

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.10.007

做好事,你疲倦了吗?

——组织公民疲劳的研究前沿探析与展望

姜荣萍¹, 何亦名²

(1. 广东金融学院 公共管理学院, 广东 广州 510521; 2. 广东金融学院 工商管理学院, 广东 广州 510521)

摘要: 公民疲劳是伴随着组织公民行为阴暗面研究的深入而提出的新概念,是指个体频繁参与组织公民行为而产生的精疲力竭、疲惫或者厌烦的心理体验。此概念的提出有助于从一个全新的视角将组织公民行为的研究引向深入。本文在梳理现有文献的基础上,系统分析了公民疲劳研究的缘起与演进,介绍了公民疲劳的概念内涵与测量,比对了公民疲劳与其他相关概念的异同,进而对公民疲劳的影响因素、调节机制和结果变量进行了总结与评述,在此基础上指出了未来的研究方向。

关键词: 公民疲劳;组织公民行为;公民压力;情境因素

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)10-0081-13

一、引言

随着科技的快速发展、市场竞争的日趋激烈,企业面临的不确定性大大增加,客观上要求企业能够快速响应竞争环境的变化,充分发挥员工的自主性与创造性,在组织管理模式上则出现了扁平化、去层级化和去中心化的趋势。在组织去层级化、去中心化的过程中,人的因素在组织中的作用进一步突显,鼓励员工参与管理、扩大员工工作范围、丰富工作内容、弹性化工作时间、倡导一岗多能及一人多岗成为新时代人力资源管理的重要内容,不少员工的工作努力甚至远远超出其职责范围,却未被组织正式报酬系统给予及时地认定和回报,即所谓的组织公民行为。由于组织公民行为在提高组织绩效方面存在积极效应,因而往往得到管理层的默认甚至鼓励,例如,我国某著名IT企业就明确提出“以奋斗者为本”“企业是奋斗者的企业”,一些企业更是打出“以公司为家”等口号。近年来,一些高新技术企业、高校、医院,甚至政府机构都频频发生员工因为工作过度投入和过度劳累导致猝死的案例。那么,组织公民行为是否应该鼓励,组织公民行为有无适度性的问题,人们是否会因为组织公民行为而产生厌倦和疲劳?如果人们从

收稿日期: 2017-09-15

基金项目: 国家社会科学基金青年项目(13CGL066);广州市哲学社会科学规划项目(2017GZYZB48)

作者简介: 姜荣萍(1981—),女,广东金融学院公共管理学院副教授(通讯作者);

何亦名(1977—),男,广东金融学院工商管理学院教授,副院长,博士。

事组织公民行为之后出现厌倦和疲劳,我们如何才能发现与测量,又该怎样应对?究竟有哪些因素会导致这种厌倦和疲劳的出现?

上述问题显然需要组织行为学做出解释,组织公民疲劳(citizenship fatigue)概念的提出,则可以在很大程度上回答这些问题。国外对组织公民疲劳的研究已取得初步成果,但国内学术界对这个潜力巨大的议题却知之甚少。通过对国外研究文献展开述评,本文详细地介绍了组织公民疲劳的形成与演进、概念内涵和量表开发情况。将公民疲劳与同情疲劳、压力感、角色负荷及工作倦怠等概念进行了比对,并进一步总结和分析了公民疲劳的影响因素、调节机制与相关结果。在此基础之上,本文对现有研究进行了简要的评述,并具体展望了未来研究的可行方向,以期更好地推动组织公民疲劳的研究并指导企业的人力资源管理实践。

二、公民疲劳研究的缘起和演进

一般而言,相较于任务绩效或职责内行为,组织公民行为(organizational citizenship behavior, OCB)往往被视为员工自愿性的行为,这些行为虽然未得到组织正式报酬系统直接或明确的回报,但却从总体上提升了组织的有效运作(Organ, 1988)。有鉴于此,目前对组织公民行为的研究主要集中于积极效应方面,并有大量研究表明组织公民行为对组织的确有积极影响,如能提高销售业绩、生产率、生产质量及顾客满意度等(Organ等, 2006; Podsakoff等, 2009)。然而,由于组织公民行为的动机、员工参与组织公民行为的体验、员工的情绪等并不容易观测,加之团队成员间关系的复杂性、组织支持感与自我效能感的差异化,特别是公民压力的客观存在,组织公民行为后面的负面效应就成为不容忽视的重要问题。

目前,有关组织公民行为的研究呈现出两种倾向:一方面,大量学者认为员工由于内部积极动机,抑或出于组织或者个人积极的互惠目的而参与公民行为(Bergeron, 2007),呈现出所谓的“好士兵综合征”(Organ, 1988)。而另一方面,有部分学者则坚持认为,员工的组织公民行为并不都是自愿性的、不图任何回报的,很多时候员工是迫于压力或基于非纯粹利他动机才做出组织公民行为的。因此,他们着重对组织公民行为的阴暗面进行研究(见表1),先后提出了组织公民升级(escalating citizenship)、强制性公民行为(compulsory citizenship behavior, CCBs)、公民压力(citizenship pressure)、工作蠕变(job creep)及过犹不及(too-much-of-a-good-thing, TMGT effect)等概念,揭示了员工做出组织公民行为时非自主性的一面。Bolino等(2003)认为,如果组织公民行为在组织中普遍存在,那么,员工会意识到必须要做出更多的组织公民行为,才能让管理者认为自己付出了额外努力,从而导致了“组织公民行为升级”;尔后, Van Dyne和Ellis(2004)运用“工作蠕变”模型进行研究,发现组织公民行为可能会失去其自发的特征。工作蠕变使员工感到自由受到威胁,从而使员工在做出组织公民行为时并非都完全出于自愿。Vigoda-Gadot(2006)及彭正龙和赵红丹(2010)提出,组织中普遍存在强制性组织公民行为,员工极有可能因上司的辱骂、剥削,同事的排挤或者组织政治氛围等原因而被迫表现出组织公民行为。Bolino等(2010)用“公民压力”来描述特定的工作要求,指出一部分员工并非出于自愿,而是在组织或者管理者的压力下做出组织公民行为。Grant和Schwartz(2011)及Bolino等(2012)用“过犹不及”效应分析了组织公民行为的消极层面,指出组织公民行为的出现一旦达到极端水平就会对员工及组织产生伤害。此外, Salamon和Deutsch(2006)从进化心理学角度、Bergeron(2007)利用资源分配理论、Halbesleben等(2009)利用资源保存理论及Munyon等(2010)从自我调节和自我知觉角度分析及验证了员工做出组织公民行为的非自主性或者消极层面。基于对组织公民行为负面效应的认识, Bolino等(2013)整合了学者们对组织公民行为消极面的研究与解释,系统地从组织公民行为对个人成本与专业成本的消极影响、组织公民行为

