)。依据该模型,追求归属感、胜任感和自主感是推动和导致 CWB 的个体内部资源,因其具有动机作用,故称其为内部动机资源,简称“动机资源”。职场排斥导致了动机资源的下降,而寻求获取这些动机资源(即追求 3 种基本需要的满足)是导致 CWB 产生的内部动力机制。

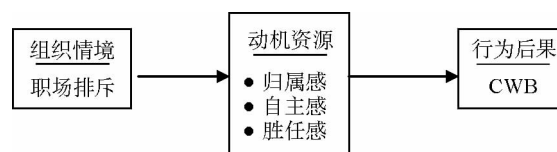


图1 CWB的“职场排斥→动机资源”模型

其一,职场排斥导致了内部动机资源的下降。毋庸赘述,职场排斥本身就意味着被排斥者的归属需求未能得到满足,而社会排斥的有关理论和研究,则为职场排斥降低人的胜任感和自主感提供了直接或间接的支持。根据 William 的社会排斥模型^[14],社会排斥直接威胁到了人的四种最基本的心理需要:归属需要(need to belong)、自尊需要(need for self-esteem)、控制需要(need for control)和有意义存在的需要(need for a meaningful existence)。研究发现,人们能够快速识别社会排斥的信息,一旦遭到排斥,人们的自尊就会下降^[15]。我们由此推论,遭受职场排斥者不仅胜任感可能下降,而且对周遭环境的控制感也将下降,对职场环境的自主感必然也会随之下降。本研究由此提出:

假设 2a: 职场排斥水平的高低会带来归属感的显著差异,员工在职场中越是感到被排斥,其归属感也越低;假设 2b: 职场排斥水平的高低会带来自主感的显著差异,员工在职场中越是感到被排斥,其自主感也越低;假设 2c: 职场排斥水平的高低会带来胜任感的显著差异,员工在职场中越是

感到被排斥,其胜任感也越低。

其二,个体的内部动机资源与其 CWB 显著关联。SDT 认为,“心理需要”的满足是推动个体追求有益发展目标的动力,是重要的动机资源。个体“向善”的原因主要在于,其“归属”“自主”和“胜任”等基本心理需要没有得到满足。许多心理病理学研究发现,一些心理疾病的深层原因在于个体的胜任和自主需求的满足受阻,他们在为控制感、自主感、胜任感和效能感而挣扎着^[16]。不难理解,在工作场所,当自主、胜任和归属等需要未能得到正常满足时,个体完全可能通过某些消极有害的方式追求上述需要的满足。当上述基本心理需求长期无法得到满足时,一些人可能退而求其次,通过一些反生产甚至是反社会的方式,仅仅为了追求周围人和环境对自己的“关注”。借用 2005 年美国俄克拉荷马州杀人案中凶手的话来说,“我需要杀多少人才会有人注意到我呢?”^[17]。Twenge 等人的研究也发现,被排斥者不仅助人的倾向降低^[18],而且对他人的攻击性也更强——对排斥他的人和那些完全无辜的人都如此。综上所述,本研究提出:

假设 3a: 员工的归属感对其职场排斥感与人际 CWB 的关系起中介作用; 假设 3b: 员工的归属感对其职场排斥感与组织 CWB 的关系起中介作用; 假设 4a: 员工的自主感对其职场排斥感与人际 CWB 的关系起中介作用; 假设 4b: 员工的自主感对其职场排斥感与组织 CWB 的关系起中介作用; 假设 5a: 员工的胜任感对其职场排斥感与人际 CWB 的关系起中介作用; 假设 5b: 员工的胜任感对其职场排斥感与组织 CWB 的关系起中介作用。

至此,本研究提出了一个中介过程模型(图 1),试图从职场排斥的角度揭示 CWB 的产生机制。为验证这一模型,我们将采用情景模拟研究的方法进行考察。

三、研究方法

(一) 预实验

开展预实验的目的在于为下一阶段正式的情景模拟实验奠定基础: 开发实验材料、验证实验材料的效度。要实现上述目的,需要两轮被试,收集

两类不同的研究数据和资料。

1. 样本

来自中国北方某省电网公司参加企业管理内训的两批学员,事先征得了内训公司人力资源管理部门的支持。第一批 73 人,第二批 80 人。第一批学员参与收集和修订职场排斥情境故事; 第二批学员则用于对所收集情境故事的效度检验。第一批学员中,员工占 33.5%,基层管理者占 27.6%,中层管理者占 38.9%; 男性占 68%,女性占 32%。第二批学员中,员工占 26.4%,基层管理者占 37.6%,中层管理者占 36%; 男性占 71%,女性占 29%。

