

# “甩锅”现象背后的心理理论探究

杨志强

福建师范大学心理学院, 福建 福州

收稿日期: 2023年8月30日; 录用日期: 2023年10月6日; 发布日期: 2023年10月18日

## 摘要

“甩锅”现象在日常生活中十分常见, 本文从心理学视角出发, 通过归因理论、自我效能感理论、自我价值保护理论三个方面解释“甩锅”行为背后的心理原因, 可以让人们对于“甩锅”这一行为拥有更为深刻的认识。并提出一些建议, 避免“被甩锅”的“悲剧”发生, 同时本文还探讨了如何从根本上减少“甩锅”现象的发生, 旨在共建和谐友爱的社会关系。

## 关键词

“甩锅”, 归因理论, 自我效能感理论, 自我价值保护理论

# The Exploration of Psychological Theories behind the Phenomenon of “Passing the Buck”

Zhiqiang Yang

School of Psychology, Fujian Normal University, Fuzhou Fujian

Received: Aug. 30<sup>th</sup>, 2023; accepted: Oct. 6<sup>th</sup>, 2023; published: Oct. 18<sup>th</sup>, 2023

## Abstract

The phenomenon of “passing the buck” is very common in daily life. This article takes a psychological perspective and explains the psychological reasons behind this behavior through attribution theory, self-efficacy theory, and self-worth protection theory. This explanation can provide people with a deeper understanding of the “passing the buck” behavior. The article also offers some suggestions to avoid the “tragedy” of “being passed the buck” and discusses how to fundamentally reduce the occurrence of the “passing the buck” phenomenon, aiming to build harmonious and friendly social relationships.

## Keywords

“Passing the Buck”, Attribution Theory, Self-Efficacy Theory, Self-Worth Protection Theory

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

何谓“甩锅”？作为最早出现在网络游戏中的流行语，甩出去的“锅”体现了东方文化的智慧，因为它不仅仅是吃饭的工具，更隐喻为一份沉甸甸的责任——正所谓“砸锅卖铁”，倾其所有也要守护家园的最后一道防线[1]。“甩锅”，通常是指一个人或组织试图将责任或错误归咎于其他人，以脱离责任或承担后果。在现实生活和许多领域中，人们常常使用“甩锅”这个词来描述某人试图推卸责任或将错误归咎于他人，而不承担自己应该承担的后果。这个行为通常被视为不诚实或不负责任，因为它违背了诚信和个人责任的原则。“甩锅”也是一种常见的政治策略，政界人士有时会试图将问题或错误归咎于其他政治对手或团体，以减轻自己的压力和责任。这种行为常见于选举期间或政府间的相互指责。比如，当年全球新冠疫情非常严重，特别是在美国的大规模爆发，以美国总统特朗普为代表的美国一些政客，不断无端指责世界卫生组织、中国甚至其盟友，以此来掩盖和推卸美国政府抗疫不力的责任，这就是一种典型的“甩锅”行为[2]。

对于社会来说，“甩锅”现象具有一些重要的意义，尽管这些意义并不总是积极的。首先，“甩锅”现象揭示了责任模糊。当出现“甩锅”现象时，往往意味着责任的界定模糊或不明确，这暴露出组织或体制中的问题，需要加强责任制度和明确责任的界定，以确保各方能够承担适当的责任；其次，反映了权力斗争。在某些情况下，“甩锅”行为可能反映出权力斗争和利益冲突，当个人或组织试图将责任推给他人时，可能是为了保护自己的权力地位或利益，并试图将负面后果转嫁到他人身上；然后，能够呼吁透明与问责。“甩锅”现象可能引起公众对透明度和问责制度的关注，当个人或组织试图逃避责任时，可能引发公众的不满和质疑，促使社会建立更加透明和有效的问责制度。最后，可以引发社会讨论和改善。“甩锅”现象的曝光可能引发社会的广泛讨论和反思，促使制度和文化的改善。这可能导致对责任、诚信和领导力的重视，从而推动社会的进步和提升。

总的来说，“甩锅”一词常常用来描述逃避责任、将错误归咎于他人的行为，它充分显示了人们在面对困境时可能出现的不光彩行为，在日常生活中非常的普遍。本文从个体的角度出发，探讨“甩锅”现象的心理原因，并希望通过一些建议减少“甩锅”现象，促进社会和谐。

## 2. “甩锅”背后的心理理论

### 2.1. 韦纳的归因理论

韦纳把对于事件的归因划分为三个维度。第一个维度是部位，是指内在或者外在的归因维度。内在归因是指把某一事件的原因归咎于自身的主观因素，如个人的才能、性格等，而外在归因是指把某一事件的原因归咎于外部环境，如工作难度、机遇等。第二个维度是稳定性，即该归因在时间变动中能否保持不变。第三个维度是控制性，即该归因是否能够受意志控制。