的自我服务动机、印象管理动机及组织公民行为对个人绩效与组织绩效的影响等方面分析了组织公民行为的阴暗面。他们指出,员工做出组织公民行为会付出成本,特别是当时间和精力等资源有限的情况下,组织公民行为非但不会提升组织绩效和个人绩效,反而会降低对专业的投入,且容易引发“工作—家庭”冲突,增加工作压力,产生耗竭感与疲劳感,面对组织的公民需求反应消极,面对同事的求助冷漠敷衍,经常对自己暗示“够了”或者“对这种事情厌倦了”。

表 1 OCB的非自愿性及消极面的相关研究

代表人物	提出理论或研究视角	结果
Bolino等(2003)	组织公民行为升级 (escalating citizenship)	提出组织公民行为升级概念,员工会感到更高的工作压力以及工作超负荷
Van Dyne和Ellis(2004)	工作蠕变(job creep)	引入工作蠕变概念,提出工作场所中存在不被组织或者上司意识到的工作职责膨胀的现象
Salamon和Deutsch(2006)	进化心理学视角 (evolutionary psychological perspective)	员工之所以做出OCB是为了向组织暗示他们是有价值的,为了展示自己对组织的价值,做出何种类型的OCB及什么时候做出OCB都精打细算
Vigoda-Gadot(2006);彭正龙和赵红丹(2010)	强制性公民行为 (compulsory citizenship behavior)	提出强制性公民行为概念,指出员工很多时候的OCB是被组织或者上司强迫的。强制性公民行为与工作压力、组织政治、离职意向等显著正相关,与创新、工作满意度及角色内绩效显著负相关
Bergeron(2007)	资源分配理论 (resource-allocation framework)	基于时间资源的有限性,OCB分散了用于完成任务绩效的时间与精力。OCB与任务绩效呈负相关
Halbesleben等(2009)	资源保存理论 (conservation of resources theory)	OCB与工作家庭冲突显著正相关,责任性能调节两者之间的关系,高责任性的员工,OCB与工作家庭冲突的正相关较弱
Bolino等(2010)	公民压力 (citizenship pressure)	提出公民压力概念,公民压力与OCB水平显著正相关,未婚及低尽责性员工的公民压力与OCB的正相关关系更为强烈;公民压力与工作家庭冲突、工作休闲冲突、工作压力与离职意向显著正相关
Munyon等(2010)	自我调节和自我知觉 (self-regulation and self-perception theories)	乐观调节OCB与工作满意度的关系,低乐观员工的OCB与工作满意度呈倒U形关系,高乐观员工的OCB与工作满意度呈正相关
Grant和Schwartz(2011); Bolino等(2012)	过犹不及 (too-much-of-a-good-thing, TMGT effect)	OCB与其结果变量之间的关系并非简单的正相关或负相关,而非可能是非线性关系。员工花费较多时间从事OCB,导致角色内任务的时间分配失衡,从而损害任务绩效。适度OCB对个体任务绩效与职业结果有益,过量的OCB对个体任务绩效及职业结果往往具有消极影响,导致“过犹不及”效应的产生

资料来源:根据相关文献整理。

三、公民疲劳的概念内涵与测量

(一)公民疲劳的概念

Bolino等(2015)为了更加深入地了解员工不得不做出组织公民行为或者把组织公民行为内化为日常工作时会有何反应,在与倦怠、压力等进行区分的基础上,提出了公民疲劳 (citizenship fatigue)这一概念,认为公民疲劳是指个体频繁参与组织公民行为而产生的精疲力竭、疲惫或者厌烦的心理,是因频繁参与职责外工作而产生的体验。Bolino等对公民疲劳概念

的界定建立在其对组织公民行为进行重新解读的基础上。

首先,在组织公民行为是否出于自愿方面,虽然Organ(1988,1997)最初对组织公民行为的界定强调组织公民行为是员工的自主性行为,且这类行为未得到组织正规奖惩制度的回报,但Bolino等(2004,2010,2013)的研究则表明,很多情况下员工做出组织公民行为并非自愿,甚至是被组织或管理者所强迫的,换言之,员工经常在公民压力下参与组织公民行为。其次,在组织公民行为的目的指向方面,Bolino等(2013)指出,员工从事组织公民行为并非全为提高组织绩效,很多时候他们具有工具性目的,为了赢得领导的好评才做出组织公民行为,即为了提高自己的好形象,具有自我服务动机。当员工认识到他们必须做出组织公民行为才会被管理者认为是做出了额外的努力时,组织公民行为就会变成组织内的普遍行为,即出现组织中的公民升级现象。最后,Bolino等(2013)对近几年学者们对组织公民行为阴暗面的研究进行了系统回顾,试图重新对组织公民行为进行界定,即认为组织公民行为是员工做出额外努力的特殊行为(如助人、承担额外的工作及保护组织等),本身不存在积极或者消极之分。根据Bolino的观点,组织公民行为是员工职责外的行为,既可能是自愿的,也可能是被强迫的,在某些情境下对个人绩效和组织绩效有利,但在另一些情境下可能对个人绩效与组织绩效起到消极作用;而在组织公民行为的动机方面,既有可能是出于纯粹利他的目的,也有可能源于自我服务的动机。员工频繁从事组织公民行为大多数是被组织强迫的,也许有些组织公民行为刚开始是自愿的,但是,如果员工将组织公民行为都当成日常工作来做,却受到时间与精力的限制,或者得不到期望的回报,久而久之就会产生疲劳感。

