

# 科技部補助專題研究計畫成果報告

## (期末報告)

### 誰會被排擠？組織中低績效表現者之研究

Who Is Ostracized? A Study of Low-Performance Employees within Organizations

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：MOST 106-2410-H-004-068-SSS

執行期間：2017年08月01日至2018年10月31日

執行機構及系所：國立政治大學心理學系

計畫主持人：郭建志

計畫參與人員：許品涵

本計畫除繳交成果報告外，另含下列出國報告，共\_\_1\_\_份：

執行國際合作與移地研究心得報告

出席國際學術會議心得報告

期末報告處理方式：

1. 公開方式：

非列管計畫亦不具下列情形，立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權，一年二年後可公開查詢

2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否 是

3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考 否 是，\_\_\_\_\_（請列舉提供之單位；本部不經審議，依勾選逕予轉送）

中華民國 108 年 1 月 20 日

## 誰會被排擠？組織中低績效表現者之研究

**關鍵詞：**低績效表現者、職場排擠、組織導向自尊、負向回饋尋求行為、主管同理關注

過往對職場排擠發生機制的探討，大多集中在被排擠者的個人行為與特質面向上，以受害者促發觀點來說明職場排擠的產生原因。本研究立基相對剝奪理論與自我一致性理論，提出績效導向的職場排擠觀點並主張在工作職場中，低績效表現者可能因對組織或團體的貢獻、價值或相對效用較低，而遭受組織同事的排擠；低績效表現也會降低工作者的組織導向自尊，導致影響其後續職涯中的個人績效表現。為協助職場中的低績效表現者與其主管來有效因應組織中發生的人際傷害及自我威脅，本研究也提出負向回饋尋求行為與主管同理關注兩個調節變項，用來說明其在個人績效表現與職場排擠、組織導向自尊間在不同情境下的關係。研究結果發現個人績效表現與職場排擠、組織導向自尊間的關係並不受調節變項影響，而低績效表現並不能顯著預測職場排擠的發生，但它會透過組織導向自尊的降低來影響後續的個人績效。

# Who Is Ostracized?

## A Study of Low-Performance Employees within Organizations

### (Abstract)

**Keywords:** low-performance employee, negative feedback-seeking behavior, organizational-based self-esteem, workplace ostracism, empathetic concern

Early research on the mechanisms of workplace ostracism focused only on employees' personal qualities and characteristics and explaining why and how workplace ostracism occurs with the victim precipitation perspective. Acknowledging the lack of investigation into personal performance and its place in workplace ostracism, the current study attempts to explain workplace ostracism by linking it with low-performance employees while employing relative deprivation and self-consistency theory, aiming to further explore the influence of workplace ostracism on personal performance and its boundary conditions. This study proposes a performance-based workplace ostracism perspective which suggested that low-performance employees could be excluded by colleague because of their low contribution, value, and relative utilities within the workplace. Moreover, low-performance employees would reduce organizational-based self-esteem and further affect their personal performance. In addition, the present study examines negative feedback-seeking behaviour and supervisor empathetic concern as moderators to discover the relationships between personal performance, workplace ostracism, and organizational-based self-esteem. Results show that while low-performance is not a significant predictor of workplace ostracism, it does significantly predict low organizational-based self-esteem, further resulting in the reduction of future personal performance. The moderators proposed however, do not impact the relation between personal performance and workplace ostracism or organizational-based self-esteem.

## 組織中低績效表現者之研究

職場排擠 (workplace ostracism) 是組織行為研究領域中的新興主題 (Ferris, Lian, Brown, & Morrison, 2015; Scott, Restubog, & Zagenczyk, 2013), 指涉工作者於職場中經歷到他人刻意的忽視、不重視或排斥的感受 (Ferris, Brown, Berry, & Lian, 2008)。職場排擠的構念 (construct) 相異於拒絕 (rejection) 或社會排斥 (social exclusion; Williams, 2007), 具有不需過多說明解釋或外顯負向關注的特徵 (Williams, 2001)。職場排擠是一種社會傷害 (social undermining; O' Reilly & Robinson, 2009), 易造成受排擠者在工作情緒 (Wu, Yim, Kwan, & Zhang, 2012)、工作行為 (Zhao, Peng, & Sheard, 2013)、人際關係 (Robinson, O' Reilly, & Wang, 2013) 及工作績效 (O' Reilly & Robinson, 2009) 的傷害, 甚至影響到自我的評價 (Blackhart, Nelson, Knowles, & Baumeister, 2009), 因此職場排擠對於工作者的心理健康、工作表現及職涯發展不可不謂不重 (如 Williams, 2007; Wu et al., 2012)。

過往對於職場排擠產生機制之探討, 大皆集中在被排擠者的個人行為與特質面向上 (Leung, Wu, Chen, & Young, 2011; Wu, Wei, & Hui, 2011), 以受害者促發觀點 (victim precipitation perspective; Curtis, 1974; Schafer, 1968) 來說明職場排擠的產生機制, 例如 Scott、Restubog 及 Zagenczyk (2013) 探討職場不文明行為 (workplace incivility) 會引發不信任的感受, 進而導致職場排擠的產生。再者, 在詮釋理論方面, 歸屬理論 (belongingness theory; Baumeister & Leary, 1995)、組織認同 (organizational identification; Wu, Liu, Kwan, & Lee, 2016)、一般性自尊 (global self-esteem; Ferris et al., 2015)、社會交換理論 (social exchange theory; Blau, 1964) 及正義範圍 (scope of justice; Opatow, 1995) 是目前學者所使用的論述架構, 用來說明職場排擠對工作者所造成的影響效果, 例如工作績效 (Ferris et al., 2015)、個人歸屬感 (belonging; O' Reilly & Robinson, 2009)、心理沮喪 (psychological distress; Wu, Yim, Kwan, & Zhang, 2012)、攻擊意圖 (aggressive intention; Wirth, Sacco, Hugenberg, & Williams, 2010; Twenge, Baumeister, Tice, & Stucke, 2001)、職場偏差行為 (Zhao et al., 2013) 及自我調節能力 (Oaten, Williams, Jones, & Zadro, 2008)。然而, 截至目前為止尚未有研究探討個人績效表現在職場排擠中所扮演的角色, 說明職場排擠對後續個人績效表現的作用效果及其產生的邊際條件 (boundary condition), 因此本研究主要目的即在補足這方面的知識缺口。

本研究立基目前職場排擠的理論及成果 (如 Ferris et al., 2015), 提出個人績效導向的職場排擠 (performance-based workplace ostracism) 觀點, 主張在工作職場中, 除了個人屬性特徵與工作行為外 (如 Scott et al., 2013), 工作者的績效表現是職場關係脈絡中重要的社會訊息, 這些訊息具有相對的凸顯性與相關性 (Salancik & Pfeffer, 1978), 工作者易於知覺這些績效相關線索並進行訊息處理, 因而常為組織工作者用來進行社會比較 (social comparison), 而比較結果常影響著後續的工作認知與情感, 例如自感績效不佳時的心情沮喪或被他人瞧不起等。再者, 在工作團體中, 績效規範 (performance norm) 是團體認同 (group identity) 的核心成分, 如果個體偏離團體績效規範, 可能會遭受團體成員的處罰或攻擊 (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003), 而職場排擠可能是成員選擇的方法之一, 因為職場排擠的隱晦性與模糊性, 不易違反組織的規定而受到處罰, 而且具有個人主觀的效用, 例如過去的西方電子公司霍桑研究 (Western Electric Hawthorne Study), 團體成員會設定及增強團體的績效規範, 對於績效表現低於規範者, 會對他們朝弄或排擠 (Jensen, Patel, & Raver, 2014), 顯示偏離績效規範的工作者, 是可能受到團體成員排擠的。

在工作職場中，個人績效表現的高低反映出工作者對組織的貢獻與價值，例如組織的績效評估系統 (performance appraisal system) 即在標定每位工作者的績效表現結果，以作為個人調薪、分紅或晉升，或是輔導、調任、轉職或資遣的人力資源管理決策依據，也顯現出個人在組織中的相對地位與評價。因此，相對於高績效表現者，低績效表現者因為績效水準無法符合團體的規範或期待，因此較不會受到組織或同事重視與關注，甚至被認為是拉低團體績效或同事表現的反作用力，因而同事們會有相對剝奪 (relative deprivation; Buunk, Zurriaga, Gonzalez-Roma, & Subirats, 2003; Crosby, 1976, 1984, 1988) 的感覺，進而對低績效表現者展現輕忽、不重視或瞧不起的人際對待方式 (Felps et al., 2006)，就如同霍桑研究呈現的結果一樣。再者，低績效表現者也可能會傷害到同事或團體的形象與自尊，耗損組織或團體的工作資源，甚至讓團體成員或組織主管感到挫折 (Terence, Mitchell, & Byington, 2006)，這更強化相對剝奪的感覺。其次，低績效表現者常被知覺為認知能力較低者，不具有符合期待的專業知識，甚或缺乏工作技能與動機，因此低績效表現為組織中的社會性污名 (social stigma)，這也會影響工作者在職場中自尊的展現 (Crocker & Major, 1989)，顯示個人績效表現可能與組織導向自尊 (organizational based self-esteem; Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham, 1989) 有所關聯，這樣的推論符合自我一致性理論 (self-consistency theory; Korman, 1970) 的觀點，自我的知覺會導引出後續同質的認知與行動。最後，經歷職場排擠及組織導向自尊受傷害的低績效表現工作者，他們的個人資源可能大量耗損，導致後續個人績效表現的不彰。

綜合以上的論述，本研究主張在工作職場中，相對於高績效表現者，低績效表現者可能因為對組織或團體的貢獻、價值或相對效用較低，而可能遭受到同事們的排擠；低績效表現也會傷害工作者在組織中的自尊，影響其後續職涯中的個人績效表現。過去有關個人績效表現的研究，大都以高績效表現者 (high performer) 或明星員工 (star employee) 為主要研究對象 (如 Aquino & Thau, 2009; Bruzese, 2002; Jensen, Patel, & Raver, 2014; Kim, 2012; Kim & Glomb, 2014; Lam, Vegt, & Walter, 2011)，甚少學者將重心放在低績效表現者可能遭受的人際傷害及自我威脅。本研究主要從組織人力資本的角度出發，探討職場中低績效表現者的心理社會歷程，提出可改善及提升其後續績效表現的有效因應策略。

本研究提出負向回饋尋求行為 (negative feedback-seeking behavior; Ashford & Cummings, 2003; Chen, Lam, & Zhong, 2007; Moss, Valenzi, & Taggart, 2003) 及主管同理關注 (supervisor empathetic concern; Davis, 1994; Patient & Skarlicki, 2008) 兩個調節變項，來說明其在績效表現與職場排擠、組織導向自尊間的關係。研究者主張當低績效表現者主動展現負向回饋尋求的行為時，代表其傳達自我提升的意願與動力，展現個體願意服從團體的績效規範，這會讓同事願意提供必要的協助，促進彼此的互動與交流，甚至讓同事接納低績效表現者，使其融入團體的工作生活之中，如此可降低職場排擠的產生及組織導向自尊的流失，對後續個人績效表現有提升的效果 (Bachelor, 1988; Olson, 1995)。再者，主管若能對低績效表現者展現同理的關注，傳達其對低績效表現者的關懷、理解、尊重及協助意願，將使低績效表現者覺知主管對自己的接納與期待 (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)，這會減緩其在團體中被忽視與不重視的感受，提升其在團體中的心理地位與歸屬感，如此可導致職場排擠感受的降低，避免組織導向自尊的傷害，如此將增益後續個人績效的表現。

本研究有以下的貢獻，第一，發展績效導向的職場排擠架構，說明職場排擠可能是一種組織效用評估後的反應，因為就低績效表現者而言，由於其對組織或團體的貢獻與價值較低且不符合預期，而引發同事的相對剝奪感，進而對低績效表現者展現人際處罰或不當對待 (mistreatment)，這樣的取向與過去以高績效表現者或明星員工為主要探討對象有所不同。第二，本研究提出低績效表現者的心