2. 程序

第一步,在培训课程规划中,专门安排出 40 分钟开展调研。对第一批学员,随机分成相等的两组,请一组学员“仔细回想一下,在过去的一两年中,您和所在部门的同事们特别愉快的相处经历,您感觉到和他们关系非常融洽,大家感觉都很舒心,请您把事情发生的基本背景以及详细经过写下来,越详细越好”; 同时,请另一组学员“仔细回想一下,在过去的一两年中,在您单位发生的,您感觉到和某个同事或领导格格不入: 他们有些事情故意瞒着您、或者故意忽视您、冷落您,您感到自己不被他们接纳,像一个多余的局外人。请您把事情发生的基本背景以及详细经过写下来,越详细越好”。第二步,基于从第一批学员收集到的“职场接纳”与“职场排斥”的故事情境,经过事件情节加工整合、文字润色、专业人士研讨等过程,最终编纂出了两个典型职场情境,分别代表“职场接纳”与“职场排斥”。第三步,对第二批学员实施调研。现场也随机分成两个小组,分别下发上一步获得的“职场排斥”和“职场接纳”材料,要求被试针对编纂出的两个情境故事,进入角色,体验当事人的感受,然后再以故事中角色的身份,填写问卷(详见下文的“测量工具”部分)。

3. 结果

第一轮调查,剔除案例描写过于简洁,内容不够丰满,或者几乎空白的答卷,共获取“职场接纳”有效案例故事 23 个,有效率 63.9%; 获取“职场排

斥”有效案例故事 31 个,有效率 83.8%。第二轮,“排斥组”和“接纳组”在职场排斥感上的“平均分+标准差”分别是“4.12+0.84”和“1.94+0.90”;t 检验结果,两组的差异非常显著($t = 14.92, p < .0001$),证明两个情境故事能够成功地诱发出被试不同程度的排斥体验,实验材料是科学有效的,能够用于正式的情境模拟研究。

(二) 情境模拟研究

1. 被试

被试全部来自华东地区某大型油田,本研究的一位作者当时作为项目负责人,在该油田开展横向课题研究。被试源于该油田下属的 4 个采油分公司,以分公司为单位,数据采集分四次完成。剔除部分无效问卷,最终有效被试 262 名,排斥组与接纳组各 131 名,平均年龄 31.7 岁。其中,男性 87%,女性 13%。职位方面,一线员工 81.6%,基层管理者 15.7%,中层管理者 2.7%。学历方面,高中或以下占 25.5%;大专学历 25.9%;本科及以上学历占 48.6%。

2. 研究程序

先后在 4 个分公司独立开展研究。每次均遵循下列程序:(1) 建立关系与预热。(2) 实验操纵:现场随机将被试分为对等的两组,分开就座,分别下发预实验中得到的“职场排斥”和“职场接纳”的实验材料。引导被试阅读情境故事,以操纵自变量。被试被告知“请认真阅读下面的故事,完全将自己当作故事的主人公”。(3) 数据收集阶段:阅读完情境故事后,引导被试作答,以收集研究变量的数据。(4) 实验结束,向被试致谢。

3. 实验材料

“职场排斥”与“职场接纳”的情境故事均包括三大部分。第一部分,人物和背景介绍,两类故事完全相同:我是一家汽车制造公司的设计工程师。我有两名很好的合作伙伴——李华和刘悦,我们自称“霹雳团队”。我们的许多设计方案,频频得到业内的高度认可,让我们倍感自豪。最近,我们公司被选中为一新款运动型汽车设计内部构造。公司对这款汽车的研发投入已经超过了数百万,十分期待我们团队设计的驾驶座舱能够在市场竞