显然,Bolino等(2015)对公民疲劳的界定是以其本人对组织公民行为的再认识为基础的。如果按照Organ的界定,组织公民行为完全出于员工自愿,那人们自然会质疑:自愿性的行为为什么还会产生疲劳呢?因此,Bolino对公民疲劳的引入是对传统组织公民行为,即“好的组织公民行为”(good citizenship behavior)的再构造、再解读,具有逻辑自洽性,既丰富了学界对组织公民行为这个一直有争议的主题的认识,也响应了Fineman(2006)的呼吁,即很多过去一直被认为是积极的组织行为很可能有其消极的一面,对这类行为显然需要重新界定和全面认识。这一概念的重新界定,有助于将组织公民行为的研究引向深入。

(二)公民疲劳与相关概念的比较

公民疲劳看似与同情疲劳、压力感、角色负荷及工作倦怠等概念有相似性,实则具有不同的结构。

1. 公民疲劳与同情疲劳(compassion fatigue)。同情疲劳指通过对他人遭受的痛苦进行反复移情而引起的衰弱,是情感与精神上的疲劳,随着时间的推移,同情逐渐减少(Perry等,2011)。公民疲劳与同情疲劳形式上有相似之处,公民疲劳使员工参与公民行为的频率减少,同情疲劳使临床护理人员对病人的同情减少。但是两者来源不同,同情疲劳是个体在义务照料那些处于绝望且非常无助状态下的人时而产生;公民疲劳是个体自愿参与有利于组织或他人的行为时产生的。再就是体验不同,同情疲劳与悲伤和无助感紧密联系;而经历公民疲劳的员工感受到的是未被正确评价的受挫感或者疲惫感。更为重要的不同是同情疲劳已经对临床护理者的本职工作效能及心理健康均产生了不良影响,而公民疲劳虽然也让个体产生耗竭与厌烦感,但不一定不会对本职工作效能产生不良影响。

2. 公民疲劳与压力感(felt stress)。压力感指的是与工作相关的各种不良刺激及其所引发的负性体验和相应的心理、生理反应。大多数研究人员普遍认为压力是一种不愉快的情绪体验,这些体验包括恐惧、烦恼、焦虑和抑郁,长时间处于压力状态下的员工任务绩效显著下降(Ng和Feldman,2012)。压力感是员工由于资源不足而无法完成本职工作而产生的负性体验,

对本职工作及生活均产生不良影响,而公民疲劳体验并不一定影响个体本职工作及日常生活。再就是压力感与组织公民行为不存在本质关联,不涉及组织公民行为领域,而公民疲劳是组织公民行为研究领域的重要概念。

3. 公民疲劳与角色负荷(role overload)。角色负荷指个体感觉自身承担太多的职责和期望,但受限于资源(时间和精力等)或者角色本身难以兼容时,自身难以成功扮演各种不同的角色所产生的角色冲突感(Bolino和Turnley,2005)。角色负荷由于个体资源被分散或者消磨掉,而自己无法平衡角色的关系以成功完成工作而产生的感受,不涉及组织公民行为领域,与组织公民行为没有本质关联。而公民疲劳主要是由于员工从事组织公民行为而产生的体验,与组织公民行为存在本质联系,是组织公民行为研究内容的延伸。

4. 公民疲劳与工作倦怠(job burnout)。工作倦怠用以描述工作中的个体所体验到的一组负性症状,如长期的情感耗竭、身体疲劳、工作卷入降低,对待服务对象不人道的态度和降低的工作成就感等,产生工作倦怠的个体很少能处理好本职工作(李永鑫,2007)。公民疲劳只会阻碍员工后续参与公民行为,而不一定影响任务绩效。公民疲劳与倦怠至少在两个方面显著不同:首先,倦怠的含义较为广泛,不仅描述了情绪耗竭感,而且还描述了个体很难集中思考,很难感受他人情绪并对他人产生同情(Shirom和Melamed,2006);其次,相比于公民疲劳,工作倦怠还包含低效能感,即人们感觉无法有效完成本职工作。而这些都是公民疲劳所表现出来的,产生公民疲劳的员工也有可能高质量地完成本职工作(Bergeron等,2013)。

有关实证研究也表明,压力感、角色负荷及工作倦怠本质上不属于组织公民行为的研究领域,而公民疲劳则可以帮助我们更加深入地理解组织公民行为对员工身心的影响。个体主动性(OCB的一个维度)与压力感和角色负荷都呈显著正相关(Bolino和Turnley,2005)。Chang等(2007)研究表明压力感和角色负荷是组织公民行为的前因变量,并且与组织公民行为呈显著负相关。一项元分析发现,组织公民行为与角色负荷没有显著相关关系(Eatough等,2011)。之所以很难发现组织公民行为与压力感和角色负荷等概念的关系,原因在于这些结果变量与组织公民行为不存在内在关联。因此,员工的公民疲劳体验可能不是因为压力感、角色负荷或者工作倦怠,而可能因为做出组织公民行为的消极反馈、组织公民行为不被认可,又或者是员工意识到要想达成一项目标必须要做出很多组织公民行为才行。如果是由于上述因素或者其他类似情境引发公民疲劳,那么,员工就不太可能感知到压力、角色负荷及倦怠。因此,公民疲劳除了会降低组织公民行为以外,也可能是与压力感、角色负荷和倦怠等结构无关的其他结构的结果变量。因此公民疲劳与这些结构存在明显不同,是一个独特的组织行为构念(如表2所示)。

