

A Review of Workplace Ostracism

Jiaying Zhang^{1,a}

¹School of Management, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou, China
^a1147634108@qq.com

Abstract

Workplace ostracism as a negative behavior in the workplace, it will do harm to the physical and mental health of employees, and then affect their work behaviors and the sustainable development of the organization. So, in this paper, the workplace ostracism of related literatures at home and abroad were summarized, the concept of workplace ostracism, measurement, antecedent and outcome variables are summarized and organized, and the research direction of future workplace ostracism is predicted.

Keywords: Workplace ostracism, Concept, Antecedent, Outcome

职场排斥研究综述

章佳莹^{1,a}

¹浙江工商大学工商管理学院, 杭州, 中国
^a 1147634108@qq.com

摘要

职场排斥作为一类消极的工作场所事件, 会对员工的身心健康带来不利影响, 从而影响其工作行为和组织的健康发展。因此, 本文回顾了国内外关于职场排斥的相关文献, 对职场排斥的概念、测量、前因变量和结果变量进行了梳理, 并在此基础上对未来的研究方向进行了展望。

关键词: 职场排斥, 概念, 前因变量, 结果变量

1. 前言

随着企业管理制度和相关法律法规的不断完善, 职场暴力、攻击行为等明显的负面事件得到了较好的控制, 而职场排斥通常不涉及直接的身体接触和言语冒犯, 这种隐蔽性使其不易被外界所发现, 很容易受到忽视, 从而对受害人的身心健康和组织的发展带来严重危害。智联招聘网在 2009 年曾对 10000 多名员工进行了调查, 调查结果显示, 有 40.8% 的员工认为自己在工作中被同事漠视, 像是隐形人, 有 44.5% 的员工认为自己曾被打入“冷宫”, 不受领导重用, 有 71% 的员工认为自己受到过不同程度的职场排斥, 可见职场排斥现象在工作场所中仍广泛存在。

近年来, 关于职场排斥的研究也受到了越来越多学者的关注。已有研究证明领导特征、员工性格、组织环境等因素都有可能造成职场排斥; 同时, 职场排斥与员工的生理、心理或行为密切相关, 如工作满意度、组织承诺、公平感知、反生产行为、工作退缩行为等等。本文通过对国内外关于职场排斥相关文献的回顾, 对职场排斥的概念、测量、前因变量和结果变量进行了梳理和总结, 并提出了未来研究展望。了解职场排斥的形成原因对于管理者来说至关重要, 它可以进一步帮助企业管

理者更好地改善组织人际关系, 促进企业的持续健康发展。

2. 职场排斥的研究综述

2.1. 职场排斥的概念

“排斥”一词最早来源于古希腊的宪法保障制度, 早期研究中主要强调“被拒绝”是排斥的主要现象, 直到 90 年代, Williams (1997) 系统地提出社会排斥理论, 将“排斥”定义为个体感知到的被他人拒绝或忽略的程度 (Williams, 2001)。后来, 研究者们将排斥的概念延伸到了工作场所当中, 提出了“职场排斥”的概念, 但目前学术界对职场排斥仍未形成一个统一的界定。Ferris 等人 (2008) 认为职场排斥是“个体感受到的自己在工作中被他人忽视或排斥的程度”; Robinson 等人 (2013) 认为“当某一个体或团体在社会可接受条件下忽视另一个组织成员时, 职场排斥就发生了”。前者主要强调职场排斥是一种冷暴力, 通常不涉及明显的攻击行为; 并且是被排斥者的一种主观的感觉判断, 它可以来源于上级、下级或同事; 后者则认为主观感知不能体现出职场排斥的核心, 因为不同的个体对职场排