争中独占鳌头。第二部分,故事高潮。“职场排斥”的故事情境大致是:我渐渐觉察到我和李华、刘悦的关系有些变化,李华和刘悦早晨总是相伴走进办公室,两人谈天说地、笑声不断,但当我走近时,他们要么是压低嗓门、嘀嘀咕咕,要么是继续大声聊天,连看都不看我一眼,好像我并不存在似的;类似的情况也逐渐在工作中出现了:我们 3 人一起进行设计时,他们似乎也有意无意地冷落我。“职场接纳”的故事情境大致是:在为新款运动型汽车设计驾驶座舱的过程中,我们一起加班加点,头脑风暴,努力解决问题。在公司的年度郊游等活动中,我们不知不觉地聊到了深夜,最后大家依依不舍地互道晚安。第三部分,故事结局。“职场排斥”的情境大致是:这种关系不仅影响我的工作心情,还阻碍了我的工作进度。由于信息传递不及时,导致我的设计工作出现了明显失误,不仅让我们团队工作陷入停滞,而且也给公司造成了严重损失。“职场接纳”的结局大致是:我们三人相处和谐,大家不仅在工作中愉快合作,而且生活上也能够彼此关心,建立了友谊。我一直觉得,我们彼此既是同事更是好朋友。

4. 测量工具

(1) 职场排斥 采用 Ferris 等开发的 10 题量表来测量职场排斥^[8],题目均采用“1”至“5”的李克特五点计分,分数越低,代表排斥感越弱。该量表在本研究中的 Cronbach α 信度系数为 0.88。(2) 动机资源,是指个体在工作场所的自主、胜任和归属三种基本心理需要的满足程度,采用 Ilardi 等编制的“工作中基本心理需要量表”^[19]。整个问卷 21 道题,五点计分,分数越高,代表动机资源也越丰富。结合本研究的情况,我们调整了个别条目的措辞,如“同事(如李华、刘悦等)告诉我:说我很擅长自己的工作”。上述三种动机资源在本研究中的 Cronbach α 信度系数分别为 0.90、0.84 和 0.89。本研究中,三因素模型结构拟合程度良好($X^2/df = 3.91$; $GFI = 0.975$; $NNFI = 0.984$; $CFI = 0.983$; $RMSEA = 0.067$)。(3) 反生产行为,主要采用 Bennett 和 Robinson 开发的问卷^[20],原始问卷共 19 道题,包括“人际 CWB”和“组织

CWB”两个维度。我们对该测量工具进行了小的修订:在保持问卷原始结构的前提下,补充了 Rotundo^[21]等以中国本土雇员为样本的研究结果,最终的 CWB 问卷,仍保持两个原有维度:人际 CWB 和组织 CWB,每个维度各 14 题,整个问卷 28 道题。量表采用李克特五点计分,分数越高,代表 CWB 越多。为验证修订后的问卷效度,我们进行了两因素模型的验证性因素分析,结果发现,拟合程度良好($\chi^2/df = 3.47$; $GFI = 0.986$; $NNFI = 0.985$; $CFI = 0.979$; $RMSEA = 0.059$)。此结果表明,本研究“反生产行为”的测量有效。

四、结果

(一) 共同方法偏差的检验

共同方法偏差是一种可能对研究结果产生混淆的系统误差。本研究拟采用统计控制法来检验和控制该偏差。按照侯杰泰等提出的卡方原则^[22],本研究对共同方法偏差的检验表明,含有共同方法因子的结构方程模型拟合数据的程度并未获得大的改善(表 1)。因此,以本研究数据得出的变量间关系是可信的。

(二) 职场排斥组与接纳组的心理与行为的对比分析

在验证研究假设之前,首先要对自变量实验操纵的有效性进行检验。“排斥组”和“接纳组”在职场排斥感上的“平均分+标准差”分别是 $4.24 + 0.91$ 和 $2.93 + 0.73$;独立样本 t 检验结果表明, $t = 9.14$; $p < 0.001$,被试体验到的职场排斥感与所接受的实验处理的方向一致,实验对于自变量的操作结果与预期相符,达到了实验控制的目的。

本研究对职场排斥组与接纳组的 CWB 进行了对比分析。“排斥组”和“接纳组”在人际 CWB 上的“平均分+标准差”分别是 $1.85 + 0.61$ 和 $1.50 + 0.49$;两组在组织 CWB 上的结果则分别是 $1.88 + 0.75$ 和 $1.59 + 0.50$ 。独立样本 t 检验表

