

# 職場情緒勞動忽略的角落--情緒勒索概念分析與量表 建構

## 摘要

關於情緒勞動的研究，大都假設員工處在一個正當的勞動情境，忽略了不當情境對情緒勞動的影響。本研究提出一個區分組織內部正當與不當勞動情境的架構，並針對「不當要求」的職場情緒勒索進行實證研究。研究架構採用 Forward 與 Frazier 提出的四種情緒勒索情境，以及 FOG 情緒架構，據以設計出符合職場情緒勒索的四種情境，來衡量員工面對職場「情緒勒索」的情緒狀態。研究採用驗證式因素分析檢驗情緒勒索 FOG 情境量表的構念效度，整體配適度、收斂校度與區別效度都不錯，顯示職場情緒勒索與 FOG 情緒量表值得未來進行更深入的研究。

關鍵詞：情緒勞動、情緒勒索、不當要求、FOG

# A Neglected Corner of Emotional Labor in the Workplace: Construct Analysis and Scale Development of Emotional Blackmail

## **ABSTRACT**

Most research of emotional labor assumes that employees are working at justified situations, which neglect the reality and impacts of unjustified demands on emotional labor in the workplace. This article first, endeavors to present four types of different work situations on the basis of justified and unjustified work situations. We then take the concept of emotional blackmail for an example to examine the situation of unjustified emotional labor demands. Based on Forward & Frazier's FOG structure and four types of emotional blackmail, we design four different situational scales to measure emotional reactions toward emotional blackmail. Confirmatory factor analysis was applied to test the construct validity. CFA results supported the three dimensions structure of FOG and overall model fit.

Keywords: emotional labor, emotional blackmail, unjustified emotional labor demands, FOG

## 緒論

情緒是人天生的伴隨物，不管是獨處或群居，人都離不開情緒，也需要情緒表達做為生活中的一個平衡機制。早期西方開始探究人類在組織中的心理與行為時，相對於學習、認知與知覺的議題，情緒並未受重視（Lewis & Haviland, 1993）。在那個要求情緒表達必須合乎理性的年代，不論在工作或一般生活中，情緒的角色與功能是被壓抑的。工業化之後，強調科學管理的理性人認為，情緒是工作中不該出現的負面狀態，無須重視，進一步將其擠壓在職場的陰暗角落（Muchinsky, 2000）。這樣的情況一直到 Mayo（1949）發表了著名的 Hawthorne Study，指出員工工作時的情緒狀態會影響工作績效，職場情緒的角色與功能才逐漸被凸顯（吳宗祐、鄭伯壘，2003）。

隨後而來的 30 年，職場情緒的研究因缺乏統合的概念架構，在工業心理學與組織行為研究領域中，一直位居邊陲地位；探討職場現象的研究焦點也未直指情緒，只著重在工作滿意與工作壓力之類的態度與感覺。一直到 Hochschild（1983）提出情緒勞動（emotional labor）的概念之後，才開啟了對職場情緒進行系統研究的盛世（Fisher & Ashkanasy, 2000）。

立基在 Hochschild（1983）情緒勞動的研究，大都假設組織內部的勞動情境是「正當」的（justified/legitimate）；是在一個合乎法律與社會規範的情境中，要求員工表達出組織所期待的情緒。問題是：在現實職場上，企業所提供的勞動情境卻不一定是「正當」情境。直到 Tepper（2000, 2007）提出不當督導（abusive supervision）的概念後，才引起學者對組織內部不當情境的重視。陳怡伶、劉仲矩與方國榮（2005）就指出，組織內部不當的勞動情境，例如員工被上司、同事或部屬脅迫的情緒勒索情況，其實並不少見。可惜的是，除了不當督導的相關研究之外，對其他不當（unjustified）的勞動情境與情緒勞動之間的關係，從未進行有系統的研究。

有鑑於此，本研究針對組織內部不當的職場「情緒勒索」情境進行探討，尤其是來自上司、同事、或部屬脅迫的不當情況。為了瞭解員工面對情緒勒索的情緒勞動，本研究採用 Forward 與 Frazier（1997）的情緒勒索構念，立基在他們歸納的四種情緒勒索情境以及 FOG 情緒架構，發展設計出四種職場情緒勒索情境問卷，以探索員工面對職場人際不當要求的情緒狀態。為鋪陳組織內部不當勞動情境對情緒勞動研究的重要性，本文先從組織與人際兩個層面，以「正當與不當」的觀點，區別組織內部觸發情緒勞動的勞動情境，做為本研究探討職場情緒勒索的參考架構。

## 組織內部勞動情境分析

從情緒勞動具有交換價值的角度來看，當員工出售個人知識與勞力時，也一併售出了個人情緒在職場中的使用權。這是組織有權力來管理情緒勞動的立論點。即使情緒勞動的交換價值並未在勞動交換契約中明訂，組織仍可要求員工的情緒勞動要符合組織的期待。當組織介入職場情緒的管理，就是正式的工作要求（formal job requirements），屬

於組織制度面的情緒勞動規範，適用於組織中的每位員工(Diefendorff, Richard & Croyle, 2006)。對組織成員來說，任何員工在組織內部工作都處在相同的勞動情境，被要求與期待情緒勞動是相同的。

一般研究職場情緒常見的假設是：「企業是在一個合法勞動情境的條件下，要求與規範員工的情緒勞動」。然而在現實社會中，以台灣為例，違反勞基法的企業並不少見。例如，民國 101 年勞動部對 11413 家企業進行勞動檢查，發現超過 3 成企業（3499 家）違反規定；其中又以「超時加班」和「未依法發給加班費」的違法狀況最多。在這種情況下，假設企業都具有「合法勞動情境」的同質性，恐會與現實社會脫勾。

因此，就組織層面來看，本研究採用是否「符合法律規定」的標準，將觸發情緒勞動的勞動情境分成「正當（合法）」與「不當（違法）」兩種。組織對情緒勞動的要求與期待，可能是合法正當（justified/legitimate），例如符合勞基法的模範企業；也可能是違法不當（unjustified）的要求與期待，例如，生產有毒產品（毒澱粉）、產品標示不實、違法傾倒有毒廢棄物、或超時工作血汗工廠之類的企業。

另一方面，職場中情緒勞動是在人際互動中被觸發（Mann, 1999；吳宗祐，2013）。員工除了要面對組織的期待與要求（讓顧客滿意）之外，還有來自同事與上司的期待與要求（Lively, 2000）。如果同事與主管的要求，違反法律、或超過一般社會對工作角色的期待時，員工情緒勞動的負擔就會變的較為強烈（吳宗祐、徐偉伶、鄭伯璦，2002；吳宗祐，2008；Lovell & Lee, 2011；Hu, 2012）。換言之，因工作需要組織內部進行的人際互動，本研究採用是否「符合社會規範」的標準，分成正當與不當的要求兩種人際勞動情境。例如主管要求準時上下班、團隊成員彼此要求準時送出工作成果，都屬於職場人際互動的正當情境。反之，上司要求部屬去電腦上修改某位部屬的出缺勤記錄，或資深同事脅迫新進人員收受賄賂之類的情況，都屬於不當人際互動的勞動情境。

根據上述觀點，我們將組織內部觸發情緒勞動的情境，依據「正當與不當」以及「組織與人際」兩個構面分成四種勞動情境：（A）符合法律規定的正當情境，（B）違反法律規定的不當情境，（C）符合社會規範的正當情境，以及（D）違反社會規範的不當情境。在（A）與（C）情境中對情緒勞動的要求都是正當的，而在（B）與（D）情境中則是不當的；請參閱圖 1。人際層面用社會規範做為不當與正當的分界線，主要原因是有些人際互動的情境未違法，但卻不符合社會規範，亦即法律上所說的「過當」（excessive）。例如，主管言語刻薄喜歡脅迫嘲諷，或同事常在面前論人是非並且要你公開表態之類的人際互動。在本研究中，將過當的情況都歸屬為不當的勞動情境。

在職場中的情緒勞動，主要來自人際互動的要求與期待。正當的人際要求對工作任務的達成通常會有正面助益；例如，臨時請同事代班、麻煩同事幫忙照顧小孩、遇到奧客相互打氣等等（Lively, 2000; Duke, Goodman, Treadway, & Breland, 2009）。被麻煩的員工知道下次有事也可以找同事幫忙，有事彼此相互支援。可是，工作夥伴對彼此的要求與期待，偶爾也會不同於組織或社會的期待，出現不當的要求；譬如，被要求掩護工作摸魚的同事、被要求幫忙收集發票報公帳、被要求洩漏公司採購機密等等。在人際互動