理反應過程，認為低績效表現會傷害工作者的組織導向自尊，為低績效表現者與其後續工作成果提供一個心理機制與理論的說明，過去雖曾有研究以組織導向自尊來說明工作者的心理歷程（如 Ferris, Brown, & Heller, 2009），但在個人工作績效與職場排擠的相關研究則尚未被開發，本研究延伸自我一致性理論的應用於職場排擠研究範疇中，這是本研究重要貢獻之處。第三，本研究從個人自我提升（self-enhancement）及主管協助（manager helping）的觀點，提出負向回饋尋求行為及主管同理關注的調節角色，主張低績效表現者若能主動展現尋求負向回饋的行為，或其主管能針對其績效表現展現同理的關注，則能緩衝低績效表現者的職場排擠感受以及組織導向自尊的傷害，這也是過去研究未曾探索之處。第四，本研究可豐富績效管理的領域知識，過去的績效管理皆強調技能的提升或主管的教導（coaching），本研究則從團體互動的觀點切入，為組織人力資源管理提供一個新的觀點。

## 個人績效與職場排擠

工作者在職場的績效表現，常化約成個體能力、知識、技能或屬性表徵，它不但影響著團體或組織的績效表現（Sturman, Trevor, Boudreau, & Gerhart, 2003），也是團體或組織用來評價個體貢獻度與重要性的核心要素，因此工作者的績效表現與其組織生活中的人際互動，例如同儕關係或上下關係（郭建志，2016），遂為新近組織研究者所青睞的主題（如 Jensen, Patel, & Raver, 2014; Kim & Glomb, 2014）。仔細檢閱過去個人績效與人際互動的相關研究，可發現研究者常所鎖定在「高績效者（higher performer）」的人際互動面向上，例如高績效受害者現象（Kim & Glomb, 2014）。然而，相較於高績效表現者，那些績效相對表現不佳的工作者，就較少受到研究者所青睞（如 Lepine & Dyne, 2001; Jackson & LePine, 2003），其可能原因是他們的存在可能無助於組織的競爭與成長，也可能危及組織的人力資源管理實務（例如招募甄選、訓練發展或員工激勵），甚至會造成組織資源的負擔與排擠，因此低績效表現者常是組織績效輔導或資遣的潛在名單，因而不常出現在學術研究的聚光燈下。但研究者認為，企業社會責任（corporate social responsibility）是現代組織存在的重要核心價值，照顧員工是組織的內部社會責任（internal social responsibility），因此企業經營管理階層必須釐清員工績效表現不佳的心理與脈絡，據此擬定可提升其績效表現的管理策略，而非一味採行傳統觀點的切割與分離作法，例如資遣或轉調，如此不但可符合企業社會責任的期待與要求，也能提升組織人力資源管理的效能與效率。

本研究主張在組織中的人際互動過程中，低績效表現者易為同事所忽視、不重視或排斥，因而經歷較高度的職場排擠（workplace ostracism; Ferris, Brown, Berry, and Lian, 2008; Williams, 2007）感受。研究者統整過去學者的觀點，可發現在職場中不論是個體遭到拒絕與排斥（Gruter & Masters, 1986）、或是遭受他人有目的的迴避或忽略（Sommer, Williams, Ciarocco, & Baumeister, 2001）、或是個人遭受他人或團體的忽略或排除（Ferris et al., 2008）、或是個體處於孤獨及無法與他人進行社會互動的情境（Blackhart, Nelson, Knowles, & Baumeister, 2009）、或是個體知覺到自身被想要建立關係的對象排除在外（MacDonald & Leary, 2005），這種正向狀態的遺漏而非負向狀態的施予，都屬於職場排擠的定義範疇。本研究將職場排擠定義為「個體在工作場域中遭到忽視與排斥的知覺」，強調個體的主觀感受經驗，即不論行為發起者是否具有排擠意圖，只要個人主觀知覺受到忽視與排斥，職場排擠於焉產生（Robinson et al., 2013）。職場排擠具有強烈的社會性傷害，因為這些排擠行動常曖昧模糊，組織常難以用規章或條例明文禁止，也難以訂立客觀的處罰標準（Williams, 2007）。再者，排擠發動者常可輕易地進行意圖的否認，例如故意不回信、聚餐刻意不邀請或對工作訊息不傳遞等（Ferris et al., 2014），當事者皆可容易地對這些事件進行合理的申辯，因此職場排擠是組織生活中普遍存在且可觀察到的現象。

然而，為何低績效表現者較容易感受到職場排擠？首先，相較於組織中的高績效表現者，低績效表現者由於對組織或團體的價值與貢獻度較低，因此其擁有的相對財務或社會資源也較不足，例如較低的薪資、福利、發展與升遷機會，導致其接受到較少的組織注意與認可，因而其實際位處的組織地位與知覺的心理地位相對都較低。依據受害者促發模式 (Curtis, 1974; Schafer, 1977) 的觀點，上述這些低績效表現者的屬性 (如地位低、資源少及貢獻弱) 相當符合受害者的條件，因此組織同事可能會利用人際傷害來攻擊低績效表現者，而職場排擠的模糊性、主觀性及難以規範性 (Williams, 2007) 則成為組織同事的優先選擇，可用來宣洩對低績效表現者的負向認知與情感，顯示工作者的低績效表現是他人對其產生排擠行動的重要觸發因子。

其次，對於同事而言，低績效表現者可能會危及他人的表現，因為團體中的工作常具有相依性 (interdependence)，必須互相的協調與合作，才能造就組織或團體的績效，否則「一顆爛蘋果壞了一籃蘋果」 (Terence, Mitchell, & Byington, 2006)。假若低績效表現者傷害團體或組織的潛能或績效，會造成同事間不公平感的產生 (Felps, Mitchell, & Byington, 2006)，特別是那些高績效表現者，因此會引發相對剝奪感 (relative deprivation; Buunk, Zurriaga, Gonzalez-Roma, & Subriats, 2003; Crosby, 1976, 1984, 1988)。由於同部門或同單位的成員，彼此互相知曉績效表現水準，且對這些資訊保有高度的好奇與關注 (Molleman, Nauta, & Buunk, 2007)，當他們知曉他人的低績效表現時，可能會意識到彼此對組織貢獻的相對落差，甚至感受到這些低績效表現者會妨害自己、團體或組織未來的地位、聲譽或績效表現，因此會有自己權益被剝奪的感覺，甚至衍生出不公平的心理，進而導致職場排擠的產生。

最後，個人的績效表現結果，常歸因於個體的特性、動機、能力、知識與技能，這意涵著低績效表現者在這些面上的不足或缺乏，因此組織同事對低績效表現者的個人評價也較低，從歸因基本謬誤 (fundamental attributional error; Ross, 1979) 的觀點，組織同事傾向將低績效表現進行內歸因 (internal attribution; Kelley, 1967)，認為是他們的動機不足、工作行為與態度的不恰當、甚或工作知識與技能的缺乏，這種歸因傾向會對低績效表現者形成負向的標籤，引發負向的情緒、行為與認知 (Lepine & Dyne, 2001)，諸如生氣的情緒、不期望改變的認知及拒絕的行為，結果會造成同事間的疏離與對立，也造成排擠感受的產生。綜合上面之論述，本研究假設個人績效與職場排擠呈顯著負相關，相對於高績效表現者，低績效表現者易受到同事所排擠。

假設 1 個人績效與職場排擠呈顯著負相關，相對於高績效表現者，低績效表現者感受到較高的職場排擠。

### 個人績效與組織導向自尊

個人在組織中的績效表現，影響其對自己身為組織成員價值與能力的評價，因此個體的績效表現可能與其組織導向自尊 (organizational based self-esteem; Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham, 1989) 有顯著的關聯。一般而言，自尊指涉「個體對於自我的整體評價或是身為一個個體的自我價值評估」 (Pierce et al., 1989)；組織導向自尊則是一種特定形式的自尊，反映作為一個組織成員的自覺價值與能力 (例如有能力的、重要的或有價值的) (Pierce & Gardner, 2004)。高組織導向自尊的工作者，知覺自己在組織中是有價值與意義的；低組織導向自尊的個體則相反之。因此，組織中的工作生活與經驗，若能提昇工作者的意義、價值與能力知覺，則就能提升其組織導向自尊 (Pierce & Gardner, 2004)，過去的研究也發現，知覺他人的信任 (Chattopadhyay, 2003) 與工作複雜度 (Jaewon, 2003) 皆可強化個體的組織導向自尊。

Pierce 等人 (1989) 認為自尊會依情境脈絡而有所不同，因此若要瞭解組織情境中的自尊，則需使用組織導向自尊來進行理解，因為相較於整體性自尊 (global self-esteem)，組織導向自尊更能準確地預測組織中的結果變項 (Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall, & Alarcon, 2010; Ferris et al., 2008; Gallucci & Perugini, 2000; Pierce et al., 1989; Zhu, 2016)，過去的實證研究結果也發現組織導向自尊對各種任務行為與結果的預測效果會比一般性自尊來得高 (Chen & Aryee, 2007; Van Dyne & Pierce, 2004)，例如可提升正向的工作行為，如角色外行為 (extrarole behavior; Zhu, 2016)；可降低負向的工作行為，如偏差行為 (deviant behavior; Ferris, Brown, & Heller, 2009)，也顯著影響著工作者的工作滿意、組織承諾、身心健康及工作績效 (Bowling et al., 2010)，顯示組織導向自尊與工作者的行為、態度、動機及結果有顯著的關聯。

本研究主張個人績效會影響工作者在職場中的自尊 (Korman, 1970; Leary, Tambor, Terdal, & Downs, 1995)，即組織導向自尊。依據自我一致性理論 (self-consistency theory; Korman, 1970) 觀點，自尊的展現雖然在不同屬性場域 (如家庭或公司) 會有所不同，但我們會努力維持與自我知覺 (self perception) 相一致的認知與行動。因此，對於組織低績效表現的工作者而言，常肇因於工作的不夠努力、負向工作情感的展現或重要人際規範的違反 (Terence, Mitchell, & Byington, 2006)，而導致其績效表現不彰，這些負向線索會作為個體自我參照 (self referent) 之素材，進而形負向的自我知覺，感受到自己不是一個有能力、有價值或有貢獻的組織成員，甚至會懷疑自己在組織中的工作意義，這樣不但會傷害自己在組織中的工作角色及工作關係，也會降低組織導向的自尊。

相對於高績效的訊息，低績效的訊息會讓個體感受到較低的工作能力、價值、貢獻與意義，因此會產生負向的自我知覺、認知與行動。在此情境下，個體會有肯定偏誤 (confirmation bias) 的傾向，他們會選擇注意那些支持自己先前想法、與所欲結果相符合的績效相關訊息，而忽略其他相反的訊息 (Jonas, Schulz-Hardt, Frey & Thelen, 2001)，此即 Swann 等人 (2002) 主張個體會透過對訊息的選擇性注意、記憶和詮釋來驗證自我，即個體會將訊息進行主觀的心理轉化與詮釋，以達到自我驗證 (self-verification) 的目的。這種自我驗證的心理趨向，讓個體的工作經驗更具一致性、秩序性與可理解性 (Swann, 2012)，自我知覺引發的認知與行動，更可協助個體控制與預測未來的自我概念 (Swann et al., 1992)，如此可避免自我因不確定與不熟悉而導致瓦解 (Leary et al., 1995)。對低績效表現者而言，那些績效優異的同事就如同團隊內的明星或核心人士，他們的表現左右著組織或團體的績效水準，這種社會比較 (social comparison; Festinger, 1954) 的結果是相當穩定的，顯示個體與高績效表現者在工作能力與知識、工作動機與問題解決、或工作行為與態度的相對落差，這樣的結果會傷害績效表現者的組織導向自尊。

