

负面绩效反馈是否总是导致员工的负面反应？

研究成果: Does negative performance feedback always lead to negative responses? The role of trust in the leader

作者: 倪丹, 郑晓明(通讯作者)

发表期刊: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2023

众所周知, 给予员工适当的绩效反馈是评估领导有效性的关键, 它对指导员工个人发展和提升组织绩效都极为重要。尤其是当员工未能达到预期表现时, 往往需要领导者进行负面的绩效反馈。但以往研究表明这种负面反馈虽然能激励员工更加努力地工作, 但它更可能带来诸如减少知识分享、降低自我效能感、增强羞愧感、

导致负面社交情绪、产生情绪耗竭等不良后果。因此, 负面绩效反馈对员工而言具有双刃剑的效果。那么, 负面绩效反馈是否总是导致员工的负面反应呢? 什么因素能帮助员工避免产生对领导的负面反应呢? 为了回答以上问题, 清华大学经济管理学院领导力与组织管理系郑晓明教授(通讯作者)与其博士生倪丹(第一作者, 经博 2015, 现为中山大学管理学院助理教授)在组织管理心理学权威期刊 *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 上发表了“Does negative performance feedback always lead to negative responses? The role of trust in the leader”一文。

该研究首先指出了现有的研究存在两个亟待解决的问题: 第一, 当前在研究员工面对领导的负面绩效反馈时产生的回应类型与范围十分有限, 主要关注于反馈的结果, 而忽视了负面绩效反馈的人际功能。第二, 现有研究对负面绩效反馈影响机制的研究并不深入, 过分关注于解释负面绩效反馈如何影响员工的情感机制。然而, 员工通常会先通过认知评估来处理这类反馈, 随后会引发心理和行为反应, 忽视认知评估的作用势必难以全面描绘负面绩效反馈的影响。

因此, 郑晓明教授及其合作者基于认知评估理论 (cognitive appraisal theory), 深入探讨了负面绩效反馈何时以及如何帮助员工避免对领导者的人际反生产工作行为。根据认知评估理论, 并非每个人都将压力事件解读为威胁。员工是否将某一个情境认知为压力, 很大程度上取决于他们对领导者的看法和判断。事实上, 已有的研究也已经指出, 个体对压力情境的认知评估在很大程度上取决于信任。因此, 作者提出对领导者有更高信任度的员工倾向于以更开放的方式接受、理解和处理领导的负面绩效反馈。这回答了负面绩效反馈并不总是带来员工的负面反应, 也解释了为什么有些员工能在压力情境下表现良好。可以发现在这个过程中, 对领导的信任是一个关键因素。与此同时, 认知评估理论认为, 在压力情境中, 个体会在评估该情境是否有益后才会产生相应的情感反应和应对行为。根据这一理论, 作者进一步提出, 反馈质量的感知将激发员工的情感反应, 即更高水平的反馈质量将减少对领导者的敌意, 并随之减少对领导者的人际反生产工作行为。

该研究通过两项实验对假设进行检验。首先, 作者基于中国中部的调查数据进行了一系列补充分析以验证结果的稳健性。然后, 为了检验假设的因果效应, 作者基于西方国家的相关数据设计了一个基于情境的实验。结果表明, 当员工对领导的信任度较低 (与较高相比) 时, 负面绩效反馈对员工感知反馈质量有负面影响。此外, 感知反馈质量与员工对领导的敌意呈负相关, 进而影响到产生对领导的人际反生产工作行为。

该研究对绩效反馈和认知评估均产生了理论贡献。首先, 作者重点关注员工对反馈提供者 (即领导者) 的



人际反应上，从而能够更全面的理解负面绩效反馈在工作场所的影响。其次，该研究借助认知评估理论解析了负面绩效反馈的影响机制，聚焦于认知评估的视角，提出了负面反馈对员工的影响应该先通过认知评估，随后是情感体验，最终是远端行为。第三，作者揭示了一个关键的情境因素，即员工对领导者的信任，弥补了以往研究所忽视的员工对其领导的判断或看法的作用。

该论文的研究成果对管理实践也有重要的指导意义。首先，组织长期以来强调绩效反馈对提高员工绩效的重要性，但已有的研究发现它也会导致许多负面结果，而这篇研究揭示，当员工信任领导者时，负面绩效反馈可能不会导致员工对领导者的负面反应，因此，领导者可以通过有效的反馈过程与员工建立信任，以解决负面反馈导致负面结果的困境。其次，该研究验证了感知反馈质量与对领导者的敌意的负相关性，以及对领导者的敌意与对领导者的人际反生产工作行为的正相关性。这表明管理者需要确保他们能够为员工提供高质量的绩效反馈，尤其是当管理者向员工提供负面绩效反馈时，更应该考虑反馈意见的价值和实用性，组织也可以为管理者引入相应的培训课程，以提高他们进行有效反馈的能力。最后，该研究表明，在绩效反馈互动中，当员工对领导者感到敌意时，他们更有可能对领导者进行人际反生产工作行为，为了应对这种可能性，组织可以为员工引入情绪管理培训，帮助他们更好地处理工作中的情绪状态，也可以致力于创造一个友好和开放的工作氛围，以缓解员工的情绪压力。

文章原文: Ni, D., & Zheng, X. (2023). Does negative performance feedback always lead to negative responses? The role of trust in the leader. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/joop.12485>

供稿：科研事务办公室 编辑：高晨卉 责编：吴淑媛 赵霞