的情境中，被不當要求的員工，在情緒勞動的負擔上，相對而言就會來的比較沉重。

如果組織的要求與期待（圖 1 陰影部份）與人際的要求與期待重疊的部份越多，兩者就會越一致（圖 1 中的 e 與 f）；員工情緒勞動的認知落差就會越小，反之就會越大。如果主管或同事的要求與組織不一致，甚至不符合社會規範的期待，例如落在圖一的 D 區。此時員工情緒勞動負擔就會增加，進而覺得人際互動不公平付出不對等。若長期跟這一型的主管互動，員工會感到挫折、陷入失調、甚或出現情緒耗竭（吳宗祐，2008；郭建志、蔡育菁，2012）。現實職場的人際互動，的確存在許多不當要求而觸發的情緒勞動負擔。例如，來自權力地位高低的不對等（不當督導）、資深資淺的不對等（老鳥欺負菜鳥）、甚或是資訊的不對等（小團體、派系、內團體/班底）的情境，導致被不當要求的員工在情緒勞動上出現過度承載。

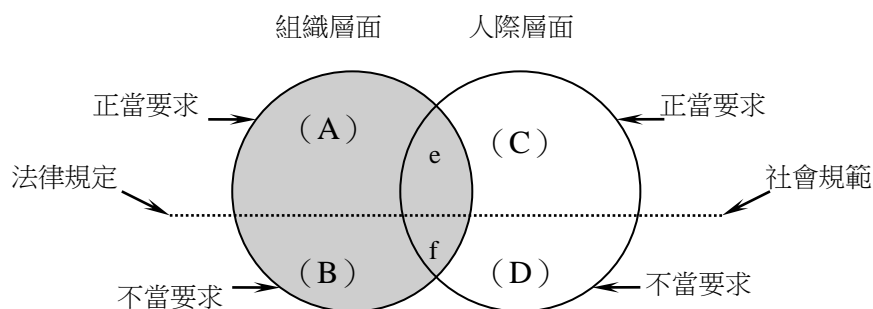


圖 1 組織內部情緒勞動情境

為彌補情緒勞動研究在人際不當期待研究中的不足，本研究針對組織內部人際不當勞動情境進行探討，特別是針對來自上司、同事或部屬的不當要求。針對這個不當要求的勞動情境，本研究選擇職場情緒勒索（emotional blackmail）作為研究對象，並採用 Forward 與 Frazier(1997)提出的四種情緒勒索情境，以及 FOG 情緒架構（fear, obligation & guilt），探討職場人際互動中，當某一方提出不當要求（職場情緒勒索）時，接收方所陷入的情緒反應與狀態。

## 情緒勒索文獻探討

情緒勒索者通常被認為是性格失序或人格障礙（personality disorder），屬於心理治療的領域。所以，當 Forward 與 Frazier 在 1997 年提出情緒勒索這個概念時，並未受到工業心理學與組織行為學者的重視。Forward 與 Frazier（1997）認為情緒勒索現象發生在人際之間，當被勒索者（以下稱為當事人）出現被情緒勒索時，有三個關鍵條件：（1）當事人珍惜並想維持與人際間的良好關係，（2）當事人重視並期待在人際中被認同或被

關心，以及（3）當事人不喜歡被他人貼上自私自利的標籤。對於想在職場中人際互動中維持良好關係與形象的員工來說，都符合這三個條件。以社會新鮮人為例，剛進職場時都想維持與同事間的良好人際關係。所以，當同事不斷將工作丟給新鮮人，還特別強調這是部門文化相互支援的團隊精神時，新鮮人若想維持好的人際關係與工作形象，就已經滿足了被情緒勒索的三個條件。

職場人際互動存在許多這種「不當脅迫」的情緒勒索現象，當事人如何知覺？如何因應？對當事人在職場的工作狀態有何影響？這種不當要求所觸發的情緒勞動是如何影響當事人的情緒勞動狀態？當事人對情緒勒索的知覺與反應對組織績效又有何影響？從職場情緒研究的角度來說，這些議題是值得加以重視並深入探討。接下來，我們將先對情緒勒索概念以及情緒勒索相關文獻進行討論；然後立基在 Forward 與 Frazier（1997）歸納出的四種情緒勒索情境，以及被勒索者 FOG 情緒架構，發展出四種情緒勒索的情境問卷，以瞭解在職者面對職場情緒勒索「不當要求」下所觸發的情緒狀態。

## 情緒勒索定義與觸發的情緒類型

職場上同事彼此之間相互幫助是常見的事，但必須是有來有往。如果有一方以威脅的方式，提出不當要求，有意圖的讓自己獲益，或者導致他人受損，這樣的情況就符合了「勒索」一詞。Forward 與 Frazier（1997）指出在一對一的人際關係中，如果對方在乎跟你之間的關係，情緒勒索是控制對方行為最方便的一種形式。勒索會採用許多直接或間接的手段，讓被勒索者覺得他們的行為必須要符合情緒勒索者的要求，否則將會有不好的結果，讓被勒索者感受到高強度的情緒勞動，陷入「被迫接受以維持關係」或「拒絕接受但須承擔後果」的兩難困境。

情緒勒索的來源非常的廣泛，無論是家庭、學校、工作場所，只要是我們在乎的，關係到我們周遭的都可能有情緒勒索的情況發生。陳怡伶、劉仲矩與方國榮（2005）為觀察台灣職場的情緒勒索現象，對 16 位專職工作者進行焦點團體訪談。結果發現專職人員職場情緒勒索的來源包括上司、下屬、同事、供應商與顧客等五項；其中上司是最大來源，與客戶合起來佔了職場情緒勒索來源的 69%。對兼職的工讀生來說，顧客則是情緒勒索最大來源，與上司合佔了情緒勒索來源的 81.4%（劉仲矩，2004）。Chen（2009）透過 Q 分類，進一步針對業務員對來自顧客端的情緒勒索的種類與內容進行分析，得到顧客端情緒勒索的五種類型：運用關係型、主導型、要求公平對待型、運用時間壓力型以及威脅型。隨後，兩位學者從相反的角度，探討顧客對來自服務端情緒勒索的知覺。劉仲矩（2012）發現美髮美容業的服務人員，若出現輕蔑的語氣與輕視的肢體語言，都會讓顧客覺得情緒被勒索。Chen（2010）則指出了業務員馬基維利主義傾向與情緒勒索取向（emotional blackmail orientation）之間存在正相關。Liu（2010）也探討了情緒勒索知覺與幸福感之間的關係。這些研究的確揭開了過去隱藏在職場角落被情緒勞動忽略的職場情緒勒索的第一層面紗。

上述對職場情緒勒索的研究，指出了職場中人際互動中可能出現的情緒勒索行為。

從學者對職場情緒勒索下的定義，可以發現其中隱涵職場情緒勞動的意涵。如 Chen (2009) 認為當顧客運用語言或肢體語言讓第一線服務人員去做某件事，導向一種緊張的衝突情境時就是情緒勒索。此時，員工的情緒調整與表達，就屬於情緒勞動的範疇。劉仲矩 (2006: 4) 認為情緒勒索是：「在工作職場中，各種相關的人員以言語或肢體語言對我們從事要求，以遂行其目的，並造成被勒索者情緒受到不良之影響」。劉仲矩 (2006) 對職場情緒勒索下的條件是：(1) 為了達到目的以言語或肢體語言要求對方，(2) 造成對方情緒出現不良波動，以及(3) 雙方出現緊張關係。該定義也符合 Hirschfeld 情緒勞動的意涵。例如，顧客希望打折，但服務人員礙於規定無法提供更大的折扣，顧客很堅持又不肯離開，服務人員內心已經不想做這筆生意，但礙於組織規範，又不能趕顧客，雙方出現僵持，致使服務人員情緒出現焦躁，增加了情緒勞動的負擔。