明,两组不仅在人际 CWB 上差异非常显著($t = 3.89$, $p < 0.001$),而且在组织 CWB 上也存在显著的差异($t = 2.60$, $p < 0.01$),上述结果支持了假设 1a 和假设 1b。

本研究还对两个组基本心理需求满足状况进行了对比分析。“排斥”和“接纳”组在归属感上的“平均分+标准差”分别是 $2.67 + 0.59$ 和 $3.90 + 0.65$;两组在自主感上的结果分别是 $2.64 + 0.51$ 和 $3.27 + 0.58$;两组在胜任感上的结果则分别是 $3.12 + 0.55$ 和 $3.69 + 0.60$ 。独立样本 t 检验表明,两组不仅在归属感($t = 12.97^{***}$, $p < 0.001$)和自主感上差异非常显著($t = 7.60^{***}$, $p < 0.001$),而且在胜任感上也存在非常显著的差异($t = 6.48^{***}$, $p < 0.001$),上述结果支持了假设 2a、假设 2b 和假设 2c。

(三) 三种心理需要中介效应的检验

我们采用 Baron 和 Kenny^[23] 检验中介变量的三步骤来检验“动机资源”的中介过程模型。本模型的因变量有两组:人际 CWB 和组织 CWB,所有结果均请参见表 2。我们先来看人际 CWB 作为因变量的检验情况。第一步,检验职场排斥与人际 CWB 之间的关系;第二步,职场排斥对三种动机资源的影响;第三步,控制三种动机资源对人际 CWB 的影响之后,再和第一步对比,检验职场排斥效应是否有变化。如表 2 所示,职场排斥对人际 CWB 的正向预测效应非常显著($\beta = 0.28$, $p < 0.001$),进一步支持了假设 1a。职场排斥也非常显著地负向预测了自主感($\beta = -0.60$, $p < 0.001$)、胜任感($\beta = -0.51$, $p < 0.001$)和归属感($\beta = -0.70$, $p < 0.001$),进一步支持了假设 2a、假设 2b 和假设 2c。然后,将职场排斥和三种动机资源中的一种同时放入回归模型中,检验它们对人际 CWB 的效应。结果显示,职场排斥在三组回归模型中的预测效应均不再显著,均未能进入回归方程,而自主感(β

表 1 共同方法偏差检验结果(N = 262)

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	NNFI	IFI	RMSEA
六因素模型(不含共同方法因子)	5267.61	1641	3.21	0.95	0.97	0.97	0.050
七因素模型(含共同方法因子)	21586.73	6767	3.19	0.95	0.97	0.98	0.048

注:六因子模型:项目负荷在各自的理论维度上;七因子模型:项目除了负荷在各自的理论维度上,所有项目还负荷在一个公共因子上。

= -0.36, $p < 0.001$)、胜任感 ($\beta = -0.45, p < 0.001$) 和归属感 ($\beta = -0.45, p < 0.001$) 的预测效应却非常显著。因此,三种动机资源对人际 CWB 的中介模型获得证实,该结果支持了假设 3a、假设 4a 和假设 5a。

表 2 “动机资源”中介过程模型的层级回归分析结果

	自主感	胜任感	归属感	人际 CWB (假设 1a)	人际 CWB (“自主感”*) (假设 4a)	人际 CWB (“胜任感”*) (假设 5a)	人际 CWB (“归属感”*) (假设 3a)
控制变量							
性别	-0.05	-0.04	-0.09	-0.05	-0.06	-0.06	-0.09
年龄	-0.01	-0.06	-0.06	0.04	0.04	0.02	0.02
职位	-0.02	0.05	0.07	-0.06	-0.08	-0.05	-0.03
自变量							
职场排斥	-0.60***	-0.51***	-0.70***	0.28***	—	—	—
中介变量							
自主感					-0.36***		
胜任感						-0.45***	
归属感							-0.45***
R ²	0.37	0.27	0.53	0.09	0.14	0.21	0.20
△R ²	0.35	0.26	0.52	0.07	0.12	0.19	0.18
总体 F 值	25.83***	16.87***	51.17***	4.31***	6.94***	11.38***	10.95***

