

苛责管理导致工作场所不安全?

清华大学经济管理学院领导力与组织管理系 郑晓明教授

工作场所安全与员工幸福感及组织有效性息息相关。根据国际劳工组织（International Labor Organization）2016年的统计数据可知，全球每年有超过230万人因工作相关因素而死亡，还有3.17亿起工伤事故。因此，关注员工工作场所安全对组织发展来说是非常重要的。近些年来，有学者开始关注员工的工作场所安全问题，并发现情境因素（如，领导的管理方式、工作需求和工作资源）和个体差异（如，能力、知识和技能）对员工在工作场所中的安全行为有显著的影响。

然而，现有研究有两方面的不足：1）尚未厘清情境因素（如，领导的管理方式）为什么会促进或削弱员工的工作场所安全行为；2）尚未清晰地解释为什么在同个工作团队或工作小组中，一些员工会表现出更高的工作场所安全行为，而另一些员工会表现出更低的工作场所安全行为。

因此，清华大学经济管理学院领导力与组织管理系郑晓明教授与其合作者Portland State University的杨六琴副教授、中国人民大学商学院的刘鑫副教授，以及北京大学的陆昌勤研究员、Michigan State University的John M. Schaubroeck教授在管理学领域顶级期刊Journal of Applied Psychology上发表的“Abusive Supervision, Thwarted Belongingness, and Workplace Safety: A Group Engagement Perspective”一文回答了这两个问题。该文旨在探索领导的管理方式（苛责管理）**为何**以及**何时**会降低员工的工作场所安全行为并导致更差的安全绩效。研究认为，领导的苛责管理方式（abusive supervision）会让员工感觉自己没有被重视或感觉受到伤害，于是他们的归属需要得不到满足，而这会让员工更少地感知到自己在在工作团队或工作小组中的角色，导致对团队或小组的工作事务投入更少的精力，甚至是故意捣乱，这些都会让员工表现出更少的工作场所安全行为（lower safety behavior）和更低的安全绩效（lower safety performance）。该文进一步提出，上述影响机制特别对那些不确定自己的社会地位（higher social standing uncertainty）的员工有更强的影响。



该文设计了两个研究来检验上述观点。在研究一中，作者对中国北方的一家制造型企业的468名员工进行了两次问卷调查，收集了相关数据，整个问卷调研持续了3个月。在研究二中，作者对中国南方的一家航空公司的589名飞行员进行了三次问卷调查，收集了相关数据，并在征得同意的情况下获取了飞行员安全绩效的客观记录数据。整个调研持续了16个月。数据分析结果支持了所提出的假设。

该文对工作场所安全方面的文献有着重要的理论贡献。一方面，该研究能够让我们对影响员工工作场所安全行为的机制有更深入的了解。通过揭示员工归属需要满足（belongingness need satisfaction）的中介作用，从一个全新的视角解释了情境因素（如，领导的管理方式）为何会影响员工的工作场所安全行为。在以往的工作场所安全的文献中，学者们主要关注的是安全知识、技能和能力对工作场所安全行为的影响，却忽视了从员工内心感受的视角来解释不安全行为的产生。由于归属感是人类的一种基本需要，因此该研究结果不仅为不安全行为的产生提供了一种新的解释，而且还对工作场所安全的文献有重要的启示。另一方面，本研究也能够让我们对影响员工工作场所安全行为的边界条件有更清晰的认识。通过揭示员工社会地位不确定性（social standing uncertainty）的调节作用，本研究解释了为什么领导的

管理方式（如，苛责管理）对一些员工的影响较大，而对另一些员工的影响较小。本研究发现，那些高度不确定自己的社会地位的员工对领导的苛责管理更加敏感，他们的归属需要更加得不到满足，这会促使他们进一步忽视安全的重要性，表现出更低的安全绩效。

另外，该研究成果对管理实践也有重要的指导意义。一方面，企业管理团队应该意识到苛责管理对工作场所安全存在长期的消极影响。苛责管理在企业管理实践中非常普遍，领导者可能会因为员工的工作表现不佳、自身资源耗竭等各种原因对员工进行公开的辱骂和嘲讽等，这些行为会对员工的心理产生非常恶劣的影响，也会让他们不在乎工作场所安全甚至进行刻意报复，从而给企业乃至社会造成灾难性的伤害。因此，企业需要采用不同的措施来改善甚至消除领导的苛责管理行为。例如，企业可以定期开设培训项目，提升领导者与下属沟通和互动的技能；又如，企业可以定期开设正念训练课程，提高领导者的自我调节能力，提升他们的资源水平。另一方面，企业管理团队也可以通过给员工提供更充分的社会地位信息来帮助员工管理社会地位不确定性。例如，在条件允许的情况下，企业可以考虑采用透明绩效评估系统，利用数据平台对员工的绩效进行定期统计，方便员工了解自己的地位信息；又如，管理者可以及时给员工反馈，让他们清晰地知道如何能更好地为团队和企业做出贡献，从而消除员工的社会地位不确定性带来的负面影响。

总之，尽管提升工作场所安全是每位员工和每位管理者的共同职责，但是重大的安全问题通常可能是由于对个别员工的疏忽而导致的。然而，这种看似微不足道的疏忽有时可能会酿成大祸，对企业发展和人类生活带来灾难性的后果。尤其是对那些与客户紧密联系的行业和企业（如，研究二中所关注的飞行员）来说，安全永远是第一要务！

文章来源：杨六琴，郑晓明，刘鑫，陆昌勤，John M. Schaubroeck. Abusive Supervision, Thwarted Belongingness, and Workplace Safety: A Group Engagement Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 2020, Vol. 105, No. 3, 230-244

供稿：科研事务办公室 编辑：高晨卉 责编：吴淑媛 赵霞