

工作场所的不文明行为*

毛畅果¹ 孙健敏^{1,2}

(¹中国人民大学 劳动人事学院, 北京 100872) (²中国人民大学 心理学系, 北京 100872)

摘要 工作场所不文明行为违背人际相互尊重的原则, 为组织环境带来广泛的慢性危害, 但由于其表现形式温和、伤害意图不明显, 因而长期被人们所忽视。近年来, 和谐的工作环境成为各界关注的热点, 工作场所不文明行为也受到越来越多学者的关注。回顾国外研究, 对工作场所不文明行为的概念界定、测量工具、前因变量和影响结果进行了系统梳理, 在此基础上总结对制度设计和选拔培训的管理启示, 并提出测量本土化、机制情境化、层次群体化、视角动态化等未来研究方向。

关键词 工作场所不文明行为; 回旋升级效应; 人际不良对待

分类号 B849:C93

现代工作的高效率和快节奏增加了员工的工作压力, 同时也使员工对工作场所中的人际关系更为敏感, 和谐的工作环境越来越被研究者和实践者所倡导。在过去的 20 年中, 一些工作场所负面行为(如, 暴力、攻击、越轨行为)受到国内外学者的广泛关注。这些行为强度大、伤害意图明显, 严重影响了工作场所的人际环境(Baron & Neuman, 1996; 杨杰, 卢福财, 2010)。然而, 越来越多的现象表明, 一些表现方式相对“温和”的行为也在不断侵蚀工作环境, 却长期以来被人们所忽视(Andersson & Pearson, 1999)。于是近年来, 西方一批学者开始关注工作场所不文明行为(Workplace incivility)这一违背人与人之间相互尊重原则的低强度负面行为(Andersson & Pearson, 1999)。研究表明, 71%的美国被调查者在近五年内曾遭受过工作场所不文明行为(Cortina, Magley, Williams, & Langhout, 2001)。相对于其它负面行为, 不文明行为对员工的工作状态和身心健康具有更广泛的慢性危害(Pearson & Porath, 2005)。

类似的问题也在中国组织中凸现出来。智联招聘的调查显示, 70%的被调查者曾受过来自上司或同事的精神打压、冷漠忽视等不文明行为, 半数以上的被调查者表示这种遭遇严重影响了自己的工作积极性和身心健康(智联招聘, 2009)。因此, 在中国组织情境下关注不文明行为同样具有重要的实践和研究意义。本文对工作场所不文明行为的概念、测量、前因变量、影响结果进行系统的梳理, 总结管理启示, 提出研究展望。

1 概念界定

1.1 内涵与特点

工作场所不文明行为是指强度低、伤害意图不明显, 但却违背工作场所中相互尊重这一基本规范的行为(Andersson & Pearson, 1999)。典型的不文明行为包括: 在工作场所高声讲话; 让手机发出巨大声音; 交谈时居高临下或心不在焉; 随意打断别人的谈话; 尖刻地批评他人; 无视他人的意见或贡献; 背地里闲言碎语或传播谣言; 排斥团队成员; 污染工作环境等(Andersson & Pearson, 1999; Johnson & Indvik, 2001; Pearson, Andersson, & Wegner, 2001)。工作场所不文明行为有三个重要的特点:

(1)违背规范。不文明行为违背了现代组织中人际尊重的准则, 表现为语言、非言语或非肢体上的粗鲁、轻视、麻木不仁、不顾及他人感受

收稿日期: 2011-12-23

* 中国人民大学研究品牌计划项目(10XNI016); 中国人民大学科学研究基金(中央高校基本科研业务费专项资金资助)项目(11XNH066)。

通讯作者: 孙健敏, E-mail: chinajms@126.com

(Andersson & Pearson, 1999; Pearson et al., 2001)。

(2)伤害意图模糊。无论是受害者还是旁观者,都难以判断不文明行为实施者是否具有伤害意图。实施者可能确实是故意想危害组织、伤害他人、有利自己,但也可能是完全出于无意识(Andersson & Pearson, 1999)。比如,在Pearson等(2001)的访谈中,很多实施者被告知自己曾做过某种不文明行为后,都说“真的不是自己的本意”、“不是想轻视他人,而是确实没顾及”等。