此外，韦纳提出一个模式，认为人们一般都会通过四种主要原因来解释成功与失败：1) 能力、智

力——这孩子很聪明/很笨；2) 努力程度——这孩子学习很努力/很懒；3) 工作的难度——那道题很容易/很难；4) 运气——他运气好/运气不好。例如：能力被认为是内部的、稳定的和不可控的因素。努力被认为是内部的、稳定的和可控的因素。工作任务的难度被认为是外部的、稳定的和不可控的因素。运气被认为是外部的、不稳定的和不可控的因素。这样每种原因都可以在上述三个维度上加以衡量以此来判断成败的原因[3]。

韦纳认为，不同的归因会引起不同的心理变化，进而会影响以后的成就行为[4]。比如，当我们将成功归因于自己的能力时，会感到自信，并预计未来也能够成功。而如果我们将失败归因于自己的能力，则会感到自卑，对自己产生怀疑，并预期将来依然会失败。当我们将成功归因于我们所付出的巨大努力时，会增加自豪感，但并不一定期望未来会持续成功，因为一旦放弃努力，可能会面临失败的局面。当我们将失败归因于缺乏努力时，会增加羞愧感，并期望通过更多的努力来获得成功。任务的难度是一个稳定的外部因素。如果我们将成功归因于任务简单，会减少自豪感。而如果我们将成功归因于任务过于艰巨，会减少羞愧感，但预计下次依然可能失败。运气是一个不稳定的外部归因，如果将成功归因于运气好，会减少自豪感，也不会期望下次还会成功；如果将失败归因于运气差，会减少羞愧感，但可以期望下次碰到好运而成功[5]。

从韦纳的归因理论来看，“甩锅”行为，即将责任归因于他人，归因于外部因素，不是自身的态度问题，也不是自身没有努力，更不是自身的能力问题，能够最大程度上减少自己的自卑感和羞愧感。例如，学生某次考试没有考好，将原因归结于老师上课上得不好，或者是这次考试太难了、自己的运气不好等这些外部的因素，而不是怀疑自己不聪明、自身能力有问题等内部因素，这样就不会感到自卑，也可以减少羞愧感。

## 2.2. 自我效能感理论

自我效能理论首先由美国心理学家班杜拉(Bandura, 1977)提出，他将自我效能描述为一种认知机制，在自我评价信息和个人随后的想法、情绪、动机和行为之间进行中介[6]。自我效能是指个体在执行某一行为之前对自己能够在什么水平上完成该行为活动所具有的信念、判断或感受，即对自身能力的主观判断。班杜拉自我效能理论的中心思想是：个体的自我效能感决定他在成就情境中的行为动机。自我效能感高的人在参与相关活动时往往会表现出更高的热情，愿意付出更多的努力，他们更倾向于采用有效的策略来应对问题和克服困难。当这些问题和挑战得到成功解决时，他们最初的自我效能感就会得到确认，从而保持他们的动力。当他们偶尔遇到前所未有的困难时，这种对自己成功能力的信心也有助于他们克服以前的消极情绪，从而激发他们的积极行为。相反，自我效能感低的人参与相关活动的程度较低，表现出不愿意投入过多的精力或采用适当的策略来应对困难。因此，他们的活动结果可能达不到预期，从而进一步削弱了他们的效能感。归因和自我效能感之间的关系是相互影响的。一方面，个人的归因会影响其自我效能感。将成功归因于稳定的内部因素会增强自我效能感。例如，如果一个人把自己的成功归因于自己的能力，就会增强他对未来成就的动力，并提升他的自我效能感。相反，如果把失败归因于稳定的、内部的和不可控的因素，比如把失败归因于个人能力不足，就会降低他对自我效能感的评价，从而影响他对未来成就的积极性。另一方面，个体的自我效能感又会影响其归因，自我效能感强的个体倾向于将成功归因为内部的、稳定的因素，而将失败归因为不稳定的因素。并相信未来的成功是可以通过努力达到的；而自我效能感差的个体则更加倾向于将失败归因为内部的、不可控制的因素，将成功归因于外部的、不可控制的因素，对未来的成功也缺乏信心[7]。

从自我效能感理论的角度分析，“甩锅”行为能够将事情的失败归咎于外部的其他人的原因，这样就不会归因为自身内部的、稳定的、不可控的能力上，从而确保自我效能感的评价不变，未来的成就动

机也不会受到影响。例如，当财务人员因为自己的粗心，导致工资发放错误的时候，他可能将原因归结于员工信息不明确，这样就可以将错误归因于外部维度即信息不明确，而不是因为自身内部因素如工作不认真、能力不足等，从而保证自身的自我效能感评价不变。

