

## 发散还是专注：

# 员工情绪变化与员工绩效的关系研究



**研究成果: To branch out or stay focused? Affective shifts differently predict organizational citizenship behavior and task performance.**

作者: Liu-Qin Yang/Lauren S. Simon/王蕾\*/郑晓明\*

发表于: *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(6): 831-845.

在过去的二十年里,“情绪管理”成为组织管理研究中一种新趋势,越来越受到研究者和管理者的重视。情绪也是生产力,积极的情绪带来积极的生产力;消极的情绪带来消极的生产力。研究发现,员工在工作场所体验到的情绪与他们的工作动机、工作绩效、组织公民行为、反生产力行为甚至创造力都有密切的关系。但是过去的研究主要关注积极情绪对企业期望的“好”行为的影响(如高兴对任务完成质量的促进作用)和消极情绪对企业希望避免的“坏”行为的影响(如嫉妒对散播组织谣言的影响),忽略了积极情绪可能产生的负面作用以及消极情绪可能产生的正面作用。例如,1985年张瑞敏的“砸冰箱事件”,让员工惋惜和畏惧的同时,也唤醒了员工的斗志,使得海尔拿回了中国冰箱行业第一块国家质量金牌。与此同时,已有研究通常将积极情感和消极情感看作两个独立的部分进行研究,忽略了员工情绪是多样的、复杂的和变化的这一事实,从而疏于研究两者之间的相互作用对员工行为的影响。

为了解决以上现实问题并弥补现有理论研究的不足,清华大学经济管理学院领导力与组织管理系王蕾教授和郑晓明教授及其合作者聚焦于工作场所员工的情绪转换,基于人格系统交互作用理论(Personality Systems Interaction Theory)和调节定向理论(Regulatory Focus Theory),使用日志研究法,考察了员工积极情绪和消极情绪的动态变化及其交互作用对员工行为的影响。该项目历时三年半,研究成果最终发表在管理学领域的国际顶级学术期刊《*Journal of Applied Psychology*》(2016, A+)上。

该研究以中国北部一家中型科技公司的71名全职员工为样本进行了持续三周的观察研究。每个工作日的上午9点和下午5点,研究人员通过组织内部平台推送一个短问卷,收集这71名员工的情绪体验。研究结果显示,员工一天当中的情绪状态是有很大的波动的。例如,一个员工上班时遇到堵车,他就会以较高的消极情绪和较低的积极情绪开始一天的工作。但是,如果这一天中他的直接上级对他前一阶段的工作做出肯定和激励,他的积极情绪就会升高而消极情绪就有可能下降。研究结果显示这种变化模式本身,独立于该员工的情绪体验的基线水平,能有效的预测该员工次日的工作绩效和组织公民行为。具体来说,当员工在某个工作日同时体验到积极情绪增加和消极情绪减少两种变化,第二天该员工就将表现出更多的组织公民行为,如帮助同事、自愿加班等。当员工同时体验到积极情绪增加和消极情绪增加,次日该员工将有可能更好的完成工作任务。

研究者认为,随着积极情绪的增加和消极情绪的减少,员工倾向于采用一种迅捷、整合和发散的认知加工方式,这种方式使员工冲破工作角色的固有模式,关注现实和具体的工作环境与工

作同伴，发散性地采用各种可能的方式来完成工作任务和实现组织目标。因此，体验这种情绪变化模式的员工更可能表现出工作角色要求以外的组织公民行为。于此相比，当员工同时体验积极情绪增加和消极情绪增加时，他们更倾向于采用一种迅捷、但是专注和警觉的认知加工方式，采用这种方式的员工能快速的聚焦于工作任务，同时又对任务背后隐藏的风险高度警觉，两者结合员工就有可能更快更正确地完成任务。

本研究最大的创新点是拓展了对情感变化过程的理解，充分探讨了积极情绪和消极情绪的不同转换模式对员工行为的影响，特别是较为新颖地关注了“积极情感增加，消极情感增加”这一变化模式，印证了“消极情绪在推进员工的积极结果中起到关键作用”的观点。这是目前情绪理论研究的一个重要贡献。

特别指出的是，该研究对企业员工管理有重要的指导作用。首先，企业可以提供关于情绪管理的培训项目，帮助管理者学习各种能够影响员工情绪体验的实践、以及了解什么样的情绪体验组合能够帮助管理者达成目标。为提高员工的组织公民行为，管理者应该主动创造能够促进积极情绪、减少消极情绪的工作环境。例如，管理者可以通过提供令人惊喜的发展机遇、鼓励、令人振奋的音乐和视频等增加员工的积极情绪体验，同时通过减少角色模糊、减少人际冲突等措施来减少员工的消极情绪体验。为提高员工的任务绩效，管理者可以将引发积极情绪和消极情感的实践结合起来。再如，在提供前文提到的增加员工积极情绪体验的实践同时，管理者可以通过增加与任务相关的冲突、挑战员工提出的解决方案以及用恰当的方式提供适量的负面绩效反馈等措施来增加员工的消极情绪体验。

其次，企业可以为员工提供情商训练，加强员工个人识别和理解自身情感的能力。例如，为了鼓励组织公民行为，企业可以向员工提供各种解压方案和鼓励员工积极参与社会活动来抑制员工的负面情绪和促进他们的积极情绪。

最后，企业还可以帮助员工意识到，在提升工作绩效方面，消极情绪仍然是有正面意义的。例如任务的最后期限、上级对关于预期目标差异的反馈等会引起员工焦虑，但是员工可以用更积极的态度来应对这种焦虑情绪。员工可以积极地请上级给予一些正面反馈、和同事一起做一次团建鼓舞士气，这些措施可以帮助员工增加积极情绪体验，从而让已经产生的消极体验产生正面效果。

供稿：科研事务办公室      采编：徐梦蝶  
编辑：高晨卉                  责编：孙荣玲