由此,我们可以识别公民疲劳内涵的三个特征:首先,公民疲劳是基于组织公民行为而产生的;其次,公民疲劳是一种情感与认知状态,不仅是员工做出组织公民行为而产生的精疲力竭、疲惫或厌烦的情感体验,也是个体对于这种情感的认知;最后,与压力感、角色负荷等会影响员工的本职工作与身心健康不同,体验到公民疲劳的员工不一定会降低本职工作效能,其身心健康也不一定会受到不良影响。

(三)公民疲劳如何测量

Bolino等(2015)编制公民疲劳测量问卷时,考虑到公民疲劳与同情疲劳结构上有相似性,因此在保证公民疲劳内容效度的基础上,通过对同情疲劳的测量条目进行修改,编写了包含7个条目的测量问卷。

他们将同情疲劳的条目“由于我的帮助,在很多事情上我感到很厌烦”改为“由于为组织付出了很多额外努力,这让我对很多事情感到厌烦”;将题目“因为我的工作是帮助者,我感到精

表2 公民疲劳与相关结构

	公民疲劳	同情疲劳	压力感	角色负荷	工作倦怠
概念内涵	频繁参与OCB而产生的精疲力竭、疲惫或者厌烦的心理	对他人痛苦反复移情引起的衰弱,是情感与精神上的疲劳	与工作相关的各种不良刺激及其所引发的负性体验和相应的心理、生理反应	个体资源被分散而无法平衡角色间的关系以成功完成工作所产生的感受	个体的一种情感耗竭、人格解体和个人成就降低的症状
个体感受	精疲力竭、疲惫、厌烦	失望、沮丧、挫折、无助感	焦虑及与本职工作或者工作情境相关的担忧	感到没有足够时间完成工作中的每件事情	情感耗竭、身体疲劳、工作卷入降低、不人道的态度及低工作成就感
关键前因	高水平的OCB; OCB的消极反馈; OCB缺乏领导或同事的认可;想要实现一定目标需要做出大量组织公民行为的潜规则	职业角色的改变;不明确的期待;职业倦怠	工作中的压力源,如对他人的责任;组织变革;缺乏控制感;高压力	承担过多的任务和责任	工作需求;资源匮乏或与客户及同事交流困难
主要结果	组织公民行为减少	同情与共情减少;个体心理健康受到极大影响	影响生理或心理健康(如头疼、抑郁);长期压力会降低工作绩效	压力提高;幸福感降低;工作态度消极与业绩降低	很难集中注意力和进行思考;缺乏对他人的关注与同情
代表性测量条目	必须在工作中承担额外的任务与安排使我感到筋疲力尽	由于我所帮助对象的创伤经历,我感到沮丧	我的工作极有压力	我从来没有感到有足够时间完成工作中的每件事情	我对工作变得不那么热心了

资料来源:作者根据相关文献整理。

疲力竭”改为“由于为组织做了很多超出职责范围的工作,我感到精疲力竭”。为了保证结构上的充分覆盖,增加了条目“我厌倦了为组织承担超出工作职责的事情”和“由于要做很多超出工作职责的事情,我经常感到精力不济”等。问卷采用李克特7点计分,从完全不符合到完全符合。学者们首先运用方差分析(ANOVAS)及邓肯氏复极差测验(Duncan's multiple range test),筛查出条目“作为组织的一名队员,我觉得很累”不符合统计要求,故予以删除,最后剩余6个条目。接下来运用验证性因素分析(CFAs)和平均方差提取值(AVE)测量公民疲劳问卷的区分效度与收敛效度,发现公民疲劳与工作压力、角色负荷和公民压力能够很好区分,具有独立的结构,具体题项如表3所示。

表3 公民疲劳的测量题项

	测量题项
公民疲劳	由于为组织付出了很多额外努力,这让我对很多事情感到厌烦
	由于为组织做了很多超出职责范围的工作,我感到精疲力竭
	为组织做了这么多,我感到身心俱疲
	由于要做很多超出工作职责的事情,我经常感到精力不济
	我厌倦了为组织承担超出工作职责的事情
	需要主动承担额外的工作任务与安排,我感到筋疲力尽

资料来源: Bolino等(2015)。

在问卷的信度方面,间隔一个月的重测信度范围为0.92—0.91。因此,该量表具有可以接受的信度与效度,也是目前国内外唯一测量公民疲劳的量表。

四、公民疲劳影响因素、调节机制及结果的研究进展

公民疲劳受到哪些主要因素的影响?哪些变量在公民行为与公民疲劳之间具有调节作用,其作用机制如何?公民疲劳会导致怎样的结果?近年来,针对公民疲劳的相关问题,已初步产生了一些研究成果。

(一)公民疲劳影响因素的研究进展

1. 组织公民行为(OCB)。公民疲劳是员工参与组织公民行为后所产生的心理体验,因此,从经验上可以推测,人们越是频繁地参与组织公民行为越有可能触发这种体验,从而使得组织公民行为成为引发公民疲劳的关键因素。Bolino等(2015)通过实证研究表明,当员工的组织支持感低时,组织公民行为对公民疲劳有显著的正向影响;而当员工的团队成员交换关系质量高和公民压力低时,组织公民行为对公民疲劳有显著的负向影响。