注:表中报告了标准化的回归系数 β 。“*”表示 $p < 0.05$ 。“**”表示 $p < 0.01$ 。“***”表示 $p < 0.001$ 。“—”表示该变量未进入回归方程。*(代表将“自主感”和自变量同时放入回归模型;*) (代表将“胜任感”和自变量同时放入回归模型;*) (代表将“归属感”和自变量同时放入回归模型。

表 2 “动机资源”中介过程模型的层级回归分析结果(续表)

	组织 CWB (假设 1b)	组织 CWB (“自主感”*) (假设 4b)	组织 CWB (“胜任感”*) (假设 5b)	组织 CWB (“归属感”*) (假设 3b)
控制变量				
性别	-0.08	-0.08	-0.09	-0.11
年龄	-0.02	-0.02	-0.04	-0.04
职位	-0.10	-0.10	-0.09	-0.08
自变量				
职场排斥	0.19*	0.19*	—	—
中介变量				
自主感		—		
胜任感			-0.36***	
归属感				-0.32***
R ²	0.06	0.06	0.15	0.12
△R ²	0.03	0.03	0.13	0.10
总体 F 值	2.62*	2.60*	7.70***	5.83***

再来检验组织 CWB 作为因变量的中介模型。遵循同样的中介检验三步曲,第二步和人际 CWB 作为因变量时完全相同,此处不再赘述,具体结果请参见表 2(续表)。第一步,结果显示,职场排斥对组织 CWB 的正向预测效应显著($\beta = 0.19, p < 0.05$),进一步支持了假设 1b。第三步,控制三种动机资源对组织 CWB 的影响之后,检验职场排斥效应是否有变化。结果显示,当职场排斥与自主感共同预测时,职场排斥的效应未变,但自主感未能进入回归方程,证明了自主感的中介效应不显著,否定了假设 4b;职场排斥与胜任感或归属感共同预测时,职场排斥的预测效应均不再显著,均未能进入回归方程,而胜任感($\beta = -0.36, p < 0.001$)和归属感($\beta = -0.32, p < 0.001$)的预测效应却非常显著。因此,胜任感和归属感对组织 CWB 的中介模型获得证实,该结果支持了假设 3b 和假设 5b。

五、讨论

(一) 反生产行为的心理机制分析

本研究考察了员工 CWB 产生的心理动力机制。结果表明,职场排斥首先影响归属感、自主感和胜任感,进而以这 3 种基本心理需求为中介,作用于人际 CWB;同时,职场排斥还以归属感和胜任感为中介,显著影响着组织 CWB。

其一,本研究发现,职场排斥导致了归属感、自主感和胜任感的显著降低。这一发现与社会排斥的大量研究一脉相承。社会排斥拥有非常强大的力量,仅仅短暂地处于被排斥的状态就会使人情绪恶化,还会导致归属感、控制感、自尊感和存在意义感的下降,而长期的社会排斥则可能导致自杀和抑郁,甚至是枪击无辜^[24]。研究者认为,人们对社会排斥的高度敏感性源于其进化的意义,错误地“漏报”社会排斥,后果很严重^[25]。社会排斥触动了人类内心最深处的某种非理性的、最原始的本能痛感,它对人类早期的生存和适应或许举足轻重^[26]。

其二,SDT 揭示了基本心理需要与 CWB 的内

在关联。SDT 基于其辩证的哲学前提,认为人先天的整合本性与后天促进或阻碍其本性施展的社会环境之间,存在交互作用。能够满足胜任、自主和归属需求的社会环境,就能促进个体的成长与整合倾向,个体就更加积极健康;相反,则可能滋长人性中黑暗的一面,从而带来消极的心理与行为。本研究印证了 SDT 的理论思想。SDT 认为,环境所产生的支持性或阻碍性的影响不容忽视。基本心理需要的满足受挫会使个体做出某些补偿性的行为或寻求替代性满足,这将导致个体付出沉重的心理代价,并且是各种病理心理的根源所在。个体的防御反应虽能暂时降低不良环境带来的威胁和痛苦,但这些反应往往不够恰当,其结果,导致他们的基本心理需要越来越难以获得满足。本研究所验证的中介模型,以职场为背景,诠释了 SDT 的上述思想:遭受职场排斥者,因其心理需求未能满足,转而实施反生产行为,或许 CWB 缓解了当事人被排斥的短暂痛苦,但可能使得他们在组织中越来越不受欢迎,越来越感受不到自主和胜任。