(3)强度低。不文明行为具有低强迫性(Pearson et al., 2001),不涉及肢体攻击或言语冒犯。这使得不文明行为的实施成本低,更为普遍,也往往让受害者有“怨气”而难舒“怨言”。

总的来看,上述概念较全面地考虑了组织制度、实施目的及行为强度三方面的因素,但不文明行为的界定还会受到组织特征与主观判断的影响。一方面,不同的组织有不同的规范和文化,因此,被一些组织视为不文明的行为,可能在另外一些组织中是完全可以接受的;另一方面,不同的人对同一种现象有不同的感受和解读,因此,一项行为是否被认为是不文明行为,完全取决于人们的主观评价。举例来说,在一次公司会议上,某管理者只字不提某下属对一个重要项目的贡献,该下属很可能将管理者这一行为视为对自己的打压,而这一行为可能根本就没被管理者本人或其他参会者意识到(c.f. Cortina & Magley, 2009)。

1.2 与其它构念的关系

不文明行为与工作场所的其它负面行为相互联系又相互区别。本文通过阐述不文明行为“是什

么”和“不是什么”,来厘清其与相似构念的关系。

(1)属于反社会行为(Antisocial behavior)。反社会行为是指危害组织或组织成员利益的行为(Giacalone & Greenberg, 1997),几乎包含了所有形式的不良行为。不文明行为会在有意或无意中伤害组织或员工,是组织中最普遍的一种反社会行为(Cortina & Magley, 2009)。

(2)属于越轨行为(Deviant behavior)。越轨行为是一种违反组织准则的反社会行为,包括暴力、攻击等多种形式,可以分为人际越轨和组织越轨(Robinson & Bennett, 1995; 孙健敏,王震,2011; 杨杰,凌文轻,方俐洛,2004)。不文明行为违背组织规范且发生于人际过程中,属于人际型越轨行为。此外,杨杰、Nguyen 和陈小锋(2011)提出了中国组织越轨行为的四维结构,其中的合作破坏行为维度与不文明行为有较大交集。

(3)有别于攻击行为(Aggression)。攻击行为是带有明显伤害意图的越轨行为(Baron & Neuman, 1996),可以分为肢体攻击和心理攻击(Cortina et al., 2001)。的确出于伤害意图的不文明行为属于攻击行为。反之,如果不文明行为不是基于伤害目的,或者伤害意图不被明确察觉,则不属于攻击行为。

(4)不同于暴力行为(Violence)。暴力行为属于攻击行为,强调肢体接触和极端强度(Baron & Neuman, 1996; 龙立荣,周浩,2007)。不同于暴力行为,不文明行为强度低、不违法,也不会被纳入组织政策和规范要求中(Pearson & Porath, 2005)。图1呈现了不文明行为与其它构念的关系。

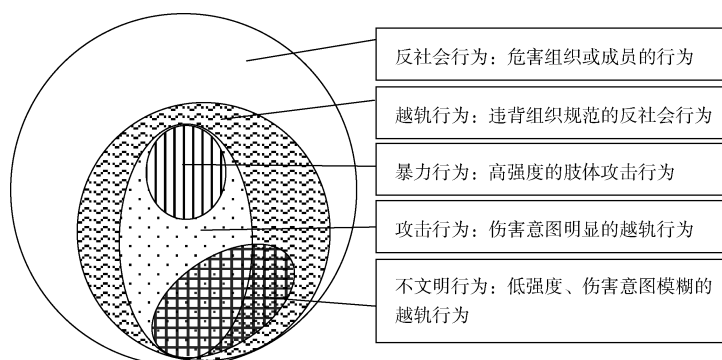


图1 工作场所不文明行为与其它构念的关系

资料来源：Andersson & Pearson (1999)