2. 负性情绪(negative affectivity)。负性情绪是一种体验低自尊和负面情绪的个体倾向,这种倾向高的人更容易关注他人及整个外部世界的消极方面,且容易体验高水平的疲劳与抑郁(张西超等,2006)。李常洪等(2014)研究表明,负性情绪普遍比中性情绪引起的信任水平低。因此面对组织或者同事的公民请求,这种人会体验到较高的压力,感到力不从心,容易产生疲劳感。Bolino等(2015)研究表明,消极情绪对公民疲劳有正向影响。

3. 情感承诺(affective commitment)。情感承诺高的员工对组织有较强的归属感,即使经常参与组织公民行为,也不会体验到很强烈的公民疲劳感(Bolino等,2015)。

4. 年龄(age)。Bolino等(2015)认为,公民疲劳的产生还受到个体因素的影响,年长的员工相对年轻的员工较少产生公民疲劳感,因为年长的员工工作经验丰富,人脉广,面对他人或组织的公民需求,有足够的经验和资源予以应对。而年轻的员工这些方面相对匮乏,比较容易产生公民疲劳。

(二)有关公民疲劳调节机制的研究进展

1. 组织支持感(perceived organizational support, POS)。资源保存理论(conservation of resources theory)指出,如果个体富有充沛的精力与资源,那么应对生活工作中出现的紧急事件时,就不会产生较强的工作压力(Hobfoll, 2001)。工作—需求资源理论(job-demands resources theory)认为,足够的资源能使员工更有效地应对工作,这里的资源可以是自己的时间、精力,也可能是组织提供的资源,如组织支持、主管支持等(Demerouti等,2001)。还有学者指出,组织不仅为员工提供可见的资源,如工资、福利和职位等,还有社会情感资源,如尊重、关怀(Aselage和Eisenberger, 2003)。Bolino等(2015)认为,员工在组织支持感高的氛围下从事组织公民行为能使他们提高能量或降低公民疲劳,也就是说即使员工频繁参与组织公民行为,消耗了大量时间与精力,但如果能感受到较强的组织支持,也不会产生较高的公民疲劳。然而,当员工得不到组织支持,做出额外工作而耗费的资源就不能及时给予补偿,很容易产生公民疲劳。即组织支持感在组织公民行为与公民疲劳之间起到调节作用,这也得到实证支持(Bolino等,2015)。

2. 团队成员交换关系(team-member exchange, TMX)。团队成员交换关系指团队中个体对于自己与其他团队成员交换关系的总体认知(Banks等,2014)。社会交换理论(social exchange theory)指出,如果团体成员遵守互惠原则交往,彼此的交流是开放与信任的,那么团队成员交换关系随即较高。Dierdorff等(2011)认为,团队成员交换的质量更广泛地反映了在一起共事的

同事之间的合作与人际信任水平。高质量的团队成员关系是开放和灵活的,成员之间会自发地互相帮助,当团队成员交换关系较高时,员工会自觉自发地帮助其他团队成员,如果团队成员因为参与组织公民行为而消耗资源时,他们会通过互惠而重新获取新资源。例如,某成员由于帮助同事而消耗了时间和精力,那么受助的同事会通过帮助他摆脱困境予以回报。从这一层面讲,从事组织公民行为变成了一种投资,因此,团队成员交换关系质量高时,参与组织公民行为不会引发公民疲劳。而当团队成员交换关系较低时,成员之间充满了不信任与计较,彼此不想浪费精力,参与公民行为容易产生公民疲劳。团队成员交换关系在组织公民行为与公民疲劳之间的调节机制已经得到证实(Bolino等,2015)。

3. 公民压力(citizenship pressure, CP)。公民压力指员工为满足某方面的需求,迫于压力而从事公民行为(Bolino等,2010)。他们指出,尽管员工并非必须要参与公民行为,但他们的组织公民行为往往受到组织或领导以正规渠道或非正规渠道予以回报,如被领导认可、得到晋升提拔等(Podsakoff等,2009)。如果员工意识到自己必须积极参与组织公民行为才能获得期望的结果,而恰恰组织正需要他们参与公民行为而自己消极或拒绝参与的话,可能就得不到以上回报,还可能被领导穿小鞋。而在权力的威慑下参与公民行为与公民行为的本质是相背离的,员工迫于压力参与公民行为,极可能会产生严重的公民疲劳。相反,如果员工纯粹是出于内部动机,而非在压力下做出组织公民行为,那么就不会产生公民疲劳。因此公民压力在组织公民行为与公民疲劳之间起到积极调节作用,结论也得到了实证检验(Bolino等,2015)。

4. 自我效能感(self-efficacy)。工作要求—资源模型(job demands-resources model)认为,处于高工作要求、高工作资源情境下的员工,相较于处于高工作要求、低工作资源情境下的员工,工作中愿意付出更多努力,展现积极的工作态度和行为。赵红丹和江苇(2017)认为,拥有高自我效能的员工,面对公民压力时,他们会采取积极的应对策略,更好地平衡资源,表现出较低的公民疲劳;而自我效能感较低的员工会感到信心不足,无法对资源进行有效平衡,导致出现较高程度的公民疲劳。进一步的实证研究表明,自我效能感在公民压力与公民疲劳之间起到了显著的调节作用。

(三)公民疲劳结果的研究进展

目前,在员工公民疲劳结果方面的研究主要集中于实证分析员工在产生公民疲劳之后是否会继续做出组织公民行为。

Bolino等(2015)的实证研究表明,公民疲劳所引发的直接后果是员工后续不愿意做出组织公民行为。Hobfoll(2001)认为,如果人们在交往中受到较大损失而又没有得到回报,那么今后就不想投入太多精力。同理,当员工从事公民行为耗费了很多能量,包括时间、精力等,让员工产生了公民疲劳,那么员工未来参与组织公民行为的意愿就会减弱,甚至逃避做出公民行为。