其三,CWB 可能与个体追求基本心理需求的满足紧密关联。由于 CWB 是一种自愿自发、完全自主的角色外行为,没有受到任何人的强迫,它由此能帮助个体重获自主感和掌控感,让实施者感受到自己行动的力量和能力。反生产行为背后的逻辑是,如果社会排斥阻碍了个体的心理需求,强有力的应对则能助其重获掌控感和效能感。社会排斥发展到一定程度时,被排斥者无法从他人那里获得任何回应,他感到自己的存在被漠视了。随着这种感觉的日益强烈,被排斥者很可能不再期待被他人接纳或喜爱,而仅仅渴望证明自己的存在,无论是积极或是消极的,只要证明自我的存在即可。因此,当他们感到自己没有话语权或是无法获得他人的注意时,就可能采取反生产行为的方式。换言之,人们重获力量感、自主感和能力感的需求如此强烈,以至于个体可能不顾后果地采取某些反生产行为。

(二) 理论贡献

其一,本研究提出并验证了 CWB 的“职场排斥→动机资源”模型,对揭示 CWB 产生的动力机制无疑具有重要的理论价值。如前所述,“压力源-情绪模型”虽有助于科学地揭示 CWB 的产生机制,矫正人们将 CWB 等同于品行不良的偏颇认识,但如模型提出者所言,该模型难以解释理智型、非冲动的常态化 CWB,它也不期许能包罗万象地解释所有的 CWB。本研究模型提出,职场排斥以“归属感”、“自主感”与“胜任感”等动机资源为中介,影响 CWB。非冲动的常态化 CWB 可能产生于员工在组织中的动机资源匮乏,实施者的控制、自主和胜任需要没有得到满足,CWB 使其以消极方式获得掌控感、胜任感和自主感,满足了当事人的基本心理需要。因此,本研究模型是对“压力源-情绪模型”的重要拓展和补充。

其二,从 SDT 视角考察 CWB 的心理机制,有助于推动 CWB 研究范式从“消极”转为“积极”、从“被动”与“防御”转为“主动”和“预防”。“压力源-情绪模型”^[6]代表了 CWB 理论的当前主流——将消极情绪视为 CWB 产生的根本心理动因。此类模型重在考察消极情绪、焦虑特质、消极易感性等的作用,强调对员工消极情绪进行管理和疏导,防范由此引发的 CWB。本研究则从 SDT 视角考察 CWB 的心理机制,将反生产行为的根源追溯到职场排斥和组织环境。SDT 关注人的积极品质和成长潜力,是当今积极心理学运动的重要力量之一。大量研究发现:满足自主、胜任和归属三种需求,即可增加积极行为,提升个体幸福^[27]。在传统心理学看来,心理需要存在类型与强度的差别,是一种个体差异^[28],因此强调有效激励员工的前提就是把握这种差异。而 SDT 却将归属、胜任和自主三种基本心理需要视为普适的、通用的,对每一个体都非常重要。SDT 视角的行为研究所关注的不是个体的需要差异,而是个体所处外部环境对个体需求满足程度的差异及其后果。因此,在 SDT 看来,不同的个体心理与行为后果均可从其外部

环境中追根溯源,换言之,个体心理与行为的整合与健康水平是其外部社会环境的函数。本研究从 SDT 视角发现,员工 CWB 的原因在于职场工作环境未能满足其归属、胜任和自主需求。这一发现对敦促企业管理者从自身着眼,反省员工 CWB 的组织根源,无疑提供了理论依据。

其三,本研究是自我决定理论在组织领域和消极行为方面的重要拓展。无论是 SDT 的理论体系本身,还是对该理论的大量实证研究,核心焦点均为正面论述,对基本需要未满足的状态及其后果论述较少。SDT 的上述有关实证研究不仅较为罕见,而且局限于情绪和心理健康方面。自该理论诞生以来,基于 SDT 的大量实证研究主要涵盖儿童青少年教育、心理咨询和运动心理等领域,在组织管理方面的研究时间短、数量少。SDT 在组织领域的应用体现在组织环境与领导者的自主支持、管理风格等对员工内部动机、工作绩效等的影响等方面,尚未见到 SDT 视角的消极组织行为研究。因此,本文是对 SDT 在消极组织行为领域研究的有益尝试与推动。