2 不文明行为的测量

工作场所不文明行为的测量工具相对集中, 以下介绍主要的两个量表。前者是单维量表, 由于题目简洁且信效度较高而被广泛采用, 但该量表对不文明行为的内涵反映有所局限; 后者是多维量表, 较全面地涵盖了不文明行为的具体表现, 但由于很少被实证研究所采用, 其信效度有待探讨。

2.1 工作场所不文明行为量表

工作场所不文明行为量表 (Workplace Incivility Scale, WIS; Cortina et al., 2001) 用 7 个题目来测量员工在最近五年内遭受不文明行为的频率 ($\alpha=.89$), 具体题目为“轻视你或以居高临下的方式对待你”、“很少关注你的发言和看法”、“对你做出贬损性的评价”、“在私下或公开场合以不恰当的方式称呼你”、“在职业圈子中忽视或排斥你”、“质疑你在所负责事项上的判断”、“总想试图与你谈论你的私事”。WIS 题目简洁且具有良好的信效度, 是迄今为止相关实证研究中最常用的测量工

具。虽然 WIS 最初是从受害者角度进行测量的, 但后续研究也将其用于不文明行为实施者的自我报告, 测量效果良好 (Blau & Andersson, 2005)。

2.2 工作场所不文明行为问卷

Martin 和 Hine (2005) 认为, WIS 的单维结构不利于研究者和实践者明确区分、评价和干预不同类型的不文明行为, 于是重新开发了工作场所不文明行为问卷 (Uncivil Workplace Behavior Questionnaire, UWBQ) ($\alpha=0.92$)。该问卷包括四个维度, 分别为敌意 (Hostility)、侵犯隐私 (Privacy Invasion)、排斥行为 (Exclusionary Behavior)、闲言碎语 (Gossiping), 共 17 个题目, 具体题目包括“用一种侵略性的语气与你说话”、“未经允许私自打开你的抽屉”等。

3 不文明行为的前因变量

实证研究表明, 工作场所不文明行为的实施者具有某些个体特征, 也更可能出现在特定的组织和文化中。本文对不文明行为的前因变量进行了总结 (见图 2)。

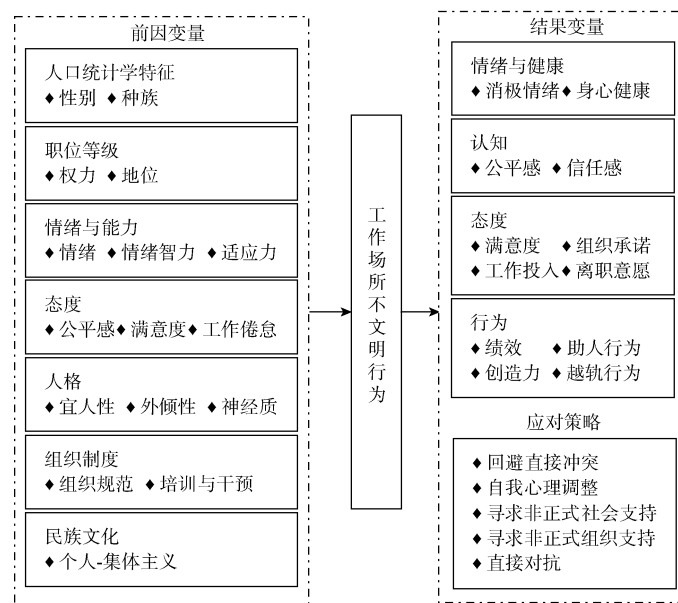


图 2 工作场所不文明行为的前因变量与影响结果

3.1 性别和种族

研究发现, 工作场所不文明行为的实施者 70% 都是男性 (Pearson, Andersson, & Porath, 2000;

Reio & Ghosh, 2009), 而女性和少数民族更容易成为受害者 (Cortina et al., 2001)。因此, Cortina (2008) 将不文明行为视为一种现代的性别和种族