斥的感知会有所差异，它强调“不作为”才是职场排斥的关键所在。

职场排斥与职场欺负、不文明行为等相关概念有一定的区别。职场欺负是指在人际互动的情境下，一名员工对另一名员工采取违反组织规范的消极行为或者停止采取符合组织规范的积极行为（Cortina & Magley, 2003）。这些行为可以是直接的挑衅，比如言语或身体上的侵犯；也可以是不易被察觉的行为，比如在背地里对他人说三道四或不给他人好脸色看。不文明行为是指意图模糊、强度低但明确违反规范的行为（Ferris et al., 2017）。可以说，职场欺负包括了不文明行为和职场排斥，而不文明行为包括了职场排斥。

2.2. 职场排斥的测量

由于对职场排斥的概念并未形成一个统一的说法，因此不同学者对其测量方式也各有不同，主要可以分为一维、二维和三维。

目前最常用的职场排斥的测量方法是 Ferris 等（2008）提出的测量方法，一共 10 个题项，该量表未对职场排斥进行维度划分，经历了多次验证均体现出了较好的信效度水平。此外，Hiltan（2006）提出了一个二维度的职场排斥量表，包括一般性职场排斥和语言排斥两个维度，一共 13 个题项。后来，该学者又在 Ferris（2008）量表的基础上开发了一个包含三个维度的量表，即通过上司排斥、同事排斥和言语排斥三个维度来测量职场排斥，一共 17 个题项，但该量表的适用范围有限。基于中国独特的文化背景，国内学者也基于本土环境开发了相应的职场排斥量表，蒋奖等（2011）将职场排斥划分为领导排斥和同事排斥，一共 20 个题项，具有较好的信效度。

虽然职场排斥的量表有众多形式，但绝大部分都采用自我报告的形式进行测量。这种受害者主观感知到的职场排斥会受到实际的排斥行为和个体认知偏差的影响，可能会对职场排斥的因果关系造成影响。因此，未来研究可通过更客观的方式来测量实际的职场排斥，以确定职场排斥带来的真实影响。

2.3. 职场排斥的前因变量

本文主要从三个方面对职场排斥的前因变量进行分析：一是被排斥者自身的属性，如性格、个体差异等（Halevy et al. 2014）；二是领导方式；三是组织因素，如组织文化、规章制度等。下面将分别从这三个方面对职场排斥的前因进行具体讨论。

2.3.1. 个体因素

个体的性别、年龄、种族等人口统计特征和个性特征是导致职场排斥的主要原因。有研究表明女性比男性更容易受到职场排斥，但这一观点并未受到普遍的认

同，因为部分学者认为由于女性本身的特质，他们比男性更容易受到职场欺负，而排斥行为则更多地发生在男性员工身上。目前学术界研究最多的个体层面预测因素为大五人格。其中，外倾性、宜人性和尽责性与职场排斥负相关（Wang & Li, 2018）。这是因为外倾性高的个体通常会更重视他们的社会关系，宜人性高的个体不太可能与他人发生冲突，尽责性促使个体更加专注于工作，因此他们不太可能会采取引起他人反感的行为而导致被排斥。而神经质则与职场排斥正相关，因为神经质个体的情绪更不稳定，会产生更多社交导向的负面情绪，从而发生冲突。

同时，个体的行为也会引发职场排斥。当个体为了自身利益而违反了其他成员认为对组织运行相对重要的规范时，很可能遭受报复性的职场排斥作为对他们违反规范的惩罚。相反，那些被动的、缺乏安全感、逆来顺受的个体更容易遭受职场排斥（Aquino & Lamertz, 2004），因为他们降低了另一方实施职场排斥的成本。

2.3.2. 领导因素

辱虐型领导通常会对员工采取一系列的辱虐行为，比如轻视、辱骂、冷嘲热讽等。这种领导方式会在组织中产生涓滴效应（Aryee et al., 2007），导致员工认为职场排斥是一种常态。而辱虐型领导可能会忽视下属对其他员工的职场排斥行为，降低职场排斥带来的成本。另外，领导成员交换关系与职场排斥有着密切关系。那些拥有高质量领导成员交换关系的员工会认为社会关系是重要的，并认为领导重视关系，他们会由于担心受到领导惩罚而避免排斥行为，并且不易被其他员工所排斥。而那些领导成员交换关系质量较低的员工则更有可能遭遇职场排斥，因为其他人会认为领导不重视他们，即使对他们采取排斥行为，也不会受到责罚。