再者，從社會訊息處理 (Salancik & Pfeffer, 1978) 的觀點來看，低績效表現者透過與主管或同事的互動過程，知覺同事間相對的績效線索，並對這些績效線索進行意義化 (sense-making; Weick, 1979)，顯示自己的工作能力、個人屬性或職涯動機是低於同事的，這樣的意義化過程也符合自我知覺一致的期待與要求，這會損害個體的自我概念與自我認同，影響自我價值與能力的評價，最後反映在組織導向自尊上 (Pierce & Gardner, 2004)。綜合上面之論述，本研究假設個人績效與組織導向自尊呈顯著正相關，相較於高績效表現者，低績效表現者的組織導向自尊較低。

假設 2 個人績效與組織導向自尊呈顯著正相關，相較於高績效表現者，低績效表現者的組織導向自尊較低。

## 職場排擠、組織導向自尊與後續工作績效



**職場排擠與後續工作績效。**職場排擠的感受會影響我們的自我知覺與後續的行動選擇，它可視為是一種社會壓力 (social stressor)，因為被排擠者無法接收到組織或同事所傳遞的正向訊息 (如有價值的、有貢獻的或公平的)。由於在職場情境中，組織中的同事代表著重要的他者，被同事排擠不僅會對同事產生負向的情感與認知，也會對組織產生同樣的感受，因此難以維持對組織的正向關係，甚或採取疏離的互動方式。過去研究發現，職場排擠會產生負向情感 (depressive & hostility) 及負向認知 (inferiority)，因為受到排擠代表個體不被團體接納，會對個人的生存產生威脅，使個人產生焦慮與不安，由於人類天生便有歸屬感的需求，個體會期待可以與他者產生並保持有意義且持久的關係，希望他人能關心自己的福祉或是希望得到被喜愛的正面感受 (Leary, 1990)，因此職場排擠會惡化工作中的情感表現。

被排擠者常無法融入團體之中，難以獲得工作中重要的相關資訊、工作資源與情感支持 (Robinson, O' Reilly, & Wang, 2013)，因而難以產生發展性的工作經驗 (developmental job experience) (Dong, Seo, & Bartol, 2014)，挑戰、嘗試或執行較高工作水準之任務而獲得學習之經驗。其次，職場排擠常造成個人工作緊張 (job tension)、情緒耗竭 (emotional exhaustion)、工作沮喪 (depressed mood at work) 等負向情感反應 (Wu, Yim, Kwan & Zhang, 2012)，因為在社會互動中遭到拒絕常會使個人產生負向心理，職場排擠造成情感交流上的困難並使個人喪失情感資源。第三，職場排擠會傷害個人對組織的歸屬感，因為個人擁有受到關心喜愛的需求，期待與他人建立長期良好的關係，而職場排擠此狀況的發生會讓人無法滿足此需求，造成歸屬感的損傷 (O' Reilly & Robinson, 2009)，導致社會焦慮的產生；較少的社會接觸與人際互動也會造成孤獨感 (Leary, 1990)。最後，職場排擠也會造成工作-家庭衝突 (work-family conflict)，受排擠個體因為人際互動的減少，傷害到個人工作相關的可用資源，使個體於工作場域所需耗費的心力增加，較無能力完成家庭要求，因而產生工作-家庭衝突 (Liu et al., 2013)。

過去的實證研究結果也發現，職場排擠會降低個體的角色內績效 (in-role performance) 及角色外績效 (extra-role performance) (Coyne, Gundersen, Nelson, & Stockdale, 2011)、工作投入 (job involvement) (Leung et al., 2011)、內在工作動機 (Lustenberger & Jagacinski, 2010)、時間管理行為品質 (Twenge, Catanese, & Baumeister, 2002) 及工作績效 (O' Reilly & Robinson, 2009; Robinson et al., 2013)；提升退縮行為 (O' Reilly & Robinson, 2009)、反生產工作行為 (count-produce behavior; Zhao, Peng, & Sheard, 2013) 及離職意圖 (Renn, Allen, & Huning, 2012)。過往相關研究也指出，遭受社會排斥 (social exclusion) 的個體會將注意力放在人際關係的處理上，因此會耗費較多的認知資源，而資源的相互排擠則造成其他認知活動表現的損害，因此在認知資源有限的情況下，職場排擠可能會損及個體的工作績效表現。因此，綜合前面之討論，本研究假設職場排擠與後續個人績效呈顯著負相關，職場排擠感受越高者，其後續個人績效表變越低。

假設 3 職場排擠與後續個人績效呈顯著負相關，職場排擠感受越高者，其後續個人績效表變越低。

**組織導向自尊與後續工作績效。**組織導向自尊會影響後續的工作績效表現，高組織導向自尊者感受到自己對組織的貢獻與價值，經驗到自己的能力與成功，自覺到較高的心理地位，因而會積極投入於工作情境之中。一般而言，高組織導向自尊的員工態度較佳，因為個體有動力維持正向的自我觀點以達致自尊的一致性 (Korman, 1970)，而正向工作態度的展現恰與自我知覺相一致，例如工作滿意、情感性組織承諾及工作投入 (Bowling et al., 2010)。對低組織導向自尊的工作者而言，他們的行動常用來維持其負向的自我觀點，因而容易展現出負向的工作態度，例如工作不滿意或持續性承諾等 (Kivimaki & Kalimo, 1996)。

其次，高組織導向自尊也會影響員工的工作行為，因為工作的效能與效率可用來維持其正向的自我知覺，Pierce 與 Gardner (2004) 發現組織導向自尊與角色內績效與角色外績效有顯著關聯，Kivimaki 與 Kalimo (1996) 發現組織導向自尊與組織公民行為有顯著關聯，這些結果可用來支持上述之觀點。但對低組織導向自尊的工作者而言，由於低於績效規範與標準的表現可用來維持負向的自我知覺，因而諸如偏差行為或退縮行為可能是其常展現的負向行為(如 Gardner & Pierce, 2001; Ferris et al., 2009)。

最後，高組織導向自尊可帶來正向的工作情感，基於維持自尊的一致性，他們較不易展現出焦慮、憂鬱或身體症狀，因為自尊可視為是個體的心理資源 (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007)，可用來因應外在環境的壓力與挑戰，而不致激發出負向的情感。低導向自尊則有較高的焦慮、憂鬱或身體症狀，因為他們較缺乏心理資源，難以應付外在環境的要求期待，因此可能產生較高的心理與生理的疾病問題 (Kivimaki & Kalimo, 1996)。

綜合上述的論點，為了維持穩定的自我觀點 (Swann, Stein-Seroussi, & Giesler, 1992)，高自尊者會展現維持正向自我觀點的行動，因而常採用自我提升的策略，強化對自己正向的看法與評價 (Sedikides & Gregg, 2008)，個體的行為展現受到為維持自我印象一致的自我知覺與認知所影響，因此表現出較高的工作績效表現。相對的，低自尊者為了維持其負向的自我觀點，因而採用逃避或自我保護的策略 (Crocker & Park, 2004)，過去的研究發現低自尊者一致性的偏好低升遷或低調薪 (Schroeder, Josephs, & Swann, 2006)、低程序正義 (Wiesenfeld, Swamm, Brockner, & Bartel, 2007)、及低組織公民行為 (Chen & Aryee, 2007; Van Dyne & Pierce, 2004)，顯示低組織導向自尊會降低後續的個人績效表現。綜合上面之論述，本研究假設組織導向自尊與後續個人績效呈顯著正相關，組織導向自尊越高者，其後續個人績效表現則越高。

假設 4 組織導向自尊與後續個人績效呈顯著正相關，組織導向自尊越高者，其後續個人績效表現則越高。

**組織導向自尊的中介角色。**本研究主張組織導向自尊會中介職場排擠與後續績效表現間的關係，即職場排擠會透過組織導向自尊來影響個人後續的績效表現。由前面的推論可知，人們的認知與行動會趨向與自我知覺相一致 (Ferris, Brown, Lian, & Keeping, 2009; Ferris, Lian, Pang, Brown, & Keeping, 2010)，因此工作者若感受到職場排擠，會覺得組織或同事對我們抱持著負向的觀點與行動，這會危及當事者的工作價值、意義與重要性，損及個體在組織中的心理地位，因此會傷害到工作場域中的自尊。換句話說，如果在工作中我們知覺到同事們的忽視與不重視，我們的組織導向自尊就會及時反映出來 (Ferris, Brown, & Heller, 2009; Ferris, Spence, Brown, & Heller, 2012)，顯示職場排擠會對個人的自尊產生威脅 (Blackhart, Nelson, Knowles, & Baumeister, 2009; Hitlan et al., 2006)。過去的研究也發現，組織內的負向情感與負向關係會影響個體對組織的感受 (Eisenberger et al., 2010)，關係品質不佳的知覺與缺乏社會歸屬感，也讓個體產生自尊降低的感受。誠如前述，在低組織導向自尊的情況下，個體知覺自己不為組織所重視與關注，基於自我知覺的一致性，個體傾向不對組織進行額外貢獻，用以維持自己與負向自我意象 (self-image) 的相契合，個體可能在職場中採取避免失敗的行動策略 (Crocker & Park, 2004)，甚或合理化自己的工作行為 (自我保護策略) (Korman, 2001)，展現出負向的工作行為、工作態度與工作情感 (如 Gardner & Pierce, 2001; Ferris et al., 2009)，因而影響其後續的績效表現。因此，本研究假設組織導向自尊會中介職場排擠與後續個人績效表現間的關係，即職場排擠會負向影響組織導向自尊，進而影響後續的績效表現。

假設 5 組織導向自尊會中介職場排擠與後續個人績效表現間的關係，即職場排擠會負向影響組織導向自尊，進而影響後續的績效表現。

## 負向回饋尋求與主管同理關注的調節角色

**負向回饋尋求的調節角色。**本研究主張個體的負向回饋尋求行為 (negative feedback-seeking behavior; Chen, Lam, & Zhong, 2007)，可調節績效表現-職場排擠及績效表現-組織導向自尊間的關係。所謂的負向回饋尋求行為，是指當事者努力尋求與獲得關於不恰當的工作行為與態度的資訊 (Ashford & Cummings, 2003; Moss, Valenzi & Taggart, 2003)，而尋求的對象可是是單位的同事或主管。雖然有些研究 (如Ashford, Blatt, & VandeWalle, 2003) 認為員工在尋求負向回饋時可能無法保持理性行動，因為負向回饋會傷害他們的自尊並讓他們的缺點公開的暴露出來，但願意主動尋求負向回饋的個體，已經歷自我調節 (self-regulation) 的過程 (Ashford & Tsui, 1991)，期望用以建立更好的工作關係與更高的工作表現。工作者透過負向回饋尋求所獲得的訊息，可用來調整與確認該如何展現行動以滿足同事、主管或團體的工作標準、要求與和期待，避免自己與他者產生認知的落差，因此可以知曉哪些工作活動或工作態度需要改善與調整，用以契合同事、主管或團體的績效規範與標準。總之，負向回饋尋求行為，讓員工能夠清楚地瞭解他們工作中的問題，這些有價值的訊息能幫助員工改善其工作表現。