歧视。然而,另一些学者却从感知的角度来解释这一现象,认为人们对于他人行为的判断标准是不同的,女性往往比男性更为敏感,从而容易报告更多的不文明行为遭遇(Montgomery, Kane, & Vance, 2004)。

3.2 权力和地位

研究者一致认为,不文明行为的实施者更可能是在组织中具有较高权力和地位的人(如,上级)(Lim & Lee, 2011; Pearson & Porath, 2005),而地位较低的人(如,新员工)最可能成为受害者(Pearson et al., 2000)。这种自上而下的不文明行为更容易被隐藏和忽视(Pearson & Porath, 2005)。

3.3 情绪、能力和态度

不文明行为的实施者更可能是那些小气、脾气不好或者持有较多消极情绪的人(Pearson et al., 2000; Reio & Ghosh, 2009)。相反,情绪智力高、适应性强的人更善于管理自己的情绪、处理与他人的关系,较少实施不文明行为(Kirk, Schutte, & Hine, 2011; Reio & Ghosh, 2009)。此外,历时四年的纵向数据表明,具有低分配公平感、低工作满意度和高工作倦怠的员工更可能成为不文明行为的实施者(Blau & Andersson, 2005)。

3.4 人格

Milam、Spitzmueller 和 Penney (2009)研究了大五人格特质与工作场所不文明行为的关系,发现高宜人性的个体热情慷慨、乐于合作,高外倾性的人健谈积极、社交能力强,都更少遭受不文明行为;而神经质高的人容易焦虑和生气,持有更多的消极情绪,更可能成为不文明行为的受害者。

3.5 组织制度

管理制度有助于规范员工的行为,是影响不良行为最重要的组织因素(Aquino & Thau, 2009)。不文明行为更可能出现在一个没有清晰的共有行为规范的组织中(Pearson et al., 2000)。此外,相关的培训与干预项目有助于增强员工之间的礼貌和尊重,显著遏制不文明行为,从而提高员工的满意度、信任感,降低缺勤率(Leiter, Laschinger, Day, & Oore, 2011)。

3.6 民族文化

Liu, Chi, Friedman 和 Tsai (2009)认为,个人成就取向的人关注自身利益(更不愿意合作)、有更高期望(更不容易满意),会实施更多的不文明行

为;而集体主义取向的人受到社会文化和群体规范的影响,会更注意约束自己的行为。

4 不文明行为的影响

不文明行为表现形式温和,其影响通常被认为是微弱且短暂的,极少受到组织管理者的重视。然而,这种看似微不足道的“小事”在工作场所中却为员工带来极大的危害。如图2所示,本文从情绪、认知、态度和行为四个方面对工作场所不文明行为的影响进行梳理,并总结受害者应对不文明行为的策略。

4.1 不文明行为的影响

4.1.1 情绪与身心健康

大多数遭受不文明行为的员工都会感到难受、失望、气愤、被孤立(Pearson et al., 2001; Cortina et al., 2001)。由于很难被立即发泄出来,这些消极情绪会不断积累成为更大的压力和焦虑感,损害员工的身心健康(Cortina et al., 2001; Lim, Cortina, & Magley, 2008),而且这种伤害往往会持续好几年(Pearson et al., 2000)。

4.1.2 公平感与信任感

不文明行为遭遇会损害人际公平感和组织公正感(Griffin, 2010; Martin & Hine, 2005),影响员工对他人的诚实与宽容、对组织的信任与责任感。

4.1.3 工作态度与状态

不文明行为会对员工的满意度和幸福感造成持续性的负面影响,增强离职意愿(Andersson & Pearson, 1999; Cortina et al., 2001; Reio & Ghosh, 2009)。Pearson 等(2000)的调查表明,遭遇不文明行为后,三分之一以上的员工会降低情感承诺,四分之一以上的员工会故意减少工作投入。