2.3.3. 组织因素

引起职场排斥的组织因素主要有组织结构、组织规章制度和组织文化。松散的组织结构使组织成员各自为政，缺乏监督，相互之间的联系程度较弱，即使员工采取排斥行为也不会对自身造成较大影响，降低了排斥行为的成本。组织的规章制度对组织成员的行为起到监督和约束的作用，不完善的规章制度一方面会降低排斥成本，另一方面使得被排斥者无法有效应对他人的排斥行为。同时，组织是一个多元化的系统，个体会倾向于与自己相似的人建立社会关系，而个别组织成员会因为他们与别人的不同而被排除在外（Jackson et al., 2006），即使这种情况下施害者的忽视是无意识的，但仍旧对被排斥者带来了负面感受。如果组织文化的包容性和多元化程度较高，将有利于职场排斥的减少。

2.4. 职场排斥的结果变量

2.4.1. 心理方面

职场排斥作为一种负面事件，会对个体的自我认知、情绪和态度产生影响。职场排斥会让被排斥者认为自己在这个组织中是不受欢迎的和多余的，从而对自己产生一个消极的自我评价，降低自我价值感。同时职场排斥也会降低被排斥者的控制感，觉得自己无法对工作环境和人际关系进行控制，从而变得不知所措。

在情绪方面，Williams (2004) 认为排斥会导致被排斥者产生负面情绪，比如焦虑、悲伤、愤怒、羞愧等。长期的负面情绪会不断消耗个体资源，对身心健康带来严重威胁。也有学者认为职场排斥会抑制被排斥者的情绪表达，比如产生情感麻木感，这种麻木感可以减轻被排斥者对职场排斥的感知，增强自己的防御机制。但麻木感也意味着员工会对外界环境变得无动于衷，不利于其职业发展，并不能从根本上解决问题。

在态度方面，职场排斥与组织承诺、组织认同、工作满意度、公平感等等都有着密切关系。Ferris (2008) 的研究结果表明遭到职场排斥的员工往往表现出较低的工作满意度。刘长在等 (2020) 在研究社会自我效能对工作满意度的关系时，发现职场排斥负向影响工作满意度，并且在社会自我效能和工作满意度之间起到中介作用。

2.4.2. 行为方面

职场排斥通过影响员工的情绪和态度，进而影响其工作行为。一方面，职场排斥会造成员工的不满，这种不满可能会让员工觉得自己是一个局外人，想要退出组织，并减少他们对工作的资源分配和努力程度。大量研究都表明职场排斥会增加员工的工作退缩行为、沉默行为、离职行为；减少员工的建言行为、创新行为、组织公民行为等。比如 Ferris (2008) 提出职场排斥会减少被排斥者的组织公民行为；同时，遭遇排斥的员工也有可能因为感到不公平，而采取一些报复行为来消除自己的不满，如采取反生产行为、越轨行为等。国内学者张桂平曾对五家企业员工进行了实证研究，结果显示，遭遇职场排斥的员工在实施非伦理行为时更有可能进行道德推脱，从而降低自己的心理负罪感并进行更多的非伦理行为。

除了消极影响以外，也有部分学者提出职场排斥存在一些积极效应。人际关系对于员工的职业发展而言至关重要，因此员工在遭遇职场排斥后，出于获得更好的人际关系以加强合作，寻找归属感，在他人心目中形成一个良好的印象等原因，可能会主动采取一些亲社会、亲组织的行为来改善自己的形象。有研究表明，职场排斥会激发被排斥者的印象管理动机，从而增加员工的建设性建言。Xu E (2017) 基于自我验证理论，提出组织认同程度较高的员工在遭到职场排斥时会采取更多的帮