從主管的觀點來看，尋求負向回饋的部屬能夠主動避免與主管產生不利工作表現的衝突與誤解，更能確認主管的工作要求、標準和期望，如果他們尋求負向回饋的行為得到主管的認可，他們的工作動機將會大幅提升 (Ashford et al., 2003)。再者，主管也會覺得部屬是願意為自己的工作角色與任務負責，展現願意理解自己無效的工作行為與績效表現的原因與現況，用以修正自己的工作行為與工作態度 (Chen et al., 2007)，這樣的結果可以維持與主管的正向關係，感受到主管的協助與支持。從同事的觀點來看，負向回饋尋求也可建立良性的同儕關係，因為負向回饋尋求者必須承受極大的個人成本 (Lu, Pan, & Cheng, 2011; VandeWalle et al., 2000)，例如丟面子或自我威脅等，因此對於低績效表現者展現的負向回饋尋求行為，同事會傾向進行內歸因，認為他們是真心想尋求績效上的改善與提升，想要對團體有較高的貢獻與價值，因此對於他們的互動方式可能會有所調整。再者，從社會訊息處理 (Salancik & Pfeffer, 1978) 的觀點，他人對我們進行回饋訊息尋求，顯示自己有較高的專家權或參考權，位居的組織地位或心理地位也較回饋尋求者來得高，如此將會觸發提供建議與回饋的意願，這也可改善彼此間的互動關係。

對工作者而言，不論是主管或同事的回饋，都是一種重要的個人資源 (Ashford & Cummings, 2003)，特別是負向訊息的回饋尋求，需要更強的自我提升動機或人際信任 (Chen, Lam, & Zhong, 2007) 的工作情境下才可能發生。本研究主張，相對於高績效表現者，低績效表現者的負向回饋尋求可以為自己找出績效不彰的原因，作為未來修正與改善之基礎，且可傳達自我提升之動機，重新塑造與同事及主管的工作關係，展現符合團體規範的績效與行動，誘發他人對自己的接納與融入。因此，相較於高績效表現者，展現高負向回饋尋求行為的低績效表現者，其職場排擠的感受會較低，而組織導向自尊會較高。

假設 6a 負向回饋尋求行為會調節個人績效-職場排擠間的關係，當負向回饋尋求行為高時，個人績效-職場排擠間的關聯性較弱。

假設 6b 負向回饋尋求行為會調節個人績效-組織導向自尊間的關係，當負向回饋尋求行為高時，個人績效-組織導向自尊的關聯性較強。

**主管同理關注的調節角色。**本研究主張主管對部屬的同理關注 (empathetic concerns; Davis, 1980, 1994)，可以調節績效表現-職場排擠及績效表現-組織導向自尊間的關係。一般而言，同理心可以區分為認知式同理心 (cognitive empathy)，指涉個體有能力辨識與預測他人的感受，或可稱之為觀點的接受 (perspective taking)；情感式同理心 (affective empathy) 指涉個體有能力辨識他人痛

苦的情緒反應 (Davis, 1994)，或可稱之為他人導向的情緒反應。總的來說，個體須先經歷認知式的同理 (採取他人的觀點)，才能有情感的同理 (他人導向的情緒反應) (Dietz & Kleinlogel, 2014)。本研究所提的同理關注，則屬於情感式同理中的構件 (Davis, 1980)，涉及對沮喪的他者傳達溫暖、關心及接納的情感反應 (Patient & Skarlicki, 2010)，具有想要理解或連結他人痛苦情感的強烈動力。同理關注的外顯表徵則為禮貌、尊重及關懷，體現辨識與支持他者的個人認同 (personal identity)，經由傾聽與接納的方式協助個體理解負向結果的可能成因，認知事件結果對個體的整體性衝擊 (Patient & Skarlicki, 2008)。

當主管展現高度的同理關注，傳達溫暖、無私及接納的情緒反應，將可提升低績效者的的人際公平 (interpersonal fairness) 與資訊公平 (information fairness) 的知覺 (Blader & Tyler, 2001)，這可減緩因低績效表現所帶來的負向情感，諸如生氣、憤怒、焦慮或沮喪等，降低低績效所帶來的心理痛苦。再者，主管的同理關注，能讓部屬感受到主管理解低績效對他們整體的影響與衝擊，傳達主管對「自己人」的道德美德 (moral virtue; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)，例如關心你是我這個主管應該要做的事，彰顯主管對自己的關心、重視與接納，這可提升部屬在團體中的心理地位知覺，觸發出工作的意義感與重要性，如此可彌補同事間的忽略與不重視的感受。其次，主管的同理關注可讓部屬感受到主管對他的融入，願意接納部屬目前的現況 (例如低績效表現)，願意協助其理解績效不彰的成因，以及其帶給個體的困擾，因此對部屬有提升與培育的功效 (Bachelor, 1988; Olson, 1995)，這可為部屬帶來未來感與意義感，過去研究發現具有情感性同理的個體，容易展現利社會或利組織行為 (Hakansson & Montgomery, 2002; Pohl, Santo, & Battistelli, 2015; Verhaert & Van den Poel, 2010)，可用來間接佐證上述之論點。最後，主管的同理關注可以滿足員工的親和需求，讓個體不會造成道德的解離 (moral disengagement)，甚或申辯其不道德的組織行為 (unethical organizational behavior; Moore, Detert, Trevino, Baker, & Mayer, 2012)，例如低績效表現的結果，因而可強化其自我提升的動力，據以調整行動用以改善自我的人際關係或工作環境。

由於主管的同理專注可以減緩部屬因低績效所產生的負向情感，感受到主管的接納、融入與心理連結 (Pavlovich & Krahnke, 2012)，預期主管未來的協助與支持行動，可為自己帶來個人資源與工作資源的投入，為工作提供未來感與意義感，因此較不容易感受到職場的忽視、不重視或人際排斥，組織導向自尊也較不容疑受到傷害。因此，本研究假設主管同理關注可以調節績效表現-職場排擠及績效表現-組織導向自尊間的關係。

假設 7a 主管同理關注可以調節績效表現-職場排擠間的關係，當主管同理關注高時，個人績效-職場排擠間的關聯性較弱。

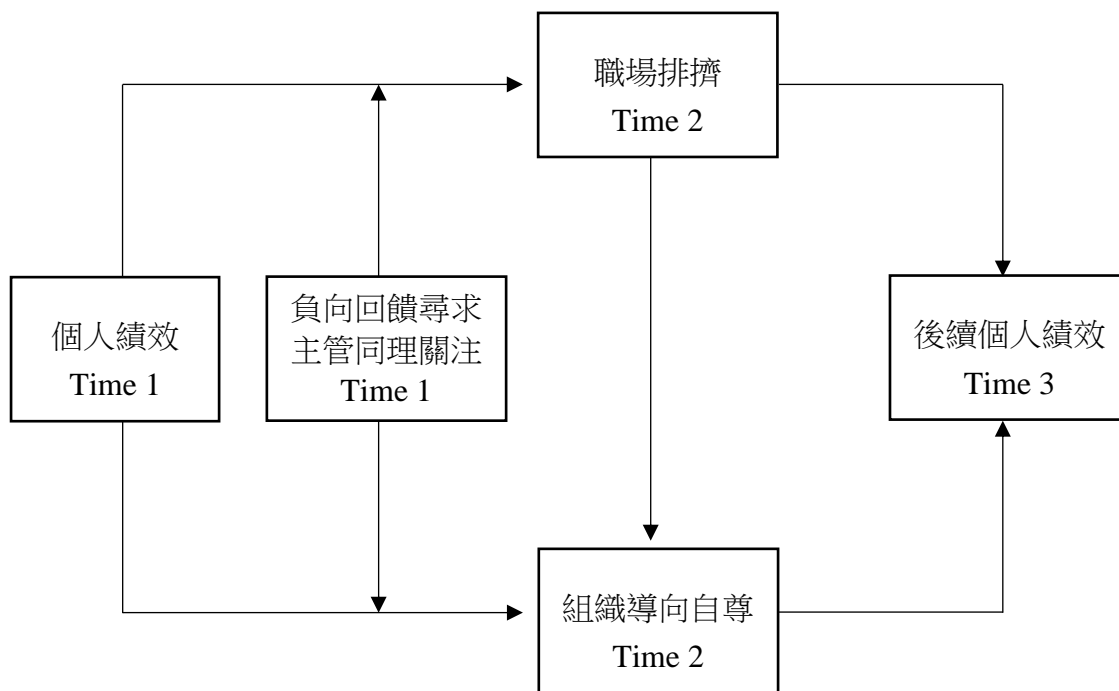
假設 7b 主管同理關注可以調節績效表現-組織導向自尊間的關係，當主管同理關注高時，個人績效-組織導向自尊的關聯性較強。

### 績效導向的職場排擠架構

綜合前面的說明與推論，本研究在受害者促發觀點 (Curtis, 1974; Schafer, 1968) 的基礎上，延伸相對剝奪 (Crosby, 1976, 1984, 1988) 及自我一致理論 (Korman, 1970)，用來發展績效導向的職場排擠模式 (如圖一所示)，這是本研究創新之處。本研究從排擠者 (組織同事) 及被排擠者 (低績效表現者) 的角度出發，主張在工作職場中，低績效表現者可能因對組織或團體的貢獻、價值或相對效用較低，而遭受到組織同事的排擠，進而影響其個人的組織導向自尊及後續的個人績效表現。而低績效表現的訊息，也讓工作者產生一致性的自我知覺與認知，導致其組織導向自尊及後續績效表現受到傷害。因此，本研究提出以下個人績效、職場排擠/組織導向自尊及後續個人績效的關係假設。

假設 8a 個人績效經由職場排擠來影響後續的個人績效表現，即職場排擠在個人績效與後續個人績效間扮演著中介的角色。

假設 8b 個人績效經由組織導向自尊來影響後續的個人績效表現，即組織導向自尊在個人績效與後續個人績效間扮演著中介的角色。



圖一 績效導向的職場排擠架構

本研究也站在組織人力資本的觀點，思考如何協助職場中的低績效表現者來有效因應組織中的人際傷害及自我威脅，用以提升其後續職涯的績效表現。本研究因此提出負向回饋尋求行為與主管同理關注兩個調節變項，用來說明其在個人績效-職場排擠及個人績效-組織導向自尊間的關係，並進一步的推論在高負向回饋尋求行為及主管同理關注的條件下，可減緩低績效者的職場排擠感受與提升其組織導向自尊，進而影響其後續的個人績效表現。因此，本研究提出以下的假設。

假設 9a 負向回饋尋求行為調節個人績效經由職場排擠來影響後續個人績效的間接效果，當負向回饋尋求行為越高時，間接效果就越強。

假設 9b 負向回饋尋求行為調節個人績效經由組織導向自尊來影響後續個人績效的間接效果，當負向回饋尋求行為越高時，間接效果就越強。

假設 9c 主管同理關注調節個人績效經由職場排擠來影響後續個人績效的間接效果，當主管同理關注越高時，間接效果就越強。

假設 9d 主管同理關注調節個人績效經由組織導向自尊來影響後續個人績效的間接效果，當主管同理關注越高時，間接效果就越強。

## 研究方法

### (一) 研究對象

本研究以便利性取樣的方式來蒐集資料，為了擴大研究結果的可類推性，研究者選擇多種產業來進行施測。在蒐集資料時，本研究採對偶(dyad)的二階段測量方式（詳細內容請見研究步驟），如此可降低共同方法變異(common method variance)的影響（Podsakoff, Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003）。本研究共蒐集有效樣本 159 對(159 位部屬與 159 位對應主管)，其中女性受試者約佔 40%，學歷集中於大專(56%)，其餘平均分布於國中以下、高中職及研究所以上，部屬年齡集中於 25 到 45 歲，以 25 到 30 歲為主(27%)，年資以一到三年為主(約 35%)，產業則集中於金融保險業(28%)與傳統製造業(25%)。

### (二) 研究工具

本研究之測量工具如下：

**個人績效。**本研究採用 Jensen 等人（2014）的工作績效測量量表，測量內容包括努力（amount of effort）、品質(overall quality)、數量(overall quantity)、創意(overall creativity)及特殊的工作相關活動(extra work-related activities)，總共有五個題目。此測量工具過去常為學者所採用（如 Oldham & Cummings, 1996）。本研究採用相對量尺（Farh & Dobbins, 1989），量尺從 1（與同事相比，表現的非常差）到 5（與同事相比，表現的非常好），並分為由主管填答/部屬自身填答兩種來源，第一次施測時對偶的主管與部屬自身皆填答，第二次施測時由主管填答。

