



(iStock图片)

## 经济低迷 上司下属关系紧张

**黄向京 / 报道** 最近，本地裁员风又吹，不少行业前景不明朗，这样低迷的氛围如何影响职场里上司与下属的关系？新加坡国立大学商学院针对1921个受访者进行调查，研究结果显示，当专横上司训斥完员工，事后再通过一点安慰来补偿，这并不一定有用。

在职场的江湖规矩里，不能忽视上下级关系。最近，本地裁员风又吹，不少行业前景不明朗，这样低迷的氛围是否让职场里上司与下属的关系更为紧张？

新加坡国立大学商学院管理与组织系副教授林玉萍 (Sandy Lim) 受访时说，裁员不仅是影响被裁的员工，也会影响还在公司工作的员工的士气。尚在工作的员工心理倾向更加焦虑，因为他们担心自己是下一个被裁的对象。长期下来，这将对员工的身心产生负面影响，尤其当这些员工工作压力已经很大，又缺乏上司的支持。

也因此，擅长研究职场不文明现象的林玉萍说：“每当就业情况不够安稳，如果主管还用工作的安稳性来‘威胁’员工，情况会更糟。主管应该克制这样做，否则会削弱员工对主管与公司组织的信任感。”

### 上司恩威并施产生不确定因素

新加坡全国职场幸福指数的调查显示，国人的职场幸福指数只有59分（满分为100分，以68分为幸福的最低标准），林玉萍曾撰文指出，让职场人不开心的因素不只有薪金和待遇，更深层的原因在于企业文化，以及很大程度上取决于部门里上下级之间复杂的关系。

她说，有些上司在员工的教导、协助和提供反馈的过程中，表现得有点反应过度，动辄专横无礼，咄咄逼人，令人不快，这往往来自对属下员工的不佳业绩表现。上司的负面情绪反过来也会影响下属的身心健康，最终造成他们的情绪疲劳和抑郁烦闷。相反的，许多老板也会表现出支持态度，当员工面对职业压力和个人问题时，他们会给予鼓励安抚，员工因此感受到关爱和价值所在。

然而，现实是，好像没有一个老板会一味地和风细雨，也不会永远专横无礼，通常兼具这两种不同的态度。当专横上司训斥完员工，事后再通过一点安慰来补偿，这会起作用吗？国立大学商学院对1921个受访者进行调查，发表在《应用心理学》期刊的研究结果显示，这并不一定有用。

调查发现，这个问题主要取决于员工的两个特点——自我价值感或自信心 (Self-esteem) 和职场生活质量。自我价值感较强的下属，哪怕上司脾气再火爆，也可以通过给予一点社会支持（物质上的安抚或者心理上的安慰）来减轻他们的工作负荷，及其他不利于健康的问题。而对于自我价值感不是特别强的下属来讲，上司的恩威并施很可能会让他们感受到更大的工作压力。



林玉萍副教授：每当就业情况不够安稳，如果主管还用工作的安稳性来“威胁”员工，情况会更糟。（受访者提供照片）

同样的，职场生活质量（对职业与工作环境满意度）较高的员工，更能从上司的支持中受益；而那些职场生活质量低的员工，更可能会因为上司的恩威并施而倍感压力。林玉萍说，这得归结到，员工能承受多少不确定性因素。

### 阴晴不定的上司会让员工饱受折磨

她指出，阴晴不定的上司会因为管理方式不一致，而传递混乱的信息给下属，以致恩威并施的策略失效。这样的上司一会儿举手赞成，一会儿又傲慢无礼，让员工捉摸不定，怎么能产生信赖？这种反复无常就会造成工作产生不确定性。调查发现，当员工能够处理好上司不经意间制造的不确定时，他们很可能会得到上司的支持。而那些自我价值感不强，工作生活质量又差的员工，却饱受这种不确定性的折磨。

那么，深受其害的员工该如何改善情况呢？林玉萍认为，这些员工应该跟其他同事交谈，寻求支持。她说：“很多时候，一名员工并没意识到不是只有他或她一个人获得上司这样的对待。我最近发表的研究论文显示，当一人发现到其他同僚也受上司一视同仁的对待时，他或她会感觉压力减少，并减少自责。”

员工应该怎样“提醒”阴晴不定的上司而又不担心饭碗不保？林玉萍的建议是：如果你已为某上司工作一段时间，找个正确的时间点（比如：上司没那么紧张压力），与上司交谈，让对方知道你欣赏他或她的优点，还有传达信息混淆产生的困惑。她说：“有时候，了解上司是知道为什么他或她传达混淆信息的好方法，比如主管可能因为工作或家里问题而脾气暴躁。”

员工对主管的反馈（比如360度反馈意见）也有用处。林玉萍指出，这些反馈应与主管的工作表现评估无关，而是以培训发展为目的，否则，员工的反馈不会真实坦白。