本研究針對組織內部不當的人際情境進行探討，認為「因情緒勒索觸發的情緒」都發生在不當的人際情境（請參閱圖 1 的 D 區）。根據 Forward 與 Frazier (1997) 從實務經驗中觀察到的情緒勒索架構，本研究將職場情緒勒索定義為：「在職場人際互動中，勒索者以言語或肢體語言，對當事人提出超出正當期待（讓人為難或違法）的要求，並有意無意讓當事人察覺若拒絕會有不喜的結果（undesired outcome）出現，進一步增加了當事人的情緒勞動負擔（例如，感到恐懼）」。當事人為了維持與對方的關係，兩難權衡後不想獲得不利的結果下，不得不接受勒索者的要求。本研究定義的組織內部職場情緒勒索有三個條件：組織成員（上司、同事或部屬）對當事人提出（1）超過當事人期待的不當要求，（2）帶有威脅的語氣並意指未來會有不利於當事人的後果（當事人不喜的結果），以及（3）增加當事人情緒勞動的負擔。如果當事人接受威脅，就是一次成功的情緒勒索，反之則是失敗的情緒勒索。情緒勒索成功與否並不是本研究對職場情緒勒索定義的條件。

## 研究方法與研究結果

在職場上遇到情緒勒索時會產生什麼類型的情緒勞動呢？本研究採取 Forward 與 Frazier (1997) 提出的 FOG 架構來表示職場中接收到情緒勒索時所觸發的情緒狀態。他們認為當人處在情緒勒索情境時，通常會出現三種情緒狀態：擔憂害怕(Fear)、責任義務(Obligation)與內疚自責(Guilt)。本研究將 FOG 放入職場中觀察，想瞭解當員工面臨上司、同事或部屬以威脅不善的語氣或肢體語言要求我們時，是否會讓當事人兩難無所適從，進而陷入這三種情緒狀態，感受到沉重的情緒勞動負擔。

F 是 Fear 一字的縮寫表示擔憂怕畏懼的情緒，肇因於情緒勒索者威脅若不接受他的要求，他會讓當事人感覺在未來會有不好的事情發生在其身上。在職場上不好的事情大概都與地位、名聲、關係與利益的損失有關。O 是 Obligation 一字的縮寫，代表承擔工作的義務與責任感受。當事人認為在職務倫理上、人際關係上、甚至是組織政治關係上，必須採取行動做出某種承諾與承擔，才能化解被脅迫的緊張，更有助於組織的團結。例如，大家都是組織團體中的一員，相互幫忙的行為能得到團體成員的接受與認同；即

使請幫忙的語氣帶著威脅不善的感覺，但這是身為團體一份子無可推卸的責任。G 是 Guilt 一字的縮寫，此情緒的源頭是違反社會期待的痛悔與自責感受。當事人覺得自己不能傷害他人或讓他人失望。當上司、同事或部屬需要幫忙時，雖然用語不善，但是當事人感覺拒絕幫忙會使對方受到傷害，同時萬一勒索者傷害自己或造成不好的後果時，會讓當事人內疚與自責。

## 情緒勒索情境與 FOG 情境式問卷

Forward 與 Frazier(1997)提出四種情緒勒索者的型態，包括懲罰威脅者(punishers)、自罰威脅者(self-punishers)、自虐威脅者(sufferers)、以及哄騙誘脅者(tantalizers)。這四種型態的情緒勒索者都會把「要求搬上檯面」，要求被勒索者直接面對與接受。Forward 與 Frazier (1997) 指出不管是何種型態，目的都是要滿足情緒勒索者個人的自我利益。

本研究立基在 Forward 與 Frazier (1997) 建議的四種情緒勒索類型，故在問卷的發展設計上採取對應四種情緒勒索情境的情境式問卷。亦即，本研究無須考慮情緒勒索情境主題的選擇，設計重點在找出適合這四種情緒勒索主題的情境內容。情境內容的設計採用關鍵事例 (critical incident)，自職場中選出能代表上述四種情緒勒索的「不當」人際情境。本研究先將四種情緒勒索情境中可能出現的關鍵事例列出，透過研究人員反覆討論與排序比對，最後選出 (1) 同事要求我們幫忙他自己該做的工作、(2) 恩人親友的請託幫忙照顧表現不好的部屬或同事、(3) 部屬脅迫不能被裁員、以及(4) 主管不遵守承諾常常跳票等四個關鍵事例做為對應情境。問項的內容配合情緒勒索情境所陳述的關鍵事例，根據 FOG 情緒架構進行設計。四種情境描述與 FOG 問項初步完成後，邀請三位對情緒勒索有豐富經驗的實務界人士 (其中有兩位曾撰寫過情緒勒索研究的碩士論文)，對四種情境與 FOG 問項的適切性進行審視與評分，以專家效度進行內容效度的驗證。

設計四個情境時，均要求需符合前面對職場 FOG 下的定義，同時也須滿足職場情緒勒索的 3 個條件：上司、同事或部屬對當事人提出 (1) 超過當事人期待的不當 (不合理) 要求，(2) 帶有威脅的語氣並意指未來會有不利於當事人的後果或當事人不喜歡的結果，以及 (3) 增加當事人情緒勞動的負擔。同時，再加上第 (4) 個條件：情緒勒索者跟當事人之間在過去或未來有頻繁的人際互動。這個條件主要在滿足職場中持續進行的同事關係。

第一個是懲罰威脅式的情緒勒索情境，發生在與執行團隊工作任務有關的情境：勒索者沒做好自己該做的卻要求團隊成員幫忙，並做出一些懲罰當事人的勒索行為。這一類稱為懲罰威脅者(punishers)，他們的特色是能非常清楚表達出自己的需求，但若當事人忤逆他們的要求，會威脅當事人必須自行承擔一切後果。職場中常見的情況是有人常常要求同事幫忙，如果不幫他，他會口出威脅並表現出讓當事者感受到他們正在生氣，而且可能會做出不利當事人的行為，讓當事人承受很大的情緒勞動負擔。在本情境中，若讓當事人感受到擔憂害怕會有不好的後果的壓力，都是這類型的情緒勒索。職場情緒



勒索的狀態是人際間情緒的互動，有來有往（double interact）。但為簡化情境與填答時間，問項的設計以情境勒索第一次接觸的情境來設計。

表 1 「懲罰威脅」情緒勒索情境與 FOG 衡量問項

<p>老闆要求你們團隊在下週一前完成國外客戶年度報告，為了週末順利跟朋友去墾丁玩，你天天加班趕工負責的項目，好不容易在週五下班前完成，你鬆了一口氣，滿心期待明天的度假之旅。</p> <p>不料卻接到團隊裡跟你交情不錯的同事的電話：「怎麼辦，我還有一半沒做完，如果交不出去，下週一老闆就不能跟客戶報告，你明天能不能加班幫我？」</p> <p>你心想，明明做不完，為什麼拖到最後一刻，前幾天不加班？不想讓假期泡湯的你婉拒了請求，不料，同事卻說：「我們是同一個團隊，之前還幫過你耶，難得開口拜託，卻碰了一鼻子灰，現在終於知道我們的情誼這麼微不足道，沒關係，地球是圓的啦，風水輪流轉，如果其他同事知道你不肯幫我，不知道他們會怎麼想。」</p>	
構面	FOG 衡量問項
擔憂害怕	1. 我擔心因為我的拒絕而破壞同事間的好交情。
	2. 下次如果有問題需要他幫忙我也不敢再請他協助了。
	3. 這次事件可能會影響我未來在公司內部的名譽。
責任義務	4. 我們是同一個團隊，我應該要幫他。
	5. 同事之前幫過我，這一次我應該回報他。
	6. 如果客戶年度報告不順利，公司信譽受損，我也有責任。
內疚自責	7. 若他無法如期完成工作，被老闆罵，我會覺得很對不起他。
	8. 一開始對同事的婉拒我感到愧疚。
	9. 同事會這麼生氣是我不幫他造成的。

Forward 與 Frazier（1997）第二個情境是自罰威脅式的情緒勒索。自罰威脅者（self-punishers）類型會將威脅加諸在他自己身上，若他人不接受他們的要求，會採取自我責備或自我懲罰的方式來影響你的情緒。本研究情境設計，採用恩人請託照顧晚輩的情境，受託照顧的晚輩工作能力不佳，卻蠻能訴諸悲情推卸責任。此類型習慣將自己的工作失敗歸因於他人不幫忙造成的，會刻意讓當事人瞭解他需要被照顧，覺得應該幫忙他、協助他重新出發。自罰威脅者會讓人明顯感受到他們充滿挫折感，在當事人面前會表現像一個弱者、失敗者，情緒低落無法振奮精神，除非當事人接受他們的請求。