**職場排擠。**職場排擠指涉個體知覺被他人忽略或排除於團體之外的感受(Ferris et al., 2008)，本研究採用 Ferris 等人(2008)的職場排擠量表，共有 13 個題目，測量內容如「在工作時，別人會刻意避開我」、「在工作中，沒有人會回應我的問候」及「當我走進某個區域時，其他人會自動避開我」，本量表在第一次施測時由受試者填答。每個題目後面皆附有七點量尺從「從未如此」到「總是如此」，計分時，根據受試者的答案給予「1」至「7」分的分數，分數愈高，代表個體知覺職場排擠程度愈高。

**組織導向自尊。**組織導向自尊指涉個體對於自己在組織中的能力、重要性與價值的整體性評估(Pierce & Gardner, 2004)，本研究採用 Pierce 等人（1989）的組織導向自尊量表，共有 10 個題目，測量內容如「在這裡，我是重要的」、「在這裡，我是有價值的」及「在這裡，我可以勝任工作」，本量表在第一次施測時由受試者填答。本研究採 Likert 六點量尺，從「非常不同意」至「非常同意」，計分時，分數愈高，代表個體之組織導向自尊愈高。

**負向回饋尋求行為。**負向回饋尋求行為指涉個體主動尋求與獲得關於不恰當的工作行為和工作表現的訊息（Ashford & Cummings, 2003; Moss et al., 2003），本研究將採用 Chen 等人（2007）發展自 VandeWalle 等人（2000）的測量工具，共有五個題目，分別測量受試者在整體績效表現、技術績效表現、角色的實踐、社會行為及適合公司的價值與態度面向上，是否會主動向主管或同事尋求有不恰當的回饋。本研究除了採用 Chen 等人的主管評量法外，也同時採用 Swann、Weenzlaff 及 Tafarodi（1992）的自評測量方式，由受試者自我報告其負向回饋尋求行為，用以檢驗負向回饋尋求行為的穩定性與客觀性。本研究採 Likert 六點量尺，從「未曾」至「總是如此」。計分時，分數愈高，代表個體之負向回饋尋求行為越高，本量表在第一次施測時由部屬填寫。

**主管同理關注。**主管同理關注指涉主管對部屬傳達溫暖、關心及接納的情感反應（Patient & Skarlicki, 2010），本研究採用 Davis(1980, 1983)的同理關注量表，共有 7 個題目，此工具過去常為

學者所採用（如 Cohen, 2010），測量內容如「我善於傾聽他人的論點」、「對於不幸的人我會特別關注」及「我易於理解他人的觀點」，本量表在第一次施測時由主管來評量。每題後附有七點量尺從「完全不正確」到「完全正確」，計分時，根據受試者的答案給予「1」至「7」分的分數，代表個體的同理關注越高。

**控制變項。**本研究將個人人口統計變項作為控制變項，以排除其對研究變項的影響，其內容包含性別、年資、年齡及學歷等。

## 研究結果

### 相關分析結果

本研究變項之平均數、標準差、相關及內部一致性信度(Cronbach's  $\alpha$ )，如表 1 所示。主管評個人績效(T1)與部屬自評個人績效(T1)( $r = .15, p < .10$ )，與主管評個人績效(T2)( $r = .70, p < .001$ )呈顯著正相關；部屬自評個人績效(T1)與組織導向自尊( $r = .29, p < .001$ )、主管評個人績效(T2)( $r = .13, p < .10$ )、負向回饋尋求行為( $r = .33, p < .001$ )呈顯著正相關；職場排擠與組織導向自尊( $r = -.19, p < .05$ )呈顯著負相關；組織導向自尊與主管評個人績效(T2)( $r = .21, p < .01$ )、負向回饋尋求行為( $r = .39, p < .001$ )皆呈顯著正相關；整體而言，本研究潛在變項間存在著低至中度的相關，顯示這些構念的測量確實具有區辨效度。

表 1 平均數、標準差與相關分析結果

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7
1. 主管評個人績效(T1)	4.57	.79	(.87)						
2. 部屬自評個人績效(T1)	4.24	.75	.15†	(.85)					
3. 職場排擠	1.72	.64	-.07	.04	(.87)				
4. 組織導向自尊	4.19	.78	.09	.29***	-.19*	(.94)			
5. 主管評個人績效(T2)	4.56	.80	.70***	.13†	-.02	.21**	(.90)		
6. 主管同理關注	4.24	.54	-.04	-.05	-.13	-.02	.05	(.63)	
7. 負向回饋尋求行為	3.16	1.16	.05	.33***	.10	.39***	.09	.08	(.94)

註：(†  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ). T1 與 T2 分別代表前測與後測，表格中括號內為 Cronbach's alpha 值

### 測量模式之結果

研究以 SPSS Amos 執行驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis, CFA)，進行收斂效度 (convergent validity) 與區辨效度 (discriminant validity) 之檢驗。本研究採用 Bollen (1990) 的分析建議，在大樣本時以多重契合指標來解釋模式與資料的契合度，因此本研究除進行  $\chi^2$  檢定外，也採用 RMSEA、IFI (Bentler, 1983)、TLI (Bentler & Bonnett, 1980)、及 CFI (Bentler & Bonnett, 1980; Hu & Bentler, 1999) 等指標。在測量模式中，研究者將樣本共變數矩陣 (covariance matrix) 置入 SPSS Amos 中，允許每個測量項目負荷在特定的變項上。其後，研究者以 C.R. 值來檢驗測量模式每個路徑係數的顯著性，說明測量題項與變項間的信度及整個測量模式的適配度。本研究採用 Jensen 等人 (2014) 的工作績效測量量表測量個人績效，為避免個人績效前後測來源相同，研究者另外加入部屬自評之個人績效，因此執行兩次驗證性因素分析。以下將先討論部屬自評之個人績效模型，再討論主管評之個人績效模型。



在部屬自評個人績效(T1)模型方面，其結果顯示對應於其所負荷的變項，測量模式的所有路徑皆達顯著（最低的 C. R. 值為 4.83），雖然  $\chi^2(df = 120, N = 159) = 224.28 (p < .05)$  是顯著的，但卡方值與自由度的比值低於 3（其值為 1.87），顯示此測量模式與研究資料間有著不錯的適配度（Hughes, Price, & Marrs, 1986）。再者，此測量模式的 RMSEA = .07、IFI = .95、TLI = .93、CFI = .95，顯示其與資料有著不錯的適配度，是個可以接受的模式。本研究也進行測量模式的檢定，將假設模式(六因子模式)與其他模式進行比較（見表 2），結果發現假設模式比五因子模式 ( $\Delta\chi^2/df = 60.96, p < .001$ )、四因子模式 ( $\Delta\chi^2/df = 44.77, p < .001$ )、三因子模式 ( $\Delta\chi^2/df = 65.11, p < .001$ )、二因子模式 ( $\Delta\chi^2/df = 72.22, p < .001$ )、及單因子模式 ( $\Delta\chi^2/df = 84.79, p < .001$ ) 的適配度都較佳。

表 2 驗證性因素分析結果（個人績效為部屬自評個人績效(T1)）

模式	因子	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	CFI	IFI	TLI	RMSEA
假設模式	六因子	224.28	120		.95	.95	.93	.07
模式 1	五因子	529.06	125	304.78	.80	.80	.72	.14
模式 2	四因子	627.23	129	98.17	.75	.76	.67	.16
模式 3	三因子	1005.55	132	378.32	.56	.57	.43	.20
模式 4	二因子	1235.34	134	229.79	.45	.46	.30	.23
模式 5	單因子	1496.14	135	260.80	.32	.33	.14	.25

註：假設模式為六因子模型，因子包括負向回饋尋求行為、主管同理關注、組織導向自尊、職場排擠、部屬自評個人績效(T1)和主管評個人績效(T2)；模式 1(五因子模式)：部屬自評個人績效(T1)和主管評個人績效(T2)合併為一個因子，負向回饋尋求行為、主管同理關注、組織導向自尊、職場排擠；模式 2(四因子模式)：部屬自評個人績效(T1)和主管評個人績效(T2)合併為一個因子，負向回饋尋求行為、主管同理關注合併為另一個因子，與組織導向自尊、主管同理關注；模式 3(三因子模式)：部屬自評個人績效(T1)和主管評個人績效(T2)合併為一個因子，負向回饋尋求行為、主管同理關注、組織導向自尊合併為另一個因子，與主管同理關注；模式 4(二因子模式)：部屬自評個人績效(T1)、主管評個人績效(T2)、負向回饋尋求行為、主管同理關注、組織導向自尊合併為一個因子，與主管同理關注；模式 5(單因子模式)：所有變項合併為一個因子。

表 3 驗證性因素分析結果（個人績效為主管評個人績效(T1)）

模式	因子	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	CFI	IFI	TLI	RMSEA
假設模式	六因子	184.76	120		.97	.97	.96	.06
模式 1	五因子	263.51	125	78.75	.93	.93	.90	.08
模式 2	四因子	361.26	129	97.75	.89	.89	.85	.11
模式 3	三因子	741.50	132	380.24	.70	.70	.61	.17
模式 4	二因子	1340.96	134	599.46	.40	.42	.24	.24
模式 5	單因子	1606.45	135	265.49	.28	.29	.08	.26

註：假設模式為六因子模型，因子包括負向回饋尋求行為、主管同理關注、組織導向自尊、職場排擠、主管評個人績效(T1)和主管評個人績效(T2)；模式 1(五因子模型)：主管評個人績效(T1)和主管評個人績效(T2)合併為一個因子，負向回饋尋求行為、主管同理關注、組織導向自尊、職場排擠；模式 2(四因子模型)：主管評個人績效(T1)和主管評個人績效(T2)合併為一個因



子，負向回饋尋求行為和主管同理關注合併為另一個因子，與組織導向自尊、職場排擠；模式 3(三因子模型)：主管評個人績效(T1)和主管評個人績效(T2)合併為一個因子，負向回饋尋求行為、主管同理關注、組織導向自尊合併為另一個因子，與職場排擠；模式 4(二因子模型)：主管評個人績效(T1)、主管評個人績效(T2)、負向回饋尋求行為、主管同理關注、組織導向自尊合併為一個因子，與職場排擠；模式 5(單因子模型)：所有變項合併為一個因子。

再者，負向回饋尋求行為、主管同理關注、組織導向自尊、職場排擠、部屬自評個人績效(T1)和主管評個人績效(T2)，此六個潛在變項的混合信度 (composite reliability) 分別為 .96、.72、.94、.89、.88、.90 及 .96，皆達 .60 的要求水準，顯示潛在變項具有良好的混合信度。在效度驗證方面，本研究的平均變異抽取量 (average variance extracted, AVE)，負向回饋尋求行為為 .89、主管同理關注為 .48、組織導向自尊為 .83、職場排擠為 .72、部屬自評個人績效(T1)為 .71、主管評個人績效(T2)為 .76，皆符合或相當趨近 .50 的要求水準 (Fornell & Larcker, 1981)，顯示本研究具有收斂效度 (convergent validity)，所有觀察變項皆足以反映其所建構的潛在變項。再者，這些潛在變項的重疊變異量 (shared variance) 低於上述的 AVE，也顯示本研究具有區辨效度 (discriminant validity)。