4.1.4 绩效与角色外行为

Porath 和 Erez (2007)的实验研究表明,不文明行为引起的消极情绪会破坏认知过程(如,记忆提取),对员工的任务绩效和创造力产生负面影响。此外,不文明行为的受害者会减少助人行为(Pearson et al., 2000; Porath & Erez, 2007),甚至通过越轨行为来释放不满情绪(Cortina et al., 2001; Lim & Teo, 2009)。比如在服务业中,来自顾客的不文明行为会增加员工的情绪劳动负担和工作压力,加重情绪耗竭和疲劳感,严重影响服务质量(Slitter, Jex, Wolford, & McInnerney, 2010; van Jaarsveld, Walker, & Skarlicki, 2010)。

4.2 受害者的应对策略

4.2.1 应对策略

Cortina 和 Magley (2009)总结了受害者应对不文明行为常见的五种策略:(1)回避直接冲突;(2)自我心理调整;(3)寻求非正式的社会支持;(4)寻求非正式的组织支持;(5)直接对抗。研究表明,50%以上的员工会选择离职来避免继续受到伤害(Pearson & Porath, 2005),也有一些受害者会选择还击报复,甚至实施攻击或暴力行为(Cortina et al., 2001; Pearson et al., 2001)。此外,相比起正式的组织支持,受害者更倾向于求助非正式的社会支持(Cortina & Magley, 2009)。

4.2.2 策略选择的差异

受害者对不文明行为应对策略的选择受两方面因素的影响。第一,受害者的特征。从性别来看,男性受害者更可能对实施者进行直接的攻击报复,而女性受害者则会尽量避免与实施者的进一步见面与接触(Pearson et al., 2000, 2001);从个人特征来看,急脾气、自我约束能力差的人更可能实施直接报复(Pearson et al., 2001)。此外,拥有资源较少的人不太可能选择报复,因为自己的报复可能导致实施者更强有力的反击(Cortina & Magley, 2003);第二,实施者的特征。相比来自同事的不文明行为,上司不文明行为往往会带来更大的心理压力(Cortina & Magley, 2009)。这种自上而下的压力较难通过报复来发泄,因此,受害者更可能向家人宣泄不满,引发工作家庭冲突。

5 不文明行为的回旋升级效应

不文明行为属于人际交互的范畴,可能是一次即时性的“事件”,也可能触发一个人际关系发展的“过程”。Andersson 和 Pearson (1999)提出了不文明行为的回旋升级效应,认为最初低强度的不文明行为可能逐步演变成更为激烈的负面行为,对员工和组织造成更大伤害。本文分别从强度和范围两方面讨论不文明行为的升级效应。

5.1 强度上的回旋升级——“冤冤相报”

在人际交往中,一方(实施者)可能会经意或不经意地做出一些不文明行为,一旦这种不文明行为被另一方(受害者)感知到,就会引起人际不公平感和消极情绪。对于受害者而言,发泄这种消极情绪的方式之一就是“以其人之道,还治其人之身”。这样的还击会使最初的不文明行为实施

者也感受到人际不公平与消极情绪,进而发起再一次的还击(Andersson & Pearson, 1999)。双方的还击可能像“滚雪球”一样,一次比一次强,意图也更为明显,直到升级成更剧烈的行为冲突(如,攻击、暴力)(Pearson et al., 2001)。当然在此过程中,任何一方都可以随时停止还击,从而结束交替式的报复升级。图3描绘了这种效应。

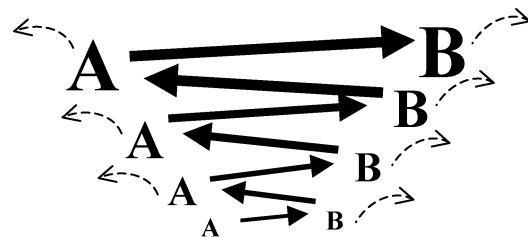


图3 不文明行为的回旋升级效应

(改编自: Pearson et al. (2000). 在原图基础上增加退出途径)

5.2 范围上的回旋升级——“殃及池鱼”