表 2 「自罰威脅」情緒勒索情境與 FOG 衡量問項

<p>這一季的員工面訪，任職不到半年的員工訴說困擾，她說：「雖然工作經驗不如資深員工，但我相信叔叔(該人曾有恩於你)把我推薦到你的部門，一定是相信我在你的指導下會越來越傑出，希望主管給我機會，調進公司年度專案團隊。」雖然讚賞她的企圖心，但想到公司對新人訓練及工作安排相當嚴謹，如果冒然破例，肯定讓人嚼舌根，未來也將很難管理部門。你試著解釋給她聽，希望她照公司安排。</p> <p>那次面訪過後，她經常找你訴苦，抱怨同事 xx 把她當工讀生使喚，同事 oo 刁難她，當你試著誘導他瞭解真正原因時，她卻總是唉聲嘆氣，歸咎於沒有負責專案，能力被埋沒，大家都看不起她。言語透露出進入專案團隊就能贏得同事們看重。</p>
---

前幾天，她哀怨的望著你：『我撐不下去了，現在只有你能幫我，就看在我叔叔面子上幫我一把吧，如果不讓我進專案，我可能必須離開這令人難過的工作。』

你們一再重複類似對話，事實上，你很清楚，她靠著叔叔特權進來，對工作挑三揀四，其他同事心理不是滋味，且依她現有的專業技能並不足以勝任大型專案，你希望新人按部就班接受磨練，但又不能不顧忌她背後的靠山，你陷入兩難，到底要不要幫她一把呢？

構面	FOG 衡量問項
擔憂害怕	1. 我擔心這情況如果處理不好會影響我未來的職涯。
	2. 我害怕她的存在會讓我的能力被上層質疑。
	3. 我擔心她對自己工作能力的質疑會影響部門的績效。
責任義務	4. 她找我當訴苦的對象，讓我覺得我應該幫她。
	5. 身為一個主管，幫助部屬是我的職責。
	6. 為了回報她叔叔的知遇之恩，我應該要給她機會證明自己。
內疚自責	7. 如果拒絕她的要求會讓我不知如何面對他叔叔。
	8. 若最後真的拒絕了她的要求，我會覺得很對不起他。
	9. 上層信任我，把姪女安排給我，若她離開了的話，是我的失職。

第三個情境是最讓人恐慌的情境，勒索者會威脅當事人要傷害他自己讓當事人內疚。這一類型稱為自虐威脅者(sufferers)，會將他承受悲慘遭遇的責任強加給當事人，造成當事人沈重的情緒負擔。這類型的人認為自己表現不好或工作不順，都是因為周遭環境所導致，將自己的工作表現歸因為「環境的受害者」。即使因為個人的能力不佳，他們習慣逃離不肯直接面對困境，同時尋找一個有能力的人請求協助。如果當事人不幫他，他就會以傷害自己的方式來威脅當事人就範。自虐威脅者會明確讓當事人知道，他的悲慘人生都是當事人沒幫忙造成的。針對這個情境，本研究選取人資部門的「裁員情境」，被裁員的員工威脅傷害自己以保護自己不被裁員。

表 3 「自虐威脅」情緒勒索情境與 FOG 衡量問項

<p>景氣不好，公司經營困難，老闆決定裁員降低人事成本，身為人資部經理的你，除了是裁員決策者之一，也被指派負責離職面談，想到相處融洽，年紀相仿的同事，將被迫跟年輕人競爭求職，你的心裡很難受，加上日前某大血汗工廠員工跳樓新聞頻傳，你也擔心處理不當會發生無法挽回的事。</p> <p>離職名單中，有一位和你同時期報到具有革命情感的同事，面談那天，他哭著求你：「我為公司奉獻一輩子，立下不少功勞，卻落到裁員下場，你也知道我全家就靠這份薪水，沒有工作，我們也活不下去，你是老闆面前紅人，只要你肯開口，老闆一定會答應，看在一起打拼的歲月，幫幫我吧！」，聲淚俱下的他，看你沒有反應，語氣一橫：「是你們把我逼上絕路，如果真把我裁掉，我就從公司頂樓往下跳，讓你們一輩子良心不安。」</p>	
構面	FOG 衡量問項
擔憂害怕	1. 面對他自殺的要脅，我感到恐慌。
	2. 我害怕他會做出其他對公司有不良影響的事。
	3. 我覺得我沒有能力處理這樣的事，它讓我感到不安。

責任義務	4. 他全家獨望這份薪水，我應該要幫他向上層回報，說明他的狀況。
	5. 他曾經為公司立了許多大功，我應該幫他爭取留任。
	6. 看在好交情的份上，我應該幫他。
內疚自責	7. 如果他真的自殺了，我不會原諒我自己。
	8. 我也是參加裁員會議的一員，他會被裁員我也要負責任。
	9. 我會介紹更適合他的工作給他，降低罪惡感。

第四個情境哄騙誘脅的勒索情境。本研究選取一個不守承諾的主管，天天開支票又常常跳票無法兌現。Forward 與 Frazier (1997) 認為哄騙誘脅者(tantalizers)是最聰明、最工於心計的勒索者。此類型情緒勒索者會先發出正面的訊息，畫一個當事人喜歡吃的大餅，哄誘當事人需先接受他們的要求，才有機會在未來吃到大餅。由於誘脅者在職場具有相當豐富的經驗，能夠知道當事人最希望得到的，進而掌握與影響當事人的工作行為。因為情緒勒索者提供的報酬過於誘人，雖然常常有許多但書，還是會讓人心甘情願地為了誘脅者的要求及目標向前邁進。但在人際交換過程中當事人投入的成本以及對未來的不確定感會影響當事人的情緒勞動。誘脅者通常地位比較高，運用權力誘脅當事人，甚至會明確告知若不順從他們，什麼都拿不到。

表 4 「哄騙誘脅」情緒勒索情境與 FOG 衡量問項

身為職場新鮮人，第一份工作就如願進入百大企業，雖是部門內最基層的工作人員，但你以為不以為意，努力學習，一心盼望著大展身手，在職場舞台上發光發熱。	
漸漸，你贏得主管看重，交付大型案子，而你也不負所託。在一次交出漂亮的業務績效後，主管讚賞有加：『好好跟著我，我會給你更多的機會，升官少不了你。』主管的肯定，讓你充滿自信，雖然壓力增加、工作時間延長，但你覺得這是必經過程，再辛苦也值得。	
時間流逝，升官和加薪毫無下文，有的只是做不完的工作，每當你提及這個話題，主管總是安撫你稍安勿躁，並順勢交辦新的專案。	
某天，主管又丟給你一份大型專案，說：「這是公司很重要的專案，過去的努力能不能有成果就看這次的表現，再加把勁，目標就在眼前了。」	
構面	FOG 衡量問項
擔憂害怕	1. 若不服從主管的安排，他會將我打入冷宮。
	2. 若不繼續滿足主管的期待，之前的努力白費了，升官和加薪就更沒希望。
	3. 官官相護，如果我拒接主管交辦的工作，以後我會成為不受歡迎的棘手員工。
責任義務	4. 下屬服從上司的指令是天經地義的事。
	5. 主管算是我的伯樂，我不能讓他對我失望。
	6. 主管會這樣做一定有他的理由，我應該要相信他。
內疚自責	7. 主管在想辦法提拔我，我不能辜負他對我的期待。
	8. 我誤會主管了，這份大企劃我會盡全力努力完成。
	9. 重要的專案交給了我，如果不盡力去做可能會帶給公司麻煩。

這四個情境的 9 個問項皆以 Likert 五點量表進行計分，所有題目皆為正向題，衡量

指標分為「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」五個選項，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分，分數越高，表示 FOG 程度越高。