助行为。

3. 结论与未来展望

3.1. 结论

通过对职场排斥的概念、测量、前因变量及结果变量的回顾和梳理，我们可以发现职场排斥目前仍广泛存在，它会对员工的生理、心理和行为带来不利影响，导致工作绩效的下降，甚至可能进一步危机企业的健康发展。即使被排斥者因此而做出一些亲社会的积极行为，但从本质上来说，并未解决职场排斥这一问题。进一步了解职场排斥的形成原因，才能帮助企业更好地采取干预措施。

3.2. 未来展望

3.2.1. 从不同的视角去研究职场排斥

现有研究主要从被排斥者的视角出发，研究职场排斥对遭遇排斥的员工会产生何种影响，实际上职场排斥同时也会给施害者带来不利影响，比如人际关系紧张，不利于知识共享与合作等等，明确职场排斥对施害者本人的危害，有助于员工减少职场排斥行为，从源头处消除隐患。同时也可以站在组织的视角对职场排斥进行研究，以便于组织更好地采取干预措施来减少职场排斥。

3.2.2. 进一步探讨关于职场排斥的边界机制

职场排斥是被排斥者、施害者和环境三方互动的结果，不同的个体特质、组织氛围、领导风格等等都会影响员工对职场排斥的严重性感知和随后采取的应对策略，因此加深对职场排斥边界机制的研究有利于员工更好地应对职场排斥从而减轻其负面影响，也可以帮助企业营造一个有利于减少员工排斥行为的环境，从而促进人际和谐。

3.2.3. 进一步研究职场排斥的前因后果

目前的研究通常将工作绩效、幸福感、工作满意度等作为职场排斥的结果变量。但是有学者发现，职场排斥的结果变量也有可能是其前因变量，具有较低水平工作绩效、幸福感或工作满意度的个体在试图抑制现有问题时可能会采取一些不合人意的行为，从而经历更多的职场排斥。因此，未来研究可以检验这些变量之间是否存在反向因果关系。

3.3.4. 基于本土文化背景进行研究

相较于西方文化而言，中国传统文化更加强调集体主义、中庸思想、面子观等，这些文化差异可能可能使职场排斥在不同情境下产生不同的形式或后果。目前对于职场排斥的研究主要基于国外相关研究的基础之上，因此未来可以基于我国独特的文化背景进行研究，以更好地帮助我国企业应对职场排斥现象。

4: 160.

[11] Xu, E.;Huang, X.;Robinson, S.L. (2017) When Self-View Is at Stake: Responses to Ostracism Through the Lens of Self-Verification Theory. *J. Journal of Management.* ,43, 7: 2281-2302.

References

- [1] Aquino, K., & Thau, S. (2009) Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *J. Annual Review of Psychology*, 60: 717–741.
- [2] Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007) Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *J. Journal of Applied Psychology*, 92: 191–201.
- [3] Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003) Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *J. Journal of Occupational Health Psychology*, 8: 247–265.
- [4] Ferris DL, Brown DJ, Berry JW, Lian H. (2008) The development and validation of the workplace ostracism scale. *J. Journal of Applied Psychology*, 293, 6:1348-1366.
- [5] Ferris, D. L., Chen, M., & Lim, S. (2017) Comparing and contrasting workplace ostracism and incivility. *J. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 315–338.
- [6] Hitlan R T, Clifton R J, De Soto M C. (2006) Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *J. North American Journal of Psychology*, 8, 2: 217-236.
- [7] Quade, M. J., Greenbaum, R. L., & Petrenko, O. V. (2017) The interactive effect of unethical behavior and performance onto relationship conflict and workplace ostracism. *J. Personnel Psychology*, 70: 675–709.
- [8] Robinson S L , O"Reilly J , Wang W . (2013) Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism. *J. Journal of Management*, 39, 1: 203-231.
- [9] Williams, K. D., & Sommer, K. L. (1997) Social ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation? *J. Personality and Social Psychology Bulletin*, 23: 693–706.
- [10] Williams K D . (2001) Ostracism: The power of silence. *J. Improving College& University Teaching*, 10,