赵红丹和江苇(2017)以自我决定理论(self-determination theory)为基础的研究表明,员工的公民疲劳与组织异议(organizational dissent)(组织公民行为的一种类型)有显著相关,其中,与向上异议显著负相关,与侧向异议显著正相关。

五、研究述评与展望

(一)简要述评

1. 公民疲劳概念的提出具有重要的理论价值与实践指导意义

首先,通过公民疲劳这一新的构念,开启了组织行为学关于组织公民行为如何影响行为个体研究,研究重心由过去只关注组织公民行为对组织和工作绩效的影响转移到对人本身的影响上,体现了组织行为学“以人为本”思想的回归,并从一个全新的视角将组织公民行为的

研究引向深入。

其次,公民疲劳这一议题让我们重新审视了组织公民行为存在非自愿性的一面及其可能对员工产生的伤害,在一定程度上回答了组织公民行为的适度性问题,即过度的组织公民行为容易造成公民疲劳。

最后,公民疲劳议题可以指导企业正确识别和理性平衡员工的职责内行为与职责外行为,建立合理的绩效管理体系、薪酬制度与员工发展体系。在当前新技术、新产业、新模式层出不穷的时代背景下,那些处在初创期和快速成长期的企业客观上需要且特别容易出现大量的组织公民行为,如果没有公平合理且能够动态调整的薪酬体系、绩效管理体系和员工发展体系进行支撑和鼓励,这些组织公民行为将难以长期持续,要尽量减少员工的公民疲劳,就必须完善或者重构岗位职责,对绩效标准和薪酬结构进行及时调整,对职责外的工作努力行为进行及时的认定和补偿,甚至将其纳入企业正规的报酬体系之中。

2. 公民疲劳议题的发展前景无限

通过梳理组织公民疲劳概念的演进过程及其最新研究进展,本文发现,这一新兴领域已经取得了一定的研究成果,其中,对于年龄、情绪、情感承诺等个体因素作为前因变量如何影响组织公民疲劳的研究已较为成熟,对于后果变量的研究则主要集中于组织异议及后续是否继续组织公民行为两个方面,关于调节机制则基本围绕组织情境因素中的部分调节变量(如组织支持感、团队成员交换关系、公民压力、自我效能感)展开分析。但调节变量尚缺乏工作负荷、家庭情况等组织情境因素,且未将专业技能、个性特征等个体因素考虑进去,有关中介变量(如工作家庭冲突、工作休闲冲突、角色模糊等)如何影响公民疲劳的研究也尚未涉及。

总结已有研究,并遵循从理论到实证的逻辑,我们提出如图1所示的公民疲劳研究路线图。

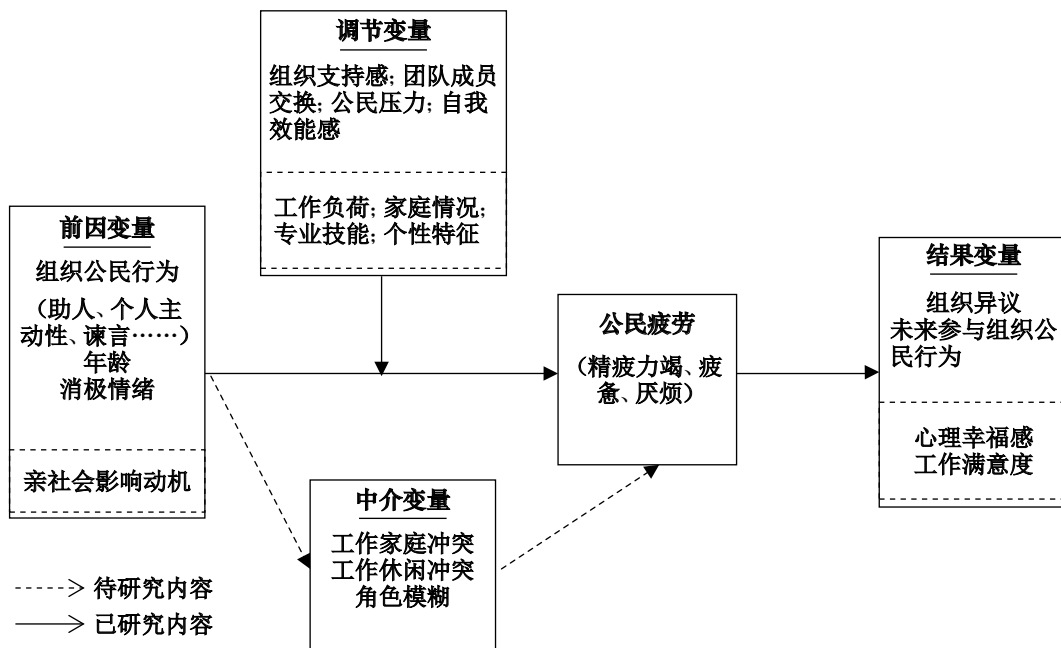


图1 公民疲劳的研究框架图

(二)未来研究展望

未来的研究重点将主要集中于以下几个方面：

1. 完善公民疲劳测量量表

尽管Bolino等参考同情疲劳的测量开发了公民疲劳问卷,有关研究也表明公民疲劳问卷的6个条目有较高的内容效度、区分效度与重测信度,然而,该问卷的结构效度尚不够理想。因此,后续的研究需要改进结构效度的测量方式,真正使公民疲劳的结构与其他结构(如倦怠等)区分开来,成为唯一与组织公民行为有关的测量疲劳的结构。