## 研究樣本

本研究之研究對象為在職工作者，問卷發放方式以網路問卷及紙本問卷同步進行。紙本問卷的發放對象為某國立大學碩士在職專班的學生，採現場發放問卷的方式；總計發放紙本問卷 70 份，回收問卷 62 份，填答不完整之無效問卷 4 份，有效問卷共計 58 份，紙本問卷回收率為 88.57%，有效問卷回收率為 82.29%。為收集足夠的樣本數，本研究亦同步進行網路問卷的發放，並在發放紙本問卷的同時，除了提醒填寫紙本問卷的碩士在職生切勿上網重複填答外，也在網路提醒填答者必須是有工作經驗者，以及切勿重複填答與送出（李政忠，2004）。透過基本資料的填寫淘汰不符合之樣本。網路問卷共計 112 份，問卷對象不符合之無效問卷 2 份，刪除無效樣本，網路問卷中有效問卷共計 110 份，有效回收率為 98.21%。有效樣本數共計 168 份。研究樣本資料分佈情況：女性與男性填答者分別佔了 55.4%與 44.6%；年齡分佈上，26~30 歲之填答者為相對多數，佔了 45.8%；婚姻狀況則以未婚者為主，佔了 67.3%；教育水準方面，若以研究所為學歷分水嶺，研究所以下學歷與研究所以上學歷之填答者相異不大，分別為 51.8%與 48.2%；職級上，非主管資料為相對多數，佔了 68.5%；工作年資上，三年工作經驗以下者佔了 45.8%，三年工作經驗以上者佔了 54.2%。

## 量表之信度與建構效度檢驗

本文根據 Forward 與 Frazier (1997) 歸納出的四種情緒勒索情境，設計出符合職場的情緒勒索情境，再根據 FOG 構面配合四種不同情境，發展問卷的題項。此四種職場「不當要求」的情緒勒索型態分別是 (1) 懲罰威脅勒索情境、(2) 自罰威脅勒索情境、(3) 自虐威脅勒索情境、以及 (4) 哄騙誘脅勒索情境。每一情緒勒索情境，各具有擔憂害怕、責任義務與內疚自責等三構面，每個構面皆分別具有三個題項數。在量表之信度與效度檢驗上，信度分析主要以 Nunally (1978) 所提出之評鑑指標為準，其認為 Cronbach's  $\alpha$  值在 0.70 以上為高信度值，若在 0.35 以下，應予拒絕，以提升量表之內部一致性。另外，本研究亦以驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)，來檢驗四種「不當要求」情緒勒索情境量表之收斂效度與區別效度。情緒勒索情境量表之信度與效度檢驗，依四種不同情境分別說明如下。

### 懲罰威脅勒索情境 FOG 量表檢驗

首先在量表之內部一致性檢驗上，如表 5 所示，整體 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.741，顯示此量表之內部一致性良好。其次，CFA 結果呈現之模式配適度指標為： $\chi^2=50.454$ ,  $\chi^2/df=2.102$ , GFI=0.941, AGFI=0.890, CFI=0.897, IFI=0.902, SRMR=0.057，整體而言，根據 Bagozzi, Yim 與 Phillips (1991) 提出之適配度評斷基準，顯示樣本資料與衡量模式之配適度良好。另外，根據 Kline(2011) 提出其因素負荷量需大於 0.45 時方具收斂效度，本文先將未達此標準之責任義務第三個題項刪除（其因素負荷量為 0.343， $t = 3.866$ ,  $p <$

0.000)。刪除不適題項後再進行一次驗證性因素模式分析，其模式配適指標顯示  $\chi^2=31.5$ ,  $\chi^2/df=1.855$ ,  $GFI=0.957$ ,  $AGFI=0.908$ ,  $CFI=0.938$ ,  $IFI=0.941$ ,  $SRMR=0.0473$ ，顯示刪除不適題項後改善了整體衡量模式配適度。此外，二次驗證性因素分析後之各觀察變數之因素負荷量介於 0.503 ~ 0.867，且平均變異萃取量(average variance extracted, AVE)皆高於 0.8，組合信度亦皆高於 0.9，顯示此量表具良好之收斂效度 (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2009; Fornell & Larcker, 1981)。在區別效度檢驗上，AVE 也都高於因素相關係數之平方，代表此量表具有區別效度(Fornell & Larcker, 1981) (如表 6)。

表 5 懲罰威脅勒索情境 FOG 量表驗證性因素分析結果

因素	題項	標準化因素負荷量 (t 值)	AVE	組合信度	Cronbachs' $\alpha$
擔憂害怕	我擔心因為我的拒絕而破壞同事間的好交情。	0.705 (7.553***)	0.808	0.924	0.702
	下次如果有問題需要他幫忙我也不敢再請他協助了。	0.505 (5.632***)			
	這次事件可能會影響我未來在公司內部的名譽。	0.634 (6.901***)			
責任義務	我們是同一個團隊，我應該要幫他。	0.622 (7.680***)	0.852	0.918	
	同事之前幫過我，這一次我應該回報他。	0.867 (7.822***)			
內疚自責	若他無法如期完成工作，被老闆罵，我會覺得很對不起他。	0.740 (8.502***)	0.806	0.923	
	一開始對同事的婉拒我感到愧疚。	0.655 (7.149***)			
	同事會這麼生氣是我不幫他造成的。	0.503 (5.510***)			
$\chi^2=50.454$ , $\chi^2/df=2.102$ , $GFI=0.941$ , $AGFI=0.890$ , $CFI=0.897$ , $IFI=0.902$ , $SRMR=0.061$ , $RMESA=0.081$					

\*\*\*p < 0.005; 括號內之數值為 t 值

表 6 懲罰威脅勒索情境 FOG 相關係數表 (n= 168)

構面	平均數	標準差	擔憂害怕	責任義務	內疚自責
擔憂害怕	3.5317	0.7809	(0.808)		
責任義務	3.5933	0.6333	0.166*	(0.852)	
內疚自責	2.8373	0.8025	0.283**	0.355**	(0.808)

\*P < 0.05; \*\*P < 0.01; 斜角括號表 AVE 值

## 自罰威脅勒索情境 FOG 量表檢驗

在第二種情境下中之自罰威脅者-情緒勒索知覺量表之信度檢驗上，如表 7 所示，整體 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.719，顯示此量表之內部一致性良好。其次，CFA 結果呈現之模式配適度指標為： $\chi^2=44.818$ ,  $\chi^2/df=1.867$ ,  $p=0.006$ ,  $GFI=0.947$ ,  $AGFI=0.900$ ,  $CFI=0.932$ ,  $IFI=0.934$ ,  $SRMR=0.052$ ,  $RMESA=0.072$ ，整體而言，本研究所蒐集之樣本資料與衡量模式之配適度良好。但就收斂效度之檢驗結果而言，此量表中之兩個題項因其因素負荷量未達 Kline(2011)所提出的需大於 0.45，分別是擔憂害怕的第三題 (其因素負荷

量為 0.387,  $t = 4.338$ ,  $p < 0.000$ ) 與責任義務的第二題(其因素負荷量為 0.290,  $t = 3.866$ ,  $p = 0.002$ )，因此本文先將此不適當的兩題項刪除後，再進行一次驗證性因素模式分析，其模式配適度指標為  $\chi^2 = 17.922$ ,  $\chi^2/df = 1.629$ ,  $p = 0.083$ ,  $GFI = 0.971$ ,  $AGFI = 0.925$ ,  $CFI = 0.974$ ,  $IFI = 0.975$ ,  $SRMR = 0.046$ ,  $RMESA = 0.061$ ，顯示刪除不適當題項後，整體模式配適度獲得明顯改善。並且，二次驗證性因素分析結果之所有觀察變數之因素負荷量介於 0.460 ~ 0.868，平均變異萃取量(average variance extracted, AVE)皆大於 0.7，且組合信度亦皆大於 0.8，顯示此量表具有收斂效度。再者，AVE 也大於構面相關係數之平方，更顯示此量表具有區別效度(如表 8)。

表 7 自罰威脅勒索情境 FOG 量表驗證性因素分析結果

因素	題項	標準化因素負荷量 (t 值)	AVE	組合信度	Cronbachs' $\alpha$
擔憂害怕	我擔心這情況如果處理不好會影響我未來的職涯。	0.532 (5.861***)	0.790	0.876	0.729
	我害怕她的存在會讓我的能力被上層質疑。	0.868 (7.688***)			
責任義務	她找我當訴苦的對象，讓我覺得我應該幫她。	0.645 (6.082***)	0.729	0.841	
	為了回報她叔叔的知遇之恩，我應該要給她機會證明自己。	0.460 (4.978***)			
內疚自責	如果拒絕她的要求會讓我不知如何面對他叔叔。	0.754 (10.337***)	0.881	0.957	
	若最後真的拒絕了她的要求，我會覺得很對不起他。	0.774 (10.673***)			
	上層信任我，把姪女安排給我，若她離開了的話，是我的失職。	0.752 (10.307***)			