(三) 现实启示

反生产行为具有隐蔽性、累积性和危害性。对于如何帮助组织防微杜渐,减少内耗,降低隐形损失,本研究有如下几点启示。

其一,本研究有助于建立 CWB 的日常防范机制,将 CWB 的管理和防范常规化、日常化。SDT 清晰而有力地阐述了外部社会环境对个体行为产生影响的因果路径,即通过满足或阻碍三种基本心理需要作用于人的行为,该路径为个体行为的管理指明了方向。由于本研究模型证实了基本心理需要与 CWB 的内在关联,前人基于 SDT 的大量研究成果均可作为 CWB 管理提供重要科学依据。招聘中,可将个体的自主定向水平纳入甄选体系,从人才入口处提升员工的自主感和胜任感。日常管理中,管理者要加强对自身沟通风格的自我监控,多用非控制性的方法提供信息,为下属多提供选择的机会,鼓励下属自我启发、自我调节。对于

从事复杂的创造性劳动的员工而言,尤其需要采取自主支持式领导方式,以保护其内在动机。要努力降低工作环境的控制性水平,慎用最后期限、惩罚的威胁、监视等容易降低归属、自主和胜任感的管理方式。总之,组织可通过改善人力资源和组织行为管理策略,建立滋养性的职场环境,掌控 CWB 发生的深层动机资源,以建立有效的常规化保护屏障。

其二,组织应采取措施减少职场排斥,降低其危害。社会排斥是人类生活中无法杜绝的现象,而职场由于交汇聚集各种利益,职场排斥更是在所难免。本研究首次科学揭示了职场排斥这种“冷”暴力对组织的危害,将员工内心深处这一无以言表的“痛苦”,提升到了组织的高度予以关注。社会排斥危害很大,甚至被称为“社会死亡”。本研究则进一步发现:职场排斥不仅伤害被排斥者,而且严重危害组织利益。职场排斥的高发和普遍,并不意味着组织就只能袖手旁观,推卸管理职责。一方面,应建立有效的防范和监督机制,要为遭到打压、排斥和不公平对待者建立安全、畅通的申诉渠道。另一方面,要营造健康、开放的组织文化,坚决反对“小圈子”和拉帮结派。要特别关注那些可能被冷落被排斥的员工,杜绝因为严重排斥而带来不可挽回的消极后果。此外,可通过员工帮助计划、各种心理培训和咨询等,帮助被排斥员工减轻心理伤害,保持积极心态。

其三,管理者应矫正将 CWB 等同于品行问题的偏见,科学认识 CWB 产生的心理机制,深刻领悟组织环境与 CWB 的关联。管理者应从职场排斥和深层心理需要(归属感、胜任感和自主感)角度重新认识 CWB,反思自身的管理哲学,切实肩负起自身在防范员工 CWB 中的职责与使命。通过降低外在控制和命令,改善管理行为,优化组织流程等方式,提高对员工的自主支持,满足员工心理需求,从而达到减少 CWB 的目的。

六、结论

简言之,本研究有如下 3 个发现:(1) 职场排

斥对人际 CWB 和组织 CWB 均具有显著影响,被排斥者的人际 CWB 和组织 CWB 均显著高于被接纳者。(2) 职场排斥对 3 种基本心理需要具有显著影响,被排斥者的归属感、自主感和胜任感均显著低于被接纳者。(3) 归属感、自主感和胜任感对职场排斥与人际 CWB 间关系的完全中介效应显著;归属感和胜任感对职场排斥与组织 CWB 间关系的完全中介效应显著。

参考文献:

- [1] Leary M R, Kowalski R M, Smith L, et al. Teasing, Rejection, and Violence: Case Studies of the School Shootings [J]. *Aggressive Behavior* 2003, 29: 202-214.
- [2] 梁漱溟. 中国文化要义[M]. 台北: 正中书局, 1963.
- [3] 杨国枢. 华人社会取向的理论分析[C]//杨国枢, 黄光国, 杨中芳. 华人本土心理学(上册). 重庆: 重庆出版社, 2008: 171-209.
- [4] 智联招聘调查[EB/OL]. [2010-01-05] <http://article.zhaopin.com/pub/view/150871-25625.html>.
- [5] 张建卫, 刘玉新. 企业反生产行为: 概念与结构解析[J]. *心理科学进展* 2009, 17(5): 1059-1066.
- [6] Spector P E, Fox S. The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior [C]//In Fox S, Spector P E. *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. Washington, DC: American Psychological Association, 2005: 151-174.
- [7] Martinko M J, Gundlach M J, Douglas S C. Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective [J]. *International Journal of Selection and Assessment* 2002, 10: 36-50.
- [8] Ferris D L, Brown D J, Berry J, Lian H. The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale [J]. *Journal of Applied Psychology* 2008, 93(6): 1348-1366.
- [9] Wu L-Z, Yim F H-k, Kwan H K, Xiaomeng Zhang. Coping with Workplace Ostracism: The Roles of Ingratiation and Political Skill in Employee Psychological Distress [J]. *Journal of Management Studies* 2012, 49(1): 178-199.
- [10] Cacioppo J T, Hawkley L C, Bernston G G. The Anatomy of Loneliness [J]. *Current Directions in Psychological Science*, 2003, 12(3): 71-74.
- [11] Reijntjes A, Thomaes S, Bushman B J, et al. The Outcast-lash-out Effect in Youth [J]. *Psychological Science* 2010,

- 21(10) : 1394-1398.
- [12] Deci E L ,Ryan R M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior [M]. New York: Plenum ,1985: 55-136.
- [13] Gagne M ,Deci E L. Self-determination Theory and Work Motivation [J]. Journal of Organizational Behavior ,2005 ,26 (4) : 331-362.
- [14] Williams K D. Ostracism [J]. Annual Review of Psychology 2007 ,58: 425-452.
- [15] Tesser A. Toward a Self-evaluation Maintenance Model of Social Behavior [C]//L Berkowitz. Advances in Experimental Social Psychology [C]. San Diego ,CA: Academic Press ,1988 , 21: 181-227.
- [16] Williams G C ,Rodin G C ,Ryan R M ,et al. Autonomous Regulation and Long-term Medication Adherence in Adult Outpatients [J]. Health Psychology ,1998 ,17: 269-276.
- [17] Chu J. Was the Killer Next Door? [J/OL]. [2005-03-06] <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1034672-3,00.html>
- [18] Twenge J M ,Baumeister R F ,DeWall C N ,et al. Social Exclusion Decreases Prosocial Behavior [J]. Journal of Personality and Social Psychology 2007 ,92: 56-66.
- [19] Ilardi B C ,Leone D ,Kasser T ,et al. Employee and Supervisor Ratings of Motivation: Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment in a Factory Setting [J]. Journal of Applied Social Psychology ,1993 ,23: 1789-1805.
- [20] Bennett R J ,Robinson S L. Development of a Measure of Workplace Deviance [J]. Journal of Applied Psychology 2000 , 85: 349-360.
- [21] Rotundo ,Xie J L. Understanding the Domain of Counterproductive Work Behavior in China [J]. International Journal of Human Resource Management 2008 ,19(5) : 856-877.
- [22] 侯杰泰 温忠麟 ,等 . 结构方程模型及其应用 [M]. 北京: 教育科学出版社 ,2004.
- [23] Baron R M ,Kenny D A. The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual , Strategic , and Statistical Considerations [J]. Journal of Personality and Social Psychology ,1986 ,51(6) : 1173-1182.
- [24] Leary M ,Kowalski R M ,Smith L ,et al. Teasing ,Rejection , and Violence: Case Studies of the School Shootings [J]. Aggressive Behavior 2003 ,29: 202-214.
- [25] Gruter M ,Masters R D. Ostracism As a Social and Biological Phenomenon: An introduction [J]. Ethology and Sociobiology ,1986 ,7: 149-158.
- [26] Panksepp J. Feeling the Pain of Social Loss [J]. Science , 2003 ,302: 237-239.
- [27] Deci E L ,Vansteenkiste M. Self-determination Theory and Basic Need Satisfaction: Understanding Human Development in Positive Psychology [J]. Ricerche di Psicologia , 2004 ,27: 17-34.
- [28] McClelland D C ,Burnham D H. Power Is the Great Motivator [J]. Harvard Business Review ,1976 ,54: 100-110

(本文责编: 海 洋)