2. 探索组织公民行为的不同维度及更多前因变量对公民疲劳的影响

组织公民行为有多个维度,不同方面的组织公民行为所花费的成本和精力不尽相同。如Bolino等(2015)研究表明,谏言对公民疲劳有直接的积极影响,其不受情境因素的调节。而助人和个体主动性则受到组织支持等因素的调节。因此,分析哪个维度的组织公民行为更容易使员工产生公民疲劳,不同维度的组织公民行为对公民疲劳的影响强度有何差别,这方面的研究将帮助人们深入认识组织公民行为对公民疲劳的影响机制。

除了组织公民行为之外,公民疲劳还可能存在其他的影响因素,如Bolino等(2015)认为,那些觉得自己的组织公民行为能对他人产生积极影响的个体,相较于那些认为自己的组织公民行为不会对他人产生积极影响的个体,公民疲劳的体验可能会更强烈,即亲社会影响力越强,越容易产生公民疲劳。

3. 关注公民疲劳结果的研究

可以预期,公民疲劳除了影响员工未来继续做出组织公民行为的意愿之外,还有可能会造成其他许多不良后果。如果组织中出现组织公民行为的棘轮效应,即组织公民升级,从资源保存理论及工作家庭平衡等角度,这将对员工的心理幸福感和工作满意度产生消极影响(Bolino等,2013),而这些需要今后加以实证。

4. 加强公民疲劳形成机制的研究

Bolino等(2015)强调,员工频繁参与组织公民行为不一定都能产生疲劳,很多时候受到情境的影响。因此,后续研究应将更多情境变量及个体因素如何影响公民疲劳纳入研究范畴。如Halbesleben等(2009)发现,员工在技能与性格方面的个体差异、工作负荷及家庭情况等情境差异都可能在组织公民行为与公民疲劳之间起到调节作用。并且,企业文化类型、领导风格等都可能是组织公民行为引发公民疲劳的调节变量。Bolino和Turnley(2005)从资源保存理论、社会交换理论角度研究表明,组织公民行为会引发工作家庭冲突、工作休闲冲突及角色模糊等。显然,这些因素极有可能会构成组织公民行为引发公民疲劳的中介机制。而以上调节机制与中介机制的探讨显然需要引入进一步的实证研究。

5. 加强公民疲劳动态干预机制研究

在公民疲劳的动态机制方面,我们认为,员工产生公民疲劳可能会暂时降低参与组织公民行为的频率。当然,如果因为做出组织公民行为所消耗的能量经过一段时间的调整之后,能及时得到调整与补偿,那么,员工也可能会继续做出组织公民行为。因此,探究员工的组织公民行为在较长时期内会如何随公民疲劳的状况而发生变化将是今后值得进一步研究的重点内容。当然,长期的公民疲劳可能会使员工逐渐减少组织公民行为,甚至最终彻底中断组织公民行为。同时,还可以引入组织公民行为的持续时间、发生次数或强度等,考虑这些方面对公民疲劳的可能影响。对组织而言,深入了解员工公民疲劳的干预机制,激励员工自愿性的组织公民行为至关重要。

6. 开展公民疲劳的跨文化研究

Bolino等(2015)指出,公民行为对公民疲劳的作用可能受到文化背景差异的影响。如强调伦理道德的企业组织中,有着高亲社会动机、责任感和利他主义倾向的员工,可能有着更强的

助人动机(张佳良和刘军,2016),他们可能更加认为做出组织公民行为是非常正常而自然的事情。有鉴于此,针对不同文化背景下不同类型的员工参与组织公民行为后的反应进行深入研究,将有利于发现公民疲劳的文化意涵。

迄今为止,虽然组织行为领域对于公民疲劳的关注和研究还比较少,对公民疲劳的产生与作用机制等诸多问题尚处于探索阶段,但是,我们相信将会有越来越多的研究者对这一领域产生浓厚的兴趣,公民疲劳对于组织及个人的重要影响将得到前所未有的重视。

主要参考文献

- [1]李常洪,高培霞,韩瑞婧,等.消极情绪影响人际信任的线索效应:基于信任博弈范式的检验[J].管理科学学报,2014,(10): 50-59.
- [2]李永鑫,张阔.工作倦怠研究的新趋势[J].心理科学,2007,(2): 478-481.
- [3]彭正龙,赵红丹.强制性公民行为研究述评[J].外国经济与管理,2010,(6): 46-51.
- [4]张佳良,刘军.环保组织公民行为研究述评与展望[J].外国经济与管理,2016,(10): 35-48.
- [5]张西超,杨六琴,徐晓峰,等.负性情绪在工作压力作用中机制的研究[J].心理科学,2006,(4): 967-969.
- [6]赵红丹,江苇.公民压力、公民厌倦对组织异议的影响:自我效能感的调节作用[J].预测,2017,(1): 15-20.
- [7]Aselage J, Eisenberger R. Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24(5): 491-509.
- [8]Banks G C, Batchelor J H, Seers A, et al. What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35(2): 273-295.
- [9]Bergeron D M. The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost?[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(4): 1078-1095.
- [10]Bergeron D M, Shipp A J, Rosen B, et al. Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen[J]. *Journal of Management*, 2013, 39(4): 958-984.
- [11]Bolino M C, Harvey J, Bachrach D G. A self-regulation approach to understanding citizenship behavior in organizations[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2012, 119(1): 126-139.
- [12]Bolino M C, Hsiung H H, Harvey J, et al. "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(1): 56-74.
- [13]Bolino M C, Klotz A C, Turnley W H, et al. Exploring the dark side of organizational citizenship behavior[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(4): 542-559.
- [14]Bolino M C, Turnley W H, Averett T. Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior[J]. *The Academy of Management Executive*, 2003, 17(3): 60-73.
- [15]Bolino M C, Turnley W H. The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(4): 740-748.
- [16]Bolino M C, Turnley W H, Gilstrap J B, et al. Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do?[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31(6): 835-855.
- [17]Bolino M C, Turnley W H, Niehoff B P. The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior[J]. *Human Resource Management Review*, 2004, 14(2): 229-246.
- [18]Chang C H, Johnson R E, Yang L Q. Emotional strain and organizational citizenship behaviours: A meta-analysis and review[J]. *Work & Stress*, 2007, 21(4): 312-332.
- [19]Demerouti E, Bakker A B, Nachreiner F, et al. The job-demands-resources model of burnout[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(3): 499-512.
- [20]Dierdorff E C, Bell S T, Belohlav J A. The power of "we": Effects of psychological collectivism on team performance over time[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(2): 247-262.
- [21]Eatough E M, Chang C H, Miloslavic S A, et al. Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A