Andersson 和 Pearson (1999)认为,不文明行为不仅会在受害者与实施者之间升级,还会波及到其他员工、团队与组织,产生不文明行为的二次回旋升级。

5.2.1 影响其他员工

不文明行为可能通过多种方式影响组织中的其他成员,图4归纳了几种主要的影响途径。

(1) 直接负面影响(图4-I)。即便没有亲身遭受、只是目睹或听说组织中不文明事件,员工的工作满意度、组织承诺、心理健康和生产力也会受到负面影响(Andersson & Pearson, 1999; Lim et al., 2008)。比如, Miner-Rubino 和 Cortina (2007)发现,目睹女性同事遭受不文明行为,会同时损害其他男性和女性员工的幸福感、满意度和情感承诺,增加工作倦怠。

(2) 引起学习和效仿(图4-II)。根据社会学习理论,不文明行为可能引起旁观者的效仿,进一步污染工作环境(Pearson et al., 2000)。在 Pearson 等(2001)的研究访谈中,有员工坦言,同事之间的相处方式会影响自己的行为方式。比如,当看到组织中有人骂脏话或者讲攻击性笑话时,如果自己不合群地参与进去,会显得像局外人或老好人一样。

(3) 转移报复目标(图 4-III)。B (受害者)遭到 A (实施者)的不文明行为后,可能将自己的消极情绪转移到更弱小的新目标 C 身上,之后 C 又把不满发泄到 D 身上(Pearson et al., 2000)。最典型的例子是上下级之间不文明行为的传递。由于权力地位的差异, B 遭受上级 A 的不文明行为后,更可能将自己的怨气转移到自己的下级 C 身上,形成不文明行为“高层-中层-基层”的向下传递。当然,这种不良行为也很容易传递到组织外部,比如,受害者可能将自己的消极情绪转移到家庭成员、甚至动物身上(Pearson et al., 2001)。服务行业的员工可能将不满发泄给顾客,影响组织的声誉和效益(van Jaarsveld et al., 2010)。

(4) 帮助实施报复(图 4-IV)。如果受害者 B 公开遭受到 A 的不文明行为,旁观者或者听说过事件的同事 C 可能会出于同情或打抱不平去帮助 B 实施报复,从而卷入到不文明行为的回旋升级中。

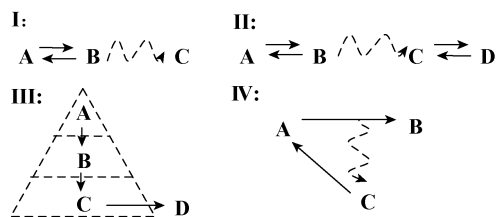


图4 不文明行为的二次回旋升级

(注:→ 亲身遭受不文明行为; /↘↗ 目睹或听说不文明事件)

5.2.2 危害团队与组织

不文明行为阻碍团队员工之间的互相理解与合作。Pearson 和 Porath (2005)发现,很多不文明行为的受害者会向同事谈论自己的遭遇,并且告诫同事避免与实施者接触。团队中的不文明行为越多,成员之间的关系就越疏远,团队凝聚力和工作效率也越低。此外,不文明行为损害心理安全感,使得成员对团队的认可和投入降低,更少地寻求帮助和提供建议(Porath & Pearson, 2010)。

不文明行为制造不愉快的工作环境。团队不文明行为会对员工的人际公平感、身心健康带来更大的伤害(Griffin, 2010; Lim et al., 2008)。此外,如果不文明行为经常发生,组织却不主动采取相应的干预措施,员工会归咎于组织,降低对组织的信任感、公平感和规范遵守意愿(Pearson et al.,