在主管評個人績效(T1)模型方面，其結果顯示對應於其所負荷的變項，測量模式的所有路徑皆達顯著 (最低的 C.R. 值為 4.73)，雖然  $\chi^2(df=120, N = 159) = 184.76$  ( $p < .05$ ) 是顯著的，但卡方值與自由度的比值低於 3 (其值為 1.54)，顯示此測量模式與研究資料間有著不錯的適配度 (Hughes, Price, & Marrs, 1986)。再者，此測量模式的 RMSEA = .06、IFI = .97、TLI = .96、CFI = .97，顯示其與資料有著不錯的適配度，是個可以接受的模式。本研究也進行測量模式的檢定，將假設模式 (六因子模式) 與其他模式進行比較 (見表 3)，結果發現假設模式比五因子模式 ( $\Delta\chi^2/df = 15.75, p < .001$ )、四因子模式 ( $\Delta\chi^2/df = 19.61, p < .001$ )、三因子模式 ( $\Delta\chi^2/df = 46.31, p < .001$ )、二因子模式 ( $\Delta\chi^2/df = 82.51, p < .001$ )、及單因子模式 ( $\Delta\chi^2/df = 94.71, p < .001$ ) 的適配度都較佳。

再者，負向回饋尋求行為、主管同理關注、組織導向自尊、職場排擠、主管評個人績效(T1)和主管評個人績效(T2)，此六個潛在變項的混合信度 (composite reliability) 分別為 .96、.72、.93、.89、.88、.87 及 .90，皆達 .60 的要求水準，顯示潛在變項具有良好的混合信度。在效度驗證方面，本研究的平均變異抽取量 (average variance extracted, AVE) 中，負向回饋尋求行為為 .88、主管同理關注為 .48、部屬組織導向自尊為 .82、職場排擠為 .72、主管評個人績效(T1)為 .69、主管評個人績效(T2)為 .753，皆符合或相當趨近 .50 的要求水準 (Fornell & Larcker, 1981)，顯示本研究具有收斂效度 (convergent validity)，所有觀察變項皆足以反映其所建構的潛在變項。再者，這些潛在變項的重疊變異量 (shared variance) 低於上述的 AVE，也顯示本研究具有區辨效度 (discriminant validity)。

## 研究假設之檢驗

研究以 SPSS Process (Hayes, 2013) 執行迴歸分析，進行本研究之假設檢驗。由於本研究對於個人績效前測有兩種測量方式，分別是部屬自評個人績效與主管評個人績效，本研究將先報告以部屬自評個人績效為測量標準的路徑與架構，接著再介紹以主管評個人績效為測量標準的路徑與架構。

本研究假設一為個人績效與職場排擠呈顯著負相關，相較於高績效表現者，低績效表現者感受到較高的職場排擠。根據迴歸分析結果，發現部屬自評個人績效對於職場排擠的預測效果並不顯著 ( $B = .06, p = .43$ )，因此假設一沒有獲得支持。假設二為個人績效與組織導向自尊呈顯著正相關，相較於高績效表現者，低績效表現者的組織導向自尊較低。根據迴歸分析結果，發現部屬自評個人績效對於組織導向自尊的關係呈顯著正相關 ( $B = .33, p < .01$ )，因此假設二獲得支持。假設三為職場排擠與後續個人績效呈顯著負相關，職場排擠感受越高者，其後續個人績效表變越低。根據迴歸分析結果，職場排擠與後續個人績效的關係並不呈顯著相關 ( $B = -.04, p = .77$ )，假設三沒有獲得支持。假設四為組織導向自尊與後續個人績效呈顯著正相關，組織導向自尊越高者，其

後續個人績效表現則越高。根據迴歸分析結果，組織導向自尊與後續個人績效確實呈顯著正相關( $B = .26, p < .01$ )，因此假設四獲得支持。

在個人績效(T1)為主管評個人績效時，假設一為個人績效與職場排擠呈顯著負相關，相較於高績效表現者，低績效表現者感受到較高的職場排擠。根據迴歸分析結果二者的關係不顯著( $B = -.02, p = .80$ )，因此假設一沒有獲得支持；假設二為個人績效與組織導向自尊呈顯著正相關，相較於高績效表現者，低績效表現者的組織導向自尊較低。根據迴歸分析結果亦呈不顯著( $B = .10, p = .22$ )，因此假設二沒有獲得支持；假設三為職場排擠與後續個人績效(T2)呈顯著負相關，職場排擠感受越高者，其後續個人績效表現越低。根據迴歸分析結果，職場排擠與後續個人績效的關係並不顯著( $B = -.04, p = .77$ )，因此假設三沒有獲得支持；假設四為組織導向自尊與後續個人績效呈顯著正相關，組織導向自尊越高者，其後續個人績效表現則越高。根據迴歸分析結果，組織導向自尊與後續個人績效確實呈顯著正相關( $B = .26, p < .01$ )，因此假設四獲得支持。

本研究架構共含有三個中介路徑假設，同樣以 SPSS Process 中的中介模式(model 4)檢驗，並採用 95%拔靴信賴區間(95% bootstrap confidence interval; Edwards & Lambert, 2007) 驗證。在以部屬自評績效為個人績效測量指標的方面，假設五為組織導向自尊會中介職場排擠與後續個人績效表現間的關係，即職場排擠會負向影響組織導向自尊，進而影響後續的績效表現。根據表 4，迴歸分析結果顯示組織導向自尊的中介效果在職場排擠與主管評個人績效(T2)間並不顯著( $B = -.05$ , 95%拔靴信賴區間為 $-.17$ 到 $.00$ )，因此假設五沒有獲支持。假設 8a 為個人績效經由職場排擠來影響後續的個人績效表現，即職場排擠在個人績效與後續個人績效間扮演著中介的角色。根據表 5 的迴歸分析結果，職場排擠的中介效果在部屬自評個人績效與主管評個人績效間並不呈現顯著( $B = -.01$ , 95%拔靴信賴區間為 $-.02$ 到 $.01$ )。假設 8b 為個人績效經由組織導向自尊來影響後續的個人績效表現，即組織導向自尊在個人績效與後續個人績效間扮演著中介的角色。根據表 6 的迴歸分析結果，組織導向自尊的中介效果在部屬自評個人績效與主管評個人績效間呈現顯著( $B = .06$ , 95%拔靴信賴區間為 $.00$ 到 $.14$ )。因此三個中介假設中，僅有假設 8b 得到驗證，而假設 5 與假設 8a 並不被結果支持。

當以主管評個人績效(T1)為個人績效的測量指標方面，假設 8a 為個人績效經由職場排擠來影響後續的個人績效表現，迴歸分析結果(參考表 7)顯示職場排擠的中介效果在主管評個人績效(T1)與主管評個人績效(T2)間並不呈現顯著( $B = -.00$ , 95%拔靴信賴區間為 $-.02$ 到 $.01$ )。而假設 8b 認為個人績效經由組織導向自尊來影響後續的個人績效表現，研究結果(參考表 8)顯示組織導向自尊的中介效果在主管評個人績效(T1)與主管評個人績效(T2)間不呈現顯著( $B = .01$ , 95%拔靴信賴區間為 $-.01$ 到 $.05$ )。因此假設 8a 與 8b 在個人績效(T1)由主管評的情境下，研究結果並不支持這兩個假設，其可能原因將在後續章節中進行討論。

表 4 組織導向自尊在職場排擠與主管評個人績效(T2)間中介效果的回歸分析結果

Variable	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Direct and total effects				
職場排擠 → 主管評個人績效(T2)	-.029	.10	-.29	.78
職場排擠 → 組織導向自尊	-.24	.10	-2.47	.01
組織導向自尊 → 主管評個人績效(T2)(控制職場排擠)	.22	.08	2.70	< .01
	<i>Effect</i>	<i>BootSE</i>	BootLL 95% CI	BootUL 95% CI
Bootstrap results for indirect effect				
間接效果	-.05	.05	-.17	.0042

註. n=159. Bootstrap sample size=5000.

表 5 職場排擠在部屬自評個人績效(T1)與主管評個人績效(T2)間中介效果的回歸分析結果

變項	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Direct and total effects				
部屬自評個人績效(T1) → 主管評個人績效(T2)	.14	.08	1.69	.09
部屬自評個人績效(T1) → 職場排擠	.03	.07	.49	.62
職場排擠 → 主管評個人績效(T2)(控制自評績效)	-.04	.10	-.35	.72
	<i>Effect</i>	<i>BootSE</i>	BootLL 95% CI	BootUL 95% CI
Bootstrap results for indirect effect				
間接效果	-.01	.01	-.02	.01

註. n=159. Bootstrap sample size=5000.

表 6 組織導向自尊在部屬自評個人績效(T1)與主管評個人績效(T2)間中介效果的回歸分析結果

變項	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Direct and total effects				
部屬自評個人績效(T1) → 主管評個人績效(T2)	.14	.08	1.69	.09
部屬自評個人績效(T1) → 組織導向自尊	.30	.08	3.80	.00
組織導向自尊 → 主管評個人績效(T2)(控制自評績效)	.19	.08	2.31	.02
	<i>Effect</i>	<i>BootSE</i>	BootLL 95% CI	BootUL 95% CI
Bootstrap results for indirect effect				
間接效果	.06	.04	.00	.14

註. n=159. Bootstrap sample size=5000

表 7 職場排擠在主管評個人績效(T1)與主管評個人績效(T2)間中介效果的回歸分析結果

變項	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Direct and total effects				
主管評個人績效(T1) → 主管評個人績效(T2)	.71	.06	12.37	.00
主管評個人績效(T1) → 職場排擠	-.05	.06	-.81	.42
職場排擠 → 主管評個人績效(T2)(控制主管評個人績效(T1))	.03	.07	.40	.69
<i>Effect</i>	<i>BootSE</i>	BootLL 95% CI	BootUL 95% CI	
Bootstrap results for indirect effect				
間接效果	-.00	0.01	-.02	.01

註. n=159. Bootstrap sample size=5000.

表 8 組織導向自尊在主管評個人績效(T1)與主管評個人績效(T2)間中介效果的回歸分析結果

變項	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Direct and total effects				
主管評個人績效(T1) → 主管評個人績效(T2)	.71	.06	12.39	.00
主管評個人績效(T1) → 組織導向自尊	.08	.08	1.07	.29
組織導向自尊 → 主管評個人績效(T2)(控制主管評個人績效(T1))	.16	.06	2.74	.01
<i>Effect</i>	<i>BootSE</i>	BootLL 95% CI	BootUL 95% CI	
Bootstrap results for indirect effect				
間接效果	.01	.01	-.01	.05

註. n=159. Bootstrap sample size=5000.