$\chi^2 = 17.922$ ,  $\chi^2/df = 1.629$ ,  $GFI = 0.971$ ,  $AGFI = 0.925$ ,  $CFI = 0.974$ ,  $IFI = 0.975$ ,  $SRMR = 0.046$ ,  $RMESA = 0.061$

\*\*\* $p < 0.005$ ; 括號內之數值為 t 值

表 8 自罰威脅勒索情境 FOG 相關係數表 (n= 168)

構面	平均數	標準差	擔憂害怕	責任義務	內疚自責
擔憂害怕	3.2778	0.6753	(0.790)		
責任義務	3.2698	0.5960	0.140	(0.729)	
內疚自責	2.6667	0.7967	0.316**	0.428**	(0.881)

\*\* $P < 0.01$ ; 斜角括號表 AVE 值

## 自虐威脅勒索情境 FOG 量表檢驗

如表 9 所示，第三種情境之自虐威脅者-情緒勒索知覺量表之整體 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.742，其具有良好之內部一致性。CFA 結果呈現之模式配適度指標為： $\chi^2 = 44.475$ ,  $\chi^2/df = 1.853$ ,  $GFI = 0.949$ ,  $AGFI = 0.905$ ,  $CFI = 0.919$ ,  $IFI = 0.912$ ,  $SRMR = 0.042$ ,  $RMESA = 0.091$ ，顯示樣本資料與衡量模式之配適度良好。然而，在擔憂害怕的第二題(其因素負荷量為 0.288,  $t = 3.15$ ,  $p < 0.000$ )與內疚自責的第三題(其因素負荷量為 0.416,  $t = 4.592$ ,  $p < 0.000$ )之標準化因素負荷量未高於 0.45 之情況下，本文先將其刪除後，再進行二次

驗證性因素分析，其結構模式適配度果為  $\chi^2 = 12.6$ ;  $\chi^2/df = 1.142$ ;  $GFI = 0.979$ ;  $AGFI = 0.947$ ;  $CFI = 0.992$ ;  $IFI = 0.993$ ,  $SRMR = 0.038$ ;  $RMESA = 0.021$ ，更顯示模式適配情況相當良好。另外，在收斂效度檢驗上，各觀察變數之因素負荷量介於 0.480 ~ 0.892 間，變異萃取量 AVE 皆高於 0.75，且組合信度亦皆高於 0.8，顯示收斂效度良好。再者，AVE 值也高於各個因素相關係數平方，顯示量表具有區別效度(如表 10)。

表 9 自虐威脅勒索情境 FOG 量表驗證性因素分析結果

因素	題項	標準化因素負荷量 (t 值)	AVE	組合信度	Cronbachs' $\alpha$
擔憂害怕	面對他自殺的要脅，我感到恐慌。	0.892 (8.179***)	0.833	0.906	0.742
	我覺得我沒有能力處理這樣的事，它讓我感到不安。	0.569 (6.213***)			
責任義務	他全家獨望這份薪水，我應該要幫他向上層回報，說明他的狀況。	0.688 (8.053***)	0.776	0.911	
	他曾經為公司立了許多大功，我應該幫他爭取留任。	0.730 (8.493***)			
	看在好交情的份上，我應該幫他。	0.480 (5.578***)			
內疚自責	如果他真的自殺了，我不會原諒我自己。	0.683 (6.671***)	0.789	0.878	
	我也是參加裁員會議的一員，他會被裁員我也要負責任。	0.517 (5.587***)			

$\chi^2 = 12.6$ ;  $\chi^2/df = 1.142$ ;  $GFI = 0.979$ ;  $AGFI = 0.947$ ;  $CFI = 0.992$ ;  $IFI = 0.993$ ,  $SRMR = 0.038$ ;  $RMESA = 0.021$ , \*\*\* $p < 0.005$ ; 括號內之數值為 t 值

表 7 懲罰威脅者-情緒勒索知覺相關係數表 (n= 168)

表 10 自虐威脅勒索情境 FOG 相關係數表 (n= 168)

構面	平均數	標準差	擔憂害怕	責任義務	內疚自責
擔憂害怕	3.7540	0.6528	(0.833)		
責任義務	3.8433	0.5824	0.362**	(0.776)	
內疚自責	3.7460	0.6279	0.444**	0.413**	(0.789)

\*\* $P < 0.01$ ; 斜角括號表 AVE 值

## 哄騙誘脅勒索情境 FOG 量表檢驗

第四種情境之哄騙誘脅者-情緒勒索知覺量表之整體 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.738 (如表 11)，其具有良好之內部一致性。CFA 結果呈現之模式配適度指標為： $\chi^2 = 105.881$ ;  $\chi^2/df = 4.412$ ;  $GFI = 0.873$ ;  $AGFI = 0.762$ ;  $CFI = 0.845$ ;  $IFI = 0.849$ ;  $SRMR = 0.068$ ;  $RMESA = 0.092$ 。上述結果顯示樣本資料與衡量模式之配適度未達理想狀態。在收斂效度之檢驗上，因內疚自責的第三題之標準化因素負荷量為 0.343 ( $t = 4.271$ ,  $p < 0.000$ ) 小於 0.45，因此本文先將其刪除，再進行二次驗證性因素分析，其結果為  $\chi^2 = 73.137$ ;  $\chi^2/df = 4.302$ ;  $GFI = 0.904$ ;  $AGFI = 0.796$ ;  $CFI = 0.895$ ;  $IFI = 0.897$ ;  $SRMR = 0.058$ ;  $RMESA = 0.081$ ，顯示模式適配情形已有改善。另外，收斂效度檢驗上，各觀察變數之因素負荷量介於 0.468 ~ 0.832 間，AVE 皆高於 0.8，且組合信度亦皆高於 0.9，顯示收斂效度良好，再者，AVE

也高於各個因素相關係數平方，顯示量表具有區別效度(如表 12)。

表 11 哄騙誘脅勒索情境 FOG 量表驗證性因素分析結果

因素	題項	標準化因素負荷量 (t 值)	AVE	組合信度	Cronbachs' $\alpha$
擔憂害怕	若不服從主管的安排，他會將我打入冷宮。	0.663 (8.167***)	0.846	0.942	0.738
	若不繼續滿足主管的期待，之前的努力白費了，升官和加薪就更沒希望。	0.708 (8.720***)			
	官官相護，如果我拒接主管交辦的工作，以後我會成為不受歡迎的棘手員工。	0.764 (9.309***)			
責任義務	下屬服從上司的指令是天經地義的事。	0.468 (5.971***)	0.829	0.934	
	主管算是我的伯樂，我不能讓他對我失望。	0.696 (9.921***)			
	主管會這樣做一定有他的理由，我應該要相信他。	0.816 (11.767***)			
內疚自責	主管在想辦法提拔我，我不能辜負他對我的期待。	0.832 (11.485***)	0.876	0.934	
	我誤會主管了，這份大企劃我會盡全力努力完成。	0.744 (11.918***)			
$\chi^2=73.137$ , $\chi^2/df=4.302$ , $GFI=0.904$ , $AGFI=0.796$ , $CFI=0.895$ , $IFI=0.897$ , $SRMR=0.058$ , $RMESA=0.081$					

\*\*\*p < 0.005; 括號內之數值為 t 值

表 12 哄騙誘脅勒索情境 FOG 相關係數表 (n= 168)

構面	平均數	標準差	擔憂害怕	責任義務	內疚自責
擔憂害怕	3.7540	0.6528	(0.846)		
責任義務	3.8433	0.5824	0.061	(0.829)	
內疚自責	3.7460	0.6279	0.093	0.682**	(0.876)

\*\*P < 0.01; 斜角括號表 AVE 值

根據二次驗證性因素分析結果，顯示四種情緒勒索型態之模式配適度基本上均符合標準，代表所蒐集的資料與基於理論基礎上所建構之量表的適切性高。四種情境量表下的區別效度良好，代表 FOG 三個因素皆能有效被釐清與區隔。面對職場情緒勒索，FOG 是一個值得繼續研究的切入點。

從一個探索性研究的角度，本研究對樣本進行基本差異分析。在表 13 中，我們發現除了面對威脅自虐的不當要求之外，樣本中的性別在進入其餘三個不當要求的情境中，FOG 的反應差異並不大。較特別的現象是：年齡較低的工作族群，在四個不當要求的勒索情境中，相對於年齡較大的工作族群，呈現出較多擔憂害怕的情緒勞動。而相對於年資高於 3 年的樣本族群，年資低於 3 年的工作者，在 3 個威脅勒索的情境中都呈現擔憂害怕的情緒狀態；這似乎顯現出「菜鳥」現象是存在的。已婚者在懲罰威脅勒索的