2001),使组织资源和价值观受到侵蚀(Pearson & Porath, 2005)。

6 管理启示与研究展望

6.1 管理启示

管理者在努力寻找提高生产率的方式,却忽略了一个重要途径——降低工作场所不文明行为带来的成本(Pearson & Porath, 2005)。最新的调查表明,96%的员工曾经历过工作场所不文明行为,99%的人曾经目睹过不文明行为(Porath & Pearson, 2010)。然而,只有1%-6%的受害者会选择通过正式渠道申诉(Cortina & Magley, 2009)。相反,更多的受害者选择默默退出组织,使得不文明行为不被发现和纠正,成为组织的长期隐患;也有受害者会暗地反击实施者,造成不文明行为的往复升级。

因此,组织不能坐以待毙地等待问题或伤害发生之后才采取措施,而应该在日常管理中防微杜渐(Pearson et al., 2000; Porath & Pearson, 2010)。首先,组织应该建立正规的制度,让员工知道什么样的组织行为是可接受或不可接受的,形成人际相互尊重的组织文化;其次,通过相关的招聘选拔设计和入职在岗培训,对员工进行筛选和干预,认真对待员工的申诉和抱怨;最后,员工通常会从领导的言行举止中寻找自己做事的标准,因此组织领导应该以身作则,并且加强管理沟通。

6.2 研究展望

工作场所不文明行为直到最近五年才被更多的学者所关注,相关国外研究数量不多,国内研究更是罕见。因此,无论是在方法还是内容上,工作场所不文明行为的研究都有很大的发展空间。

(1) 测量工具的本土化。当前最常用的工作场所不文明行为测量工具是 Cortina 等(2001)开发的 WIS。但该量表可能在两方面存在问题:第一,内涵反映程度。不文明行为区别于其它负面行为的重要特点在于强度低和伤害意图模糊,但 WIS 的题目并未充分体现该特点。第二,跨文化有效性。中华民族向来被誉为“礼仪之邦”,对于大多数中国人,“非礼勿视,非礼勿听,非礼勿言,非礼勿动”(《论语·颜渊》)不仅是做事的准则,更是人际价值观。中国文化背景下的“文明”和“不文明”有着更丰富的内涵。今后的研究可以采用深度访

谈或关键事件法, 归纳中国组织中的不文明行为表现, 开发适用性更强的本土测量工具。对此, 一些国内学者已经开始了积极的尝试(如, 刘嫦娥, 戴万稳, 2011), 后续研究可以进行更多有益的探索。

(2) 前因变量的丰富化。现有研究对不文明行为前因变量的探讨非常不足。Yeung 和 Griffin (2008)对亚洲 6 个国家或区域的调查发现, 不文明行为的受害者大多是男性员工和老员工, 这与西方的研究结论截然相反, 类似的中西方差异值得进一步探索。此外, 已有研究大多关注实施者和受害者的人口统计学特征, 今后的研究可以更多地探讨个体内在特征(如, 人格、情绪智力)、领导风格、组织制度与文化、行业环境等因素的影响。

(3) 影响机制的情境化。越来越多的研究开始关注不文明行为的危害, 却少有研究探讨其不同情境下、对不同员工的影响差异。未来的研究可以关注相应的调节变量(如, 个体归因方式、团队氛围等)。

(4) 研究层次的群体化。最初的不文明行为研究局限于个体水平, 近年来一些研究者(如, Griffin, 2010; Lim et al., 2008)开始将个体的不文明行为聚合到群体层次上。后续研究可以进一步关注群体不文明氛围对组织或员工的影响。

(5) 研究视角的动态化。工作场所不文明行为会引起实施者与受害者的关系变化, 但这种动态关系很少得到实证研究的关注。未来研究可以通过实验或纵向设计, 关注施受双方在不文明行为前后的关系变化, 以及二者与团队成员、组织之间的关系变化。此外, 虽然学者提出了不文明行为的回旋升级效应, 但尚未有实证研究揭示温和的不文明行为会如何演变为剧烈的越轨行为, 后续的研究可以通过体验取样法(Experience Sampling Methods, ESM), 探讨不文明行为在人际过程中的发展变化。