本研究探討兩種調節變項在不同情境下對於個人績效等變項之影響，分別為負向回饋尋求行為與主管同理關注。本研究對於該二調節效果共做了三個類別的假設：負向回饋尋求行為是否能調節個人績效與職場排擠間的關係，以及是否能調節個人績效與組織導向自尊間的關係；主管同理關注是否能調節個人績效與職場排擠間的關係，以及是否能調節個人績效與組織導向自尊間的關係。最後，本研究進一步探討這兩個調節變項在個人績效-職場排擠-後續績效及個人績效-組織導向自尊-後續績效間的作用效果，推論高負向回饋尋求行為及主管同理關注的條件下，可以減弱低績效者的職場排擠感受及提升組織導向自尊，進而影響其後續的個人績效表現。

在以部屬自評績效為個人績效的測量指標時，假設 6a 認為負向回饋尋求行為會調節個人績效-職場排擠間的關係，當負向回饋尋求行為高時，個人績效-職場排擠間的關聯性較弱。根據回歸分析結果(表 9)，部屬自評個人績效與負向回饋尋求行為的互動效果對職場排擠 ( $\beta = -.05$ ,  $\Delta R^2 = .01$ ,  $p = .35$ ) 預測效果不顯著。而假設 6b 為負向回饋尋求行為會調節個人績效-組織導向自尊間的關係，當負向回饋尋求行為高時，個人績效-組織導向自尊的關聯性較強。根據回歸分析結果(表 10)，部屬自評個人績效與負向回饋尋求行為的互動效果對於組織導向自尊的預測效果亦不顯著

( $\beta = -.03$ ,  $\Delta R^2 = .00$ ,  $p = .65$ )。假設 7a 為主管同理關注可以調節績效表現-職場排擠間的關係，當主管同理關注高時，個人績效-職場排擠間的關聯性較弱。根據回歸分析結果(表 11)，部屬自評個人績效與主管同理關注的互動效果對職場排擠 ( $\beta = -.05$ ,  $\Delta R^2 = .00$ ,  $p = .65$ ) 的預測效果不顯著。假設 7b 為主管同理關注可以調節績效表現-組織導向自尊間的關係，當主管同理關注高時，個人績效-組織導向自尊的關聯性較強。根據回歸分析結果(表 12)部屬自評個人績效與主管同理關注的互動效果 ( $\beta = .13$ ,  $\Delta R^2 = .00$ ,  $p = .38$ ) 也不顯著。

當以主管評個人績效(T1)為個人績效的測量指標時，假設 6a 為負向回饋尋求行為會調節個人績效-職場排擠間的關係，根據回歸分析顯示(表 13)，主管評個人績效與負向回饋尋求行為的互動效果對職場排擠 ( $\beta = -.03$ ,  $\Delta R^2 = .00$ ,  $p = .60$ ) 的預測效果不顯著。而假設 6b 認為負向回饋尋求行為會調節個人績效-組織導向自尊間的關係，根據回歸分析顯示(表 14)主管評個人績效與負向回饋尋求行為的互動效果亦不顯著 ( $\beta = .05$ ,  $\Delta R^2 = .00$ ,  $p = .43$ )。假設 7a 為主管同理關注可以調節績效表現-職場排擠間的關係，根據回歸分析顯示(表 15)主管評個人績效與主管同理關注的互動效果對職場排擠 ( $\beta = .14$ ,  $\Delta R^2 = .01$ ,  $p = .21$ ) 的預測效果不顯著，假設 7b 為主管同理關注可以調節績效表現-組織導向自尊間的關係，根據回歸分析顯示(表 16)主管評個人績效與主管同理關注的互動效果 ( $\beta = -.10$ ,  $\Delta R^2 = .00$ ,  $p = .47$ ) 也不顯著。

最後，因假設 6a、6b，假設 7a、7b 皆呈不顯著，根據其結果推論在調節簡單中介效果 (simple mediation effect) 也不顯著，因此 9a、9b、9c 與 9d 也不成立。有關為何調節效果不顯著的可能原因，將在討論章節中進行論述。

表 9 負向回饋尋求行為在部屬自評個人績效(T1)與職場排擠間調節效果的回歸分析結果

預測 (職場排擠)	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>P</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Direct and total effects						
常數	.86	.75	1.14	0.25	-.63	2.25
部屬自評個人績效(T1)	.15	.17	.89	0.37	-.19	.50
負向回饋尋求行為	.28	.25	1.16	0.25	-.20	.77
部屬自評個人績效(T1)*負向回饋尋求行為	-.05	.05	-.95	0.35	-.16	.06

註.  $n=159$ .  $F(3, 155)=.86$ ,  $p = .46$ ,  $R^2 = .02$

表 10 負向回饋尋求行為在部屬自評個人績效(T1)組織導向自尊間調節效果的回歸分析結果

預測 (組織導向自尊)	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>P</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Direct and total effects						
常數	2.32	.85	2.74	.01	.65	4.00
部屬自評個人績效(T1)	.27	.19	1.40	.16	-.11	.66
負向回饋尋求行為	.35	.28	1.25	.21	-.20	.89
部屬自評個人績效(T1)*負向回饋尋求行為	-.03	.06	-.45	.65	-.15	.09

註.  $n=159$ .  $F(3, 155) = 11.57$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = 0.02$

表 11 主管同理關注在部屬自評個人績效(T1)與職場排擠間調節效果的回歸分析結果

預測 (職場排擠)	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>P</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Direct and total effects						
常數	1.30	2.14	.61	.54	-2.92	5.51
部屬自評個人績效(T1)	.26	.51	.51	.61	-.75	1.26
主管同理關注	.07	.50	.14	.89	-.91	1.05
部屬自評個人績效(T1)*主管同理關注	-.05	.12	-.46	.65	-.29	.18

註.  $n=159$ .  $F(3, 155)=1.02$ ,  $p = .38$ ,  $R^2 = .02$

表 12 主管同理關注在部屬自評個人績效(T1)與組織導向自尊間調節效果的回歸分析結果

預測 (組織導向自尊)	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>P</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Direct and total effects						
常數	5.11	2.54	2.01	.05	.09	10.13
部屬自評個人績效(T1)	-.23	.61	-.38	.71	-1.43	.97
主管同理關注	-.52	.59	-.88	.38	-1.68	.65
部屬自評個人績效(T1)*主管同理關注	.13	.14	.89	.38	-.15	.40

註.  $n=159$ .  $F(3, 155) = 5.05$ ,  $p < .01$ ,  $R^2 = .09$

表 13 負向回饋尋求行為在主管評個人績效(T1)與職場排擠間調節效果的回歸分析結果

預測 (職場排擠)	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>P</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Direct and total effects						
常數	1.38	.84	1.65	.10	-.27	3.04
主管評個人績效(T1)	.03	.18	.18	.85	-.33	.40
負向回饋尋求行為	.19	.25	.75	.45	-.30	.68
主管評個人績效(T1)*負向回饋尋求行為	-.03	.05	-.52	.60	-.14	.08

註.  $n=159$ .  $F(3, 155) = .90$ ,  $p = .44$ ,  $R^2 = .02$

表 14 負向回饋尋求行為在主管評個人績效(T1)與組織導向自尊間調節效果的回歸分析結果

預測 (組織導向自尊)	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>P</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Direct and total effects						
常數	3.76	.96	3.93	.00	1.87	5.65
主管評個人績效(T1)	-.09	.21	-.42	.68	-.50	.33
負向回饋尋求行為	.04	.28	.15	.88	-.52	.60
主管評個人績效(T1)*負向回饋尋求行為	.05	.06	.79	.43	-.07	.17

註.  $n=159$ .  $F(3, 155) = 9.81$ ,  $p < .001$ .  $R^2 = .02$

表 15 主管同理關注在主管評個人績效(T1)與職場排擠間調節效果的回歸分析結果

預測 (職場排擠)	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>P</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Direct and total effects						
常數	5.19	2.08	2.50	.01	1.09	9.30
主管評個人績效(T1)	-.65	.47	-1.38	.17	-1.58	.28
主管同理關注	-.75	.47	-1.57	.12	-1.68	.19
主管評個人績效(T1)*主管同理關注	.14	.11	1.27	.21	-.08	.35

註.  $n=159$ .  $F(3, 155) = 1.70$ ,  $p = .17$ ,  $R^2 = .03$

表 16 主管同理關注在主管評個人績效(T1)與組織導向自尊間調節效果的回歸分析結果

預測 (組織導向自尊)	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>P</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Direct and total effects						
常數	2.08	2.59	.80	.42	-3.05	7.20
主管評個人績效(T1)	.51	.59	.86	.39	-.66	1.67
主管同理關注	.40	.59	.67	.50	-.77	1.57
主管評個人績效(T1)*主管同理關注	-.10	.14	-.72	.47	-.36	.17

註.  $n=159$ .  $F(3, 155) = .56$ ,  $p = .64$ ,  $R^2 = .01$



## 討論

本研究採用績效導向的職場排擠觀點，主張組織中的人際互動結果會受到績效表現的影響。研究者推論低績效表現者因對組織或團體的貢獻或相對效用較低，因而容易遭受組織同事的排斥與忽視，而經歷較高度的職場排擠 (workplace ostracism; Ferris 等人, 2008; Williams, 2007)；再者，低績效表現也會同時降低組織導向自尊，上述兩者將影響其後續職涯中的個人績效表現。本研究亦提出兩個調節變項，分別為負向回饋尋求行為 (negative feedback-seeking behavior; Chen 等人, 2007) 與主管同理關注 (empathetic concerns; Davis, 1980, 1994)，試圖解釋其在個人績效表現與職場排擠、組織導向自尊間的調節關係。本研究結果發現，不論是部屬自評或主管他評的工作績效，皆與職場排擠呈不顯著的關聯，顯示研究結果不支持低績效排擠的觀點，這與過去的研究或論點相異 (如 Aquino & Thau, 2009; Bruzese, 2002; Jensen, Patel, & Raver, 2014; Kim, 2012; Kim & Glomb, 2014)，這樣的現象可能意涵著績效表現-職場排擠的關係遠比我們想像中的來得複雜，可能受到不同層級情境條件的影響，諸如關係主義的華人文化、績效導向的組織文化或個人的政治技能 (political skill) 等，因此情境條件的探討是未來學者可以進一步深究之處。

再者，本研究發現自評個人績效與組織導向自尊成正向關聯，顯示個體感受到較高的工作表現可以提升其在組織中角色價值與貢獻之知覺，而低工作表現者則會傷害其組織導向自尊。這樣的結果支持自我一致性理論 (self-consistency theory; Korman, 1970) 觀點 (個體試圖維持與自我知覺相一致的認知與行動)，低績效表現者的負向自我知覺會傷害其組織導向自尊。另外，透過肯定偏誤 (confirmation bias) 的過程，低績效表現者也會選擇性注意那些支持自己先前負向自我知覺的線索，如此形成自我驗證 (self-verification) 的結果。再者，本研究也發現組織導向自尊影響後續的工作績效表現 (T2)，顯示高組織導向自尊者傾向感受自己對組織的貢獻與價值，因此更積極投入工作並展現正向工作態度，用以維持自尊的一致性。過去的研究結果也發現，組織導向自尊與角色內績效與角色外績效有顯著的關聯 (例如 Pierce & Gardner, 2004)，本研究也獲得相類似的結果。同理，低組織導向自尊的工作者，則傾向維持其負向的自我觀點而展現負向工作態度 (Kivimaki & Kalimo, 1996)，因而在心理資源 (Xanthopoulou et al., 2007) 不足的情境下，會傷害其後續的工作表現。綜合以上的論述，本研究結果點出組織導向自尊在個人績效提升的作用效果，先前的工作表現會經由組織導向自尊的強化，而提升未來的工作表現。相對的，職場排擠則不具有這種中介效果。最後，本研究發現職場排擠可以經由組織導向自尊來影響後續的工作績效表現，顯示當個體感受到被忽視、被排斥或不尊敬時，會傷害其在組織中的價值與貢獻的知覺，進而傷害其後續的工作表現，這樣的結果不但呼應自我一致或自我驗證的觀點，也與過去的實證研究結果相一致 (例如 郭建志, 2018)。

本研究也主張低績效表現者可以透過負向回饋尋求行為來展現正確的工作態度而得到自我的提升，也能改善與同儕間的關係而引發他人對自己的接納與融入，因此提出高負向回饋尋求行為將減弱個人績效-職場排擠間的關係，並增強個人績效-組織導向自尊的關聯性。然而，本研究結果並不支持這樣的假設，負向回饋尋求行為對於個人績效與職場排擠/組織導向自尊間關係的調節效果皆不顯著。這樣的結果可能來自負向回饋尋求行為可能會公開暴露自身缺陷而傷害行為者的自尊 (Ashford, Blatt, & Vandewalle, 2003)，因此低績效者的展現動機就可能偏低，本研究發現組織導向自尊與負向回饋尋求行為存在著中高程度的相關 ( $r = .39, p < .001$ )，可用來佐證上述之觀點。再者，本研究也主張主管同理關注屬於情感式同理，凡涉及對他者傳達關心及接納的情感反應或具有想要理解或連結他人情感的強烈動力皆包含在內。過往研究顯示當主管展現該同理反應時，可提升低績效者的人際公平與資訊公平的知覺 (Blader & Tyler, 2001)。本研究認為透過主管同理的展現，低績效工作者能夠彌補同事間的忽略與不重視的感受，並因感受到主管對於自身的融入而