- meta-analysis[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(3): 619-632.
- [22]Fineman S. On being positive: Concerns and counterpoints[J]. *Academy of Management Review*, 2006, 31(2): 270-291.
- [23]Grant A M, Schwartz B. Too much of a good thing: The challenge and opportunity of the inverted U[J]. *Perspectives on Psychological Science*, 2011, 6(1): 61-76.
- [24]Halbesleben J R B, Harvey J, Bolino M C. Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(6): 1452-1465.
- [25]Hobfoll S E. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory[J]. *Applied Psychology*, 2001, 50(3): 337-421.
- [26]Munyon T P, Hochwarter W A, Perrewé P L, et al. Optimism and the nonlinear citizenship behavior-job satisfaction relationship in three studies[J]. *Journal of Management*, 2010, 36(6): 1505-1528.
- [27]Ng T W H, Feldman D C. Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(2): 216-234.
- [28]Organ D W. A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis[J]. *The Academy of Management Review*, 1997, 2(1): 46-53.
- [29]Organ D W, Podsakoff P M, MacKenzie S B. Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences[M]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.
- [30]Perry B, Toffner G, Merrick T, et al. An exploration of the experience of compassion fatigue in clinical oncology nurses[J]. *Canadian Oncology Nursing Journal*, 2011, 21(2): 91-97.
- [31]Podsakoff N P, Whiting S W, Podsakoff P M, et al. Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(1): 122-141.
- [32]Salamon S D, Deutsch Y. OCB as a handicap: An evolutionary psychological perspective[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, 27(2): 185-199.
- [33]Shirom A, Melamed S. A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals[J]. *International Journal of Stress Management*, 2006, 13(2): 176-200.
- [34]Van Dyne L, Ellis J B. Job creep: A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as overfulfillment of obligations[A]. Coyle-Shapiro J A M, Shore L M, Taylor M S, et al. *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*[M]. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- [35]Vigoda-Gadot E. Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations[J]. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 2006, 36(1): 77-93.

Are You Tired of Trying? A Review of Citizenship Fatigue and Future Prospects

Jiang Rongping¹, He Yiming²

(1. *School of Public Administration, Guangdong University of Finance, Guangzhou 510521, China*;
2. *School of Business Administration, Guangdong University of Finance, Guangzhou 510521, China*)

Summary: Over the past three decades, organizational citizenship behavior (OCB) has attracted increasing attention. Overviewing the related studies, researchers have highlighted the positive nature of OCB which is so-called “good citizenship behavior”. Along with the further research of OCB, some researchers try to reframe and reinterpret the traditional OCB. They argue that OCB is not always employees’ voluntary behavior, whose citizenship is not necessarily attributed to altruistic motives, even may not be beneficial to the organization. The introduction of the concepts of escalating citizenship,

compulsory citizenship behavior, citizenship pressure and job creep reveals the non-autonomy or dark side of OCB. Citizenship fatigue is a new concept along with the deep research of the dark side of OCB. The idea of this concept is helpful to the research of OCB from a completely new perspective.

Firstly, based on a review of current literature, this paper analyzes the origin and evolution of citizenship fatigue. The introduction of citizenship fatigue is the re-construction and re-interpretation of the traditional OCB, which not only enriches the understanding of the controversial topic of OCB, but also corresponds to the callings for a more nuanced and balanced understanding of OCB.

Secondly, this paper introduces the concept connotation and measurement of citizenship fatigue. The origin of the construct citizenship fatigue is rooted in the research that has sought to develop a more complete understanding of what happens when having to engage in OCB or going out of one's way on the behalf of others is an integral part of one's job. It is defined as a state in which employees feel worn out, tired, or on edge attributed to engaging in OCB. Citizenship fatigue bears obvious resemblance to felt stress, role overload, and burnout, but it is also different from these constructs in meaningful ways. At present, there is only one measurement scale of six items. For example, "I feel worn out because I go beyond the call of duty for my department", "Because of going the extra mile for my department, I feel on edge about various thing", et al.

Thirdly, this paper summarizes the influence factors, moderate mechanisms and outcome variables of citizenship fatigue. Researches find that OCB, negative emotion, emotional commitment and age are the antecedent variables of citizenship fatigue. Perceived organizational support, team-member exchange, citizenship pressure and self-efficacy play moderate roles between OCB and citizenship fatigue. In terms of the outcome variables of citizenship fatigue, researches show that citizenship fatigue may decrease the likelihood of future acts of OCB, and there is a significant correlation between citizenship fatigue and organizational dissent.

Finally, this paper comments on the research of citizenship fatigue, and puts forward some directions in future research. For example, improving the measurement scale of citizenship fatigue, paying close attention to the outcome variables of citizenship fatigue, looking at different aspects of OCB that influence citizenship fatigue and more antecedent variables of citizenship fatigue, strengthening the formation mechanism and dynamic intervention mechanism, and promoting the cross-cultural research are the trends of research in this field.

Key words: citizenship fatigue; organizational citizenship behavior; citizenship pressure; contextual factor

(责任编辑:子文)