参考文献

- 刘嫦娥, 戴万稳. (2011). 中国情境下工作场所无礼行为的结构探讨. *管理学报*, 8, 1818-1822.
- 龙立荣, 周浩. (2007). 职场攻击行为研究探讨. *外国经济与管理*, 29, 42-49.
- 孙健敏, 王震. (2011). 工作越轨行为的结构与组织公民行为的关系: 一项实证检验. *心理学探新*, 31, 343-347.
- 杨杰, 卢福财. (2010). 工作场所越轨行为的形态、员工反应与组织对策. *经济管理*, 32, 92-98.
- 杨杰, 凌文轮, 方俐洛. (2004). 工作场所中越轨行为的定义、特性与分类体系解析. *心理科学进展*, 12, 472-479.
- 杨杰, Nguyen, H. H., 陈小锋. (2011). 工作场所越轨行为结构分类研究. *管理学报*, 8, 403-408.
- 智联招聘. (2009). 智联调查: 七成职场人表示自己遭受过职场冷暴力. 2012-01-10 取自 <http://article.zhaopin.com/pub/view/150871-25625.html>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology*, 60, 717-741.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Blau, G., & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 595-614.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33, 55-75.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 247-265.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 272-288.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility at the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 64-80.
- Giacalone, R. A. & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Griffin, B. (2010). Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay. *Work & Stress*, 24, 309-323.
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). Slings and arrows of rudeness: Incivility in the workplace. *Journal of Management Development*, 20, 705-714.
- Kirk, B. A., Schutte, N. S., & Hine, D.W. (2011). The effect of an expressive-writing intervention for employees on emotional self-efficacy, emotional intelligence, affect, and workplace incivility. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 179-195.
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee

- social behavior, distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1258–1274.
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93, 95–107.
- Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 95–111.
- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2009). Mind your E-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior. *Information & Management*, 46, 419–425.
- Liu, W., Chi, S. -H., Friedman, R., & Tsai, M. -H. (2009). Explaining incivility in the workplace: The effects of personality and culture. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2, 164–184.
- Martin, R. J., & Hine, D. W. (2005). Development and validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 477–490.
- Milam, A. C., Spitzmueller, C., & Penney, L. M. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 58–69.
- Miner-Rubino, K., & Cortina, L. M. (2007). Beyond targets: Consequences of vicarious exposure to misogyny at work. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1254–1269.
- Montgomery, K., Kane, K., & Vance, C. M. (2004). Accounting for differences in norms of respect: A study of assessments of incivility through the lenses of race and gender. *Group and Organization Management*, 29, 248–268.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29, 123–137.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54, 1387–1419.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for nice? Think again. *Academy of Management Executive*, 19, 7–18.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2007). Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal*, 50, 1181–1197.
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics*, 39, 64–71.
- Reio, T. G., Jr., & Ghosh, R. (2009). Antecedents and outcomes of workplace incivility: Implications for human resource development research and practice. *Human Resource Development Quarterly*, 20, 237–264.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 468–481.
- van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P. (2010). The Role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*, 36, 1486–1504.
- Yeung, A., & Griffin, B. (2008). Workplace incivility: Does it matter in Asia? *People & Strategy*, 31, 14–19.

Workplace Incivility: Research Front and Future Directions

MAO Chang-Guo¹; SUN Jian-Min^{1,2}

(¹ School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

(² Department of Psychology, Renmin University of China, Beijing, 100872, China)

Abstract: Characteristically subtle with its ambiguous intent and low intensity, workplace incivility violates interpersonal norms for mutual respect and has serious negative implications for organizations. In recent years, the topic of workplace incivility has attracted closer attention from scholars because of a vested interest in establishing harmonious workplaces. Reviewing related studies, we clarified the concept, measurement, antecedents and outcomes of workplace incivility and concluded with managerial implications. It is essential that future studies pay more attention to the native conceptualization, operationalization, and utilizes cross-level and longitudinal designs to better understand the mechanism of workplace incivility.

Key words: workplace incivility; spiraling effect; interpersonal mistreatment