不當要求情境中，其擔憂害怕的反應比未婚者強烈；反之在面對自罰和自虐威脅的勒索情境中，未婚的情緒勞動比已婚的樣本族群反應就來的比較強烈。有趣的是，在面對勒索者威脅要懲罰或虐待自己時，相對於其他族群來說，主管與高學歷族群表現比較淡然；而在面對來自上級的哄騙誘脅時，主管與高學歷族群的在責任與自責的情緒卻比較強烈。

表 13 樣本背景資料 ANOVA 分析

情緒勒索		性別		年齡		婚姻		學歷		職務		年資	
		男	女	30以下	30以上	未婚	已婚	大學	研究所	非主管	主管	3-資淺	3+資深
情緒勒索	樣本數	75	93	103	65	113	55	87	81	115	53	77	91
	%	44.6	55.4	61.3	38.7	67.3	32.7	51.8	48.2	68.5	31.5	45.8	54.2
懲罰	擔憂害怕	---		30以下***		已婚***		大學***		非主管*		資淺***	
	責任義務	---		---		---		---		主管***		---	
	內疚自責	---		---		---		---		---		---	
自罰	擔憂害怕	---		30以下*		---		---		---		---	
	責任義務	---		---		---		---		---		---	
	內疚自責	---		30以下***		未婚***		---		非主管**		資淺***	
自虐	擔憂害怕	女性***		30以下***		未婚*		大學*		非主管***		資淺**	
	責任義務	---		30以下***		---		---		---		資淺*	
	內疚自責	女性*		30以下**		---		---		---		---	
哄騙	擔憂害怕	---		30以下***		---		大學*		---		資淺**	
	責任義務	---		---		已婚*		研究所*		主管**		---	
	內疚自責	---		---		---		---		主管**		---	

註：\*表 p<0.05; \*\*表 p<0.01; \*\*\*表 p<0.005

## 結論與建議

本研究旨在探討職場人際互動中，一方對另一方出現不當要求時，對當事人職場情緒的影響。研究根據 Forward 與 Frazier (1997) 對情緒勒索的研究架構，發展出職場四種情緒勒索情境，包括懲罰威脅勒索情境、自罰威脅勒索情境、自虐威脅勒索情境、以及哄騙誘脅勒索情境。每一情緒勒索情境，各自發展具有擔憂害怕、責任義務與內疚自責的 FOG 衡量問項。根據信度係數顯示，量表的一致性與穩定性符合標準 (Nunally, 1978)。

本研究採用驗證性因素分析評估 FOG 結構是否恰當，結果顯示四種情緒勒索情境中，除了哄騙誘脅勒索情境的配適度稍差之外，其餘三種情緒勒索情境量表的整體模式配適情況均相當良好。四種情緒勒索情境量表的因素負荷量皆大於 0.45 (Anderson &

Gerbing, 1988), 方向性也都正確, 顯示量表具有收斂效度。至於因素區別力, 平均變異萃取量 AVE 都高於因素相關係數之平方, 代表量表具有區別效度(Fornell & Larcker, 1981)。本情緒勒索情境 FOG 量表雖然具有不錯的品質, 適於評估員工面對職場情緒勒索的情緒反應; 但是一次性的研究實不足以貿然下此結論, 需要未來持續的進行研究。

## 理論意涵

為了探討不當勞動情境對情緒勞動的影響, 本研究選擇了 Forward 與 Frazier(1997) 的情緒勒索為切入點, 根據他們提出的四種情緒勒索情境與 FOG 因素來設計問卷。相對於自陳式 (self-report) 量表來說, 情境式量表來自實務工作者的珍貴經驗, 帶有豐富的情境線索, 不易受到填答風格與社會期待的壓力而影響作答, 比較能夠測出真實的認知。對一個初探職場情緒勒索的量性研究來說, 本研究證實了 FOG 情緒架構對四種情緒勒索情境的解釋能力。亦即, 面對情緒勒索這一類不當的勞動情境, FOG 情緒架構可以做為一個出發點, 具有分析上的意義與價值, 可彌補過去情緒勞動研究在這方面的不足。

另一方面, 針對組織內部的勞動情境, 本研究從組織績效的角度, 區分組織與人際兩個層面對情緒勞動的要求與期待; 不但符合 Hochschild 情緒勞動的交換觀點, 也可能有助於釐清「情緒勞動的概念能否運用在主管與部屬的互動中?」的疑義(吳宗祐, 2013: 68)。從「交換價值」來看, 只要會影響組織績效的情緒就是情緒勞動。組織成員雖然因職務不同造成代表組織的程度不同, 但都具有影響組織績效的能力。組織對情緒勞動的交換與要求需透過「人」來運作, 也是 Brotheridge 與 Grandey (2002) 所謂的「是人在工作」(people work)。職場人際間因彼此要求而觸發的情緒, 在一來一往互動中影響組織績效; 在「人」對情緒勞動擁有自主性的架構下 (Tolich, 1993), 就有可能出現主管不當督導的情況, 對組織績效產生影響。

不同於過去對情緒勞動的研究焦點放在概念的定義與內涵、或前置變項與結果變項的模式檢驗、再或比較不同工作承載的情緒勞動強度等方向, 本文從勞動情境「正當與否」的觀點, 配合組織與人際層面的區分, 得到組織內部四種勞動情境: 符合法律規定的正當情境、違反法律規定的不當情境、符合社會規範的正當情境, 以及違反社會規範的不當情境。我們認為, 區分職場中「正當或不當」要求的勞動情境, 具有擴展情緒勞動研究的貢獻, 有助於更清晰的去觀察職場情緒勞動的動態現象。例如, 組織正當要求下所造成的情緒耗竭與不當要求下的情緒耗竭的意涵是相同的嗎? 或是, 情緒耗竭都是「不當」要求造成的? 組織中的「能者多勞」的「勞」對情緒勞動有何影響? 「多勞」是正當的組織期待與交換嗎? 內團體成員會比較多勞嗎? 組織中的內團體與外團體成員所處的人際勞動情境都是正當的嗎? 內外團體成員在人際互動中對情緒勞動的要求會不同嗎? 我們也好奇, 當主管不當要求時, 相對於內團體成員, 外團體成員會感受到更沈重的情緒勞動負擔嗎? 或是, 不當督導的行為不會發生在內團體成員身上? 從本文提出的勞動情境正當與否的架構, 似乎看到了更多有趣的研究議題。我們覺得當一個分析架構能帶來更多的研究議題, 協助我們對有趣的社會現象進行更進一步的理解時, 有益於理論的擴展, 也許就具有實質的貢獻了。

## 實務意涵

在實務上，本研究提出的四種勞動情境吻合現實世界情緒勞動被觸發的情境，尤其是來自組織不當要求的勞動情境。例如，日月光、彰化電鍍與五金業者排放廢水污染河川事件、大統長基與富味鄉的混油事件，泉順之類的糧商的混米事件、以及胖達人天然麵包摻香精事件等等。對發生不當事件的組織員工來說，他們的情緒勞動負擔相對於其他組織員工，也許會更強更重；對人力資源的部門來說，應該要給予員工一定程度的協助。本研究有助於系統的釐清觸發情緒勞動的勞動情境，協助企業組織處理因組織層面不當要求所增加的情緒勞動負擔。

有趣的是，在現實世界的運作中，來自組織層面的要求，造成員工情緒勞動負擔的增加通常不會被補償。「情緒勞動」在實務上似乎不像 Hochschild (1983: 7) 所說：「具交換價值可出售換取工資」(sold for a wage and therefore has exchange value)。情緒勞動負擔的程度與薪資的高低之間似乎沒有關係。例如，大統長基的員工發生混油事件後，員工的薪水不但沒有增加，還面臨縮短工時減薪的遭遇。協助企業違反法律規定的員工，似乎也會被社會貼上汙點的標籤。在職場中因組織違反法律的不當要求下，所觸發的情緒勞動負擔，在工作中、在生活中是如何進行調節與表達呢？在現實世界中，所有這些情緒勞動負擔似乎都要員工以自主性情緒管理 (autonomous emotional management) 加以吸收，這是否是企業界一直在大力推廣 EQ 的原因？然而 Goleman (1998) 的工作 EQ 並未教導員工如何管理「不當要求」所衍生出的情緒勞動。也許，這是一個值得實務界與學術界重視的議題。當然，情緒勞動到底是不是商品也值得進一步深入探討。