帶來未來感與意義感，故推論主管同理關注可以調節績效表現-職場排擠間的關係。然而，本研究結果並不支持主管同理關注對本研究變項的調節效果，或許未來以個人績效-職場排擠架構的脈絡研究，對於主管同理關注的測量，應特別注意同理關注的對象問題，因為主管過於廣泛或專注於某對象的同理關注下，前者可能減弱同理關注對於部屬提升其團體心理地位知覺的效果(例如部屬將其視為主管職責與義務)，而後者則可能加劇未受關注者受到關注者的排擠對待，這都是研究者未來需深度考量的議題。

### 重要參考文獻

- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual review of psychology, 60*, 717-741.
- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management journal, 34*(2), 251-280.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & Walle, D. V. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management, 29*(6), 773-799.
- Bachelor, A. (1988). How clients perceive therapist empathy: A content analysis of received empathy. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training, 25*(2), 227-240.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin, 117*(3),
- Blackhart, G. C., Knowles, M. L., Nelson, B. C., & Baumeister, R. F. (2009). Rejection elicits emotional reactions but neither causes immediate distress nor lowers self-esteem: A meta-analytic review of 192 studies on social exclusion. *Personality and Social Psychology Review, 269*-309.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., & Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(3), 601-626.
- Buunk, B. P., Zurriaga, R., Gonzalez-Roma, V., & Subirats, M. (2003). Engaging in upward and downward comparisons as a determinant of relative deprivation at work: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 62*(2), 370-388.
- Chattopadhyay, P. (2003). Can dissimilarity lead to positive outcomes? The influence of open versus closed minds. *Journal of Organizational Behavior, 24*(3), 295-312.
- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal, 50*(1), 226-238.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: a new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of applied psychology, 92*(1), 202-212.
- Coyne, S. M., Gundersen, N., Nelson, D. A., & Stockdale, L. (2011). Adolescents' prosocial responses to ostracism: an experimental study. *The Journal of social psychology, 151*(5), 657-661.
- Crocker, J., & Major, B. (1989). Social stigma and self-esteem: The self-protective properties of stigma. *Psychological review, 96*(4), 608-630.
- Crocker, J., & Park, L. E. (2004). The costly pursuit of self-esteem. *Psychological bulletin, 130*(3), 392-414.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological review, 83*(2), 85-113.
- Crosby, F. (1984). Relative deprivation in organizational settings. *Research in organizational behavior, 51*-93.
- Curtis, L. A. (1974). Victim precipitation and violent crime. *Social problems, 21*(4), 594-605.
- Davis, M. H. (1980). A multidimensional approach to individual differences in empathy. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 10*, 85-103.
- Davis, M. H. (1994). *Empathy: A social psychological approach*. Westview Press.
- Dietz, J., & Kleinlogel, E. P. (2014). Wage cuts and managers' empathy: How a positive emotion can contribute to positive organizational ethics in difficult times. *Journal of business ethics, 119*(4), 461-472.

- Dong, Y., Seo, M. G., & Bartol, K. M. (2014). No pain, no gain: An affect-based model of developmental job experience and the buffering effects of emotional intelligence. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1056-1077.
- Farh, J. L., & Dobbins, G. H. (1989). Effects of comparative performance information on the accuracy of self-ratings and agreement between self-and supervisor ratings. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 606-610.
- Felps, W., Mitchell, T. R., & Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. *Research in organizational behavior*, 27, 175-222.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., & Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 279-286.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Lian, H., & Keeping, L. M. (2009). When does self-esteem relate to deviant behavior? The role of contingencies of self-worth. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1345-1353.
- Ferris, D. L., Spence, J. R., Brown, D. J., & Heller, D. (2012). Interpersonal injustice and workplace deviance the role of esteem threat. *Journal of Management*, 38(6), 1788-1811.
- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., & Morrison, R. (2015). Ostracism, self-esteem, and job performance: When do we self-verify and when do we self-enhance? *Academy of Management Journal*, 58(1), 279-297.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.
- Gallucci, M., & Perugini, M. (2000). An experimental test of a game-theoretical model of reciprocity. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13(4), 367-389.
- Gruter, M., & Masters, R. D. (1986). Ostracism as a social and biological phenomenon: An introduction. *Ethology and Sociobiology*, 7(3), 149-158.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press
- Håkansson Eklund, J., & Montgomery, H. (2002). The role of action in empathy from the perspective of the empathizer and the target. *Current Research in Social Psychology*, 8, 50-62.
- Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., & Zárate, M. A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(1), 56-70.
- Hoel, H., Einarsen, S., Keashly, L., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). Bullying at work. The way forward. *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*, 412-416.
- Jackson, C. L., & LePine, J. A. (2003). Peer responses to a team's weakest link: A test and extension of LePine and Van Dyne's model. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 459-475.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Raver, J. L. (2014). Is it better to be average? High and low performance as predictors of employee victimization. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 296-309.
- Jonas, E., Schulz-Hardt, S., Frey, D., & Thelen, N. (2001). Confirmation bias in sequential information search after preliminary decisions: an expansion of dissonance theoretical research on selective exposure to information. *Journal of personality and social psychology*, 80(4), 557-571.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In *Nebraska symposium on motivation*. University of Nebraska Press.
- Kim, E., & Glomb, T. M. (2014). Victimization of high performers: The roles of envy and work group identification. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 619-634.
- Kivimäki, M., & Kalimo, R. (1996). Self-esteem and the occupational stress process: Testing two alternative models in a sample of blue-collar workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(2), 187-196.
- Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54(1p1), 31-41.
- Korman, A. K. (2001). Self-enhancement and self-protection: Toward a theory of work motivation. *Work motivation in the context of a globalizing economy*, 121-130.

- Lam, C. K., Van der Vegt, G. S., Walter, F., & Huang, X. (2011). Harming high performers: a social comparison perspective on interpersonal harming in work teams. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 588-601.
- Leary, M. R., Tambor, E. S., Terdal, S. K., & Downs, D. L. (1995). Self-esteem as an interpersonal monitor: The sociometer hypothesis. *Journal of personality and social psychology*, 68(3), 518-530.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Leung, A. S., Wu, L. Z., Chen, Y. Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844.
- Lustenberger, D. E., & Jagacinski, C. M. (2010). Exploring the effects of ostracism on performance and intrinsic motivation. *Human Performance*, 23(4), 283-304.
- Lu, K. M., Pan, S. Y., & Cheng, J. W. (2011). Examination of a perceived cost model of employees' negative feedback-seeking behavior. *The Journal of psychology*, 145(6), 573-594.
- MacDonald, G., & Leary, M. R. (2005). Why does social exclusion hurt? The relationship between social and physical pain. *Psychological bulletin*, 131(2), 202-223.
- Molleman, E., Nauta, A., & Buunk, B. P. (2007). Social Comparison Based Thoughts in Groups: Their Associations With Interpersonal Trust and Learning Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1163-1180.
- Moore, C., Detert, J. R., KLEBE TREVIÑO, L. I. N. D. A., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48.
- Moss, S. E., Valenzi, E. R., & Taggart, W. (2003). Are you hiding from your boss? The development of a taxonomy and instrument to assess the feedback management behaviors of good and bad performers. *Journal of Management*, 29(4), 487-510.
- Oaten, M., Williams, K. D., Jones, A., & Zadro, L. (2008). The effects of ostracism on self-regulation in the socially anxious. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 27(5), 471-504.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Olson, J. K. (1995). Relationships Between Nurse Expressed Empathy, Patient Perceived Empathy and Patient Distress. *IMAGE: The Journal of Nursing Scholarship*, 27(4), 317-322.
- Opatow, S. (1995). Drawing the line: Social categorization, moral exclusion, and the scope of justice. *Conflict, cooperation, and justice: Essays inspired by the work of Morton Deutsch*, 347-369.
- O'Reilly, J. A. & Robinson, S. L. (2009). The negative impact of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2009, No. 1, pp. 1-7). Academy of Management.
- Patient, D. L., & Skarlicki, D. P. (2010). Increasing interpersonal and informational justice when communicating negative news: The role of the manager's empathic concern and moral development. *Journal of Management*, 36(2), 555-578.
- Pavlovich, K., & Krahnke, K. (2012). Empathy, connectedness and organisation. *Journal of business ethics*, 105(1), 131-137.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management journal*, 32(3), 622-648.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of management*, 30(5), 591-622.
- Pohl, S., Dal Santo, L., & Battistelli, A. (2015). Empathy and emotional dissonance: Impact on organizational citizenship behaviors. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 65(6), 295-300.
- Renn, R., Allen, D., & Huning, T. (2013). The relationship of social exclusion at work with self-defeating behavior and turnover. *The Journal of social psychology*, 153(2), 229-249.
- Ross, M., & Sicoly, F. (1979). Egocentric biases in availability and attribution. *Journal of personality and social psychology*, 37(3), 322-336.

- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.
- Schafer, S. (1968). *The victim and his criminal: A study in functional responsibility* (Vol. 34). New York: Random House.
- Schafer, S. (1977). *Victimology: The victim and his criminal*. Reston, Va.: Reston Publishing Company.
- Schroeder, D., Josephs, R., & Swann Jr, W. B. (2006). Foregoing lucrative employment to preserve low self-esteem. *Unpublished manuscript, University of Texas*.
- Scott, K. L., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). A social exchange-based model of the antecedents of workplace exclusion. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 37-48.
- Sedikides, C., & Gregg, A. P. (2008). Self-enhancement: Food for thought. *Perspectives on Psychological Science*, 3(2), 102-116.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist*, 55(1), 5-183.
- Sommer, K. L., Williams, K. D., Ciarocco, N. J., & Baumeister, R. F. (2001). When silence speaks louder than words: Explorations into the intrapsychic and interpersonal consequences of social ostracism. *Basic and Applied Social Psychology*, 23(4), 225-243.
- Sturman, M. C., Trevor, C. O., Boudreau, J. W., & Gerhart, B. (2003). Is it worth it to win the talent war? Evaluating the utility of performance-based pay. *Personnel Psychology*, 56(4), 997-1035.
- Swann, W. B., Stein-Seroussi, A., & Giesler, R. B. (1992). Why people self-verify. *Journal of personality and social psychology*, 62(3), 392-401.
- Swann, W. B., Wenzlaff, R. M., & Tafarodi, R. W. (1992). Depression and the search for negative evaluations: more evidence of the role of self-verification strivings. *Journal of Abnormal Psychology* Vol 101(2), 314-317.
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., Tice, D. M., & Stucke, T. S. (2001). If you can't join them, beat them: effects of social exclusion on aggressive behavior. *Journal of personality and social psychology*, 81(6), 1058-1069.
- Twenge, J. M., Catanese, K. R., & Baumeister, R. F. (2002). Social exclusion causes self-defeating behavior. *Journal of personality and social psychology*, 83(3), 606-615.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226.
- VandeWalle, D., Ganesan, S., Challagalla, G. N., & Brown, S. P. (2000). An integrated model of feedback-seeking behavior: disposition, context, and cognition. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 996-1003.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 25(4), 439-459.
- Weick, K. E. (1979). Cognitive processes in organizations. *Research in organizational behavior*, 1(1), 41-74.
- Wiesenfeld, B. M., Swann, W. B., Brockner, J., & Bartel, C. A. (2007). Is more fairness always preferred? Self-esteem moderates reactions to procedural justice. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1235-1253.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Psychology*, 58(1), 425-452.
- Wirth, J. H., Sacco, D. F., Hugenberg, K., & Williams, K. D. (2010). Eye gaze as relational evaluation: Averted eye gaze leads to feelings of ostracism and relational devaluation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36, 869-882.
- Wu, L., Wei, L., & Hui, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 23-44.
- Wu, L. Z., Yim, F. H. K., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-199.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.
- Zhao, H., Peng, Z., & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227.

Zhu, Y. (2016). Organization-based self-esteem affects employees' exchange relationship perceptions and extrarole behavior. *Social Behavior and Personality*, 44(3), 509-518.