另一方面，職場中人際互動「不當要求」的勞動情境，以及「菜鳥現象」，都值得組織管理階層的重視。應該定期與菜鳥員工會談，了解他們在職場中是否面臨「不當要求」的人際情境以提供適當協助。

## 研究限制與建議

本研究部分樣本來自網路問卷，由於研究量表涵蓋四種不同情緒勒索情境，實難確保填卷者皆能明瞭本研究之情境問卷的內容，以及因置放問卷的網站不夠多元，造成樣本的教育程度偏高，代表性不足，研究結果不宜過度推論。建議後續研究宜再擴大樣本數，甚或考量不同的產業特性、工作環境脈絡等，以期逐漸提高對職場情緒勒索此一現象的瞭解。

研究結果顯示，在面對四種情緒勒索情境時，30 歲以下的工作者都反應出擔憂害怕的情緒；工作年資在 3 年以下的工作者，則在三種情緒勒索情境中呈現出擔心害怕的情緒。這是否意味較年輕與較資淺的工作者（菜鳥），在面對情緒勒索的不當要求時，相對於年長與資深者，心生恐懼的情緒勞動負擔要來的大。這種情緒是否會對離職傾向、工作動機與工作績效造成影響，值得進一步的研究。ANOVA 分析似乎顯示不同的情緒勒索情境所觸發的情緒會隨著性別、年齡、年資與職務的不同而不同。換句話說，相同經驗或年資的工作族群，在面對情緒勒索之類的不當勞動情境時，會出現類似的情緒勞動，至於原因與影響效果也都需要更進一步的研究來探討。

由於本研究採用情境式問卷，這四種情緒勒索情境，相對於廣闊的現實職場世界，也許代表性還不是太全面。建議未來可採用焦點團體訪談的質性研究，收集職場人際間各種可能的情緒勒索情境與情緒狀態，發展自陳式的情緒勒索量表。最後，希望本文能起到一個拋磚引玉的作用，對職場中「不當」的勞動情境與情緒勞動之間進行更有系統的探索。

## 參考文獻

- 杜玉蓉 譯，2003，情緒勒索，台北：智庫文化。
- 李政忠，2004，「網路調查所面臨的問題與解決建議」，資訊社會研究，6期：頁 1-24
- 吳宗祐，2008，「由不當督導到情緒耗竭：部屬正義知覺與情緒勞動的中介效果」，中華心理學刊，50卷：頁 2012-221。
- 吳宗祐，2013，「主管與部屬鬭動中情緒勞動：回顧、釐清、及前瞻」，人力資源管理學報，13卷3期：頁 57-105。
- 吳宗祐、徐偉伶、鄭伯壘，2002，「怒不可遏？或忍氣吞聲？華人企業中主管權威領導行為與部屬憤怒情緒反應的關係」，本土心理學研究，18期：頁 3-49。
- 吳宗祐、鄭伯壘，2003，「組織情緒研究之回顧與前瞻」，應用心理研究，19期：頁 137-173。
- 陳怡伶、劉仲矩、方國榮，2005，「職場情緒勒索來源內容之分析研究」，東吳經濟商學學報，51：頁 157-180。
- 郭建志、蔡育菁，2012，「組織挫折與職場退縮：主管不當督導與工作內外控之研究」，中華心理學刊，54卷3期：293-313。
- 鄭仁偉、陳春悉、袁梅玲、李姿瑩，2012，「不當督導、印象管理與退卻行為之研究—表層演出與深層演出的中介效果」，輔仁管理評論，19卷2期：1-28。
- 劉仲矩，2004，「學生工讀經驗情緒勒索類型內容分析之研究」，管理思維與實務學術研討會論文集，576-586。
- 劉仲矩，2006，「業務員知覺顧客情緒勒索內容分析之研究」，中華管理評論-國際學報，9卷4期：頁 1-15。
- 劉仲矩，2012，「顧客知覺員工服務破壞行為之研究：情緒勒索觀點」，美容科技學刊，9卷2期：頁 5-23。
- 熊欣華、陳欽洲，2012，「自己人更優惠，或是更辛苦？領導部屬交換關係中的矛盾」，人力資源管理學報，12卷4期：29-52。
- Anderson, J. C., & Gerbing, D.W. 1988. Structure equation modeling in practice: A review

- and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103:411-423.
- Ashforth, B.E., & Humphrey, R.H. 1993. Emotional labor in service role: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1):88-115.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. 1991. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36:421-458.
- Bhave, D. P., & Glomb, T.M. 2009. Emotional labour demands, wages and gender: A with-in-person, between-jobs study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82:683-707.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60:17-39.
- Chen, S.-Y. 2009. Types of customer emotional blackmail perceived by frontline service employees. *Social Behavior and Personality*, 37(3):895-904.
- Chen, S.-Y. 2010. Relations of machiavellianism with emotional blackmail orientation of salepeople. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5:294-298.
- Danna, K., & Griffin, R.W. 1999. Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25:357-384.
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. 2003. Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88:284-294.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Croyle, M. H. 2006. Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79:273-298.
- Duke, A.B., Goodman, J.M., Treadway, D. C., & Breland, J.W. 2009. Perceived Organizational Support as a Moderator of Emotional Labor/Outcomes Relationships. *Journal of Applied Social, Psychology*, 39( 5):1013-1034.
- Fisher, C.D., & Ashkanasy, N.M. 2000. The emerging role of emotions in the work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21:123-129.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18: 39-50.
- Forward, S., & Frazier, D. 1997. *Emotional blackmail: When the people in your life use fear, obligation and guilt to manipulate you*. London: Bantam Press.
- Forward, S., Forware, S. & Frazier, D. 1998. *Emotional blackmail: When the people in your life use fear, obligation and guilt to manipulate you*. NY: HarperCollins Publishers Inc
- Goleman, D. 1995. EQ—Emotional intelligence. 張美惠譯，台北：時報文化。

- Goleman, D. 1998. Working with emotional intelligence. 李瑞玲等譯，EQII：工作EQ，台北：時報文化。
- Grandey, A. A. 2000. Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5:95-100.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. 2009. *Multivariate data analysis*. (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hochschild, A. R. 1979. Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3): 551-575.
- Hochschild, A. R. 1983. *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hu, H.C. 2012. The influence of employee emotional intelligence on coping with supervisor abuse in a banking context. *Social Behavior and Personality*, 40(5):863-874.
- Humphrey, R. H. 2012. How do leader use emotional labor? *Journal of Organizational Behavior*, 33:740-744.
- Kline, D. G. (2011). *Principals and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Lawler, E. J., & Thye, S.R. 1999. Bring emotions into social exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 25:217-244.
- LeBlanc, M. M., & Kelloway, E. K. 2002. Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87:444-453.
- Lewis, M., & Haviland, J. M. 1993. Preface. In *Handbook of Emotions*, Lewis, M, Haviland, JM (eds). Guilford: New York.
- Liu, C. C. 2010. The Relationship between employees' perception of emotional blackmail and their well-being. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5:299-303.
- Lively, K. J. 2000. Reciprocal emotion management: Working together to maintain stratification in private law firms. *Work and Occupations*, 27:32-63.
- Lovell, B. L., & Lee, R. T. 2011. Impact of Workplace Bullying on Emotional and Physical Well-Being: A Longitudinal Collective Case Study. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 20:344-357.
- MacCallum, R. C., & Hong, S. 1997. Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI. *Multivariate Behavioral Research*, 32: 193-210.
- Mann, S. 1999. Emotion at work: To what extent are we expressing, suppressing, or faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8:347-369.

- Mayo, E. 1949. *Hawthorne and the Western Electric Company, The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Routledge, 1949.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. 1996. The dimensions, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21:986-1010.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. 1997. Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9:257-274.
- Muchinsky, P. M. 2000. Emotions in the workplace: the neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 801-805.
- Nunnally, J. 1978. *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill.
- Pugh, S. D. 2001. Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44:1018-1027.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. 1987. Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12:23-27.
- Tepper, B. J. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2):178-190.
- Tepper, B. J. 2007. Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33:261-289.
- Tolich, M. B. 1993. Alienating and liberating emotions at work. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22(3): 361-381.
- Tsai, W.-C. 2001. Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management*, 27:497-512.
- Zapf, D. 2000. Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12:237-268.