### 2.3. 自我价值保护理论

自我价值理论的基本观点是由科温顿(Covington, 1984)最先提出的。他关注人们如何评估自身的价值，认为人类将自我接受作为最优先的追求。当自我价值受到威胁时，人们将竭力维护[8]。个人内在的动力源于对自我价值的追求，而维护和捍卫一个积极的自我形象的倾向则构成了自我价值的动机。成功会让人感到自身的价值，而失败则会让人感到无价值。能力、成功和自我价值感之间形成了一个相互关联的连续过程。具备相应能力的人更容易取得成功，而成功的经验会加强对自身价值的认知。因此，能力认知成为影响个人动机的基本因素。个体如果认为自己具备能力，就会相信自己有价值；相反，如果认为自己缺乏能力，就会认为自己没有价值。为了维护自我价值，人们通常会采取自我保护策略。举例来说，当学生无法证明自己拥有能力和价值时，他们可能会采取自我保护策略，比如设置障碍、回避挑战、避免寻求学业上的必要帮助，以不良手段维护所谓的成功并说谎等，以此来维护自己的自我价值感。自我价值保护理论是心理学中的一个理论，旨在解释人们为何会在面临威胁自我价值或自尊的情境时表现出特定的行为模式[9]。该理论认为，个体倾向于通过采取一系列自我保护措施来维护自己的自尊感和自我价值感。

根据自我价值保护理论，当人们面临威胁到自己的自尊和自我价值的情境时，他们会使用不同的策略来保护自己[10]。以下是一些经典的自我价值保护策略：1) 避免威胁性情境：个体可能避免或逃避威胁自我价值的情境，以防止被揭示出自己的不足之处[11]。例如，一个五音不全的人可能会拒绝公开表演唱歌，以避免在众人面前可能出现的自尊受损。2) 自我评价的比较和调整：人们倾向于与他人进行比较，以寻求正面的自我评价。如果发现自己的某个领域不如他人，个体可能会将注意力转移到另一个能够提升自尊方面的领域。例如，一个学生可能在唱歌上表现不佳，但他可能会将注意力转向其他学术性的方面，如数学或者物理等，以展示自己在那些领域的优势而提高自尊。3) 批评他人：个体可能会通过批评他人来凸显自己的优越感，以强化自己的自尊。例如，在一个团队合作的项目中，团队中的某个人可能会无端指责他人的能力或工作表现，以在比较中凸显自己的能力或成就，从而保护自己的自尊感。4) 自我隔离：在面对自己无法应对的挑战或失败时，个体可能会选择与能够保护自尊感的群体保持距离，从而避免可能的负面反馈。例如，一个失败的创业家可能会远离身边的成功商业人士，以避免直接比较和自尊的进一步受损。需要注意的是，这些策略并非所有人都会采用，而是在特定情况下可能出现的自我保护行为。自我价值保护理论可以帮助我们理解为何人们在不同情境下会采取特定的行为模式，指导我们更好地理解自己和他人的行为，并在个人发展或社交互动中提供一定的洞察力。

从自我价值保护理论的角度分析，“甩锅”行为的产生，就是通过一种不良手段来批评他人，以此凸显自己的优越感，强化自己是有价值的信念，维护自己的自尊感和自我价值感。例如，企业的管理层将经营失误甩给下属员工。当企业管理层在面对业绩下滑、经营失误等问题时，为了保护自己的形象和职位，掩盖其在决策和资源分配方面犯的错误，就可能将责任推给下属员工。他们可能认为这样可以规避责任和惩罚，凸显自己的优越感，维护自己的自尊感与自我价值感，并保住自己的地位和利益。

### 3. 如何避免被“甩锅”

被人“甩锅”是一种不愉快的经历，本文提供一些策略来最大限度地减少这种情况的发生。以下是一些避免“被甩锅”的建议：



1) 明确责任和沟通：确保在合作或团队项目中明确每个人的责任和任务。与相关人员进行有效的沟通，明确各自的角色和期望。了解团队成员的工作进度和结果，以便能够及时纠正任何问题或误解。

2) 保持透明度：在工作或合作关系中，建立透明的沟通和协作环境。分享信息、进展和决策过程，使每个人都能够理解事情的来龙去脉，这样可以减少误解和不必要的指责。

3) 做事要留痕：保留相关的文档和记录，包括会议记录、电子邮件、聊天记录等。这些记录可以作为证据来证明你的工作成果、参与和贡献。有充分的证据支持将有助于你辩护自己，防止他人将责任推给你。

4) 展示专业素质：在工作或合作中，展现出专业素质和可靠性。按时完成任务，保持良好的工作品质，并与他人保持良好的合作态度。这样可以建立良好的声誉和信任，使他人难以将问题归咎于你。

5) 建立积极的人际关系：与同事和合作伙伴建立积极的人际关系。建立良好的合作关系、互相支持和信任，这样他们可能更愿意合作解决问题，而不是将责任推给你。

6) 处理冲突和问题：及早处理和解决冲突和问题。如果出现错误、失误或问题，及时与相关人员进行沟通，找出解决方案，确保问题得到解决，并合理地分配责任，避免将错误掩盖或推给他人。

当然，最重要的还是要坚持诚实、负责任和透明的原则，与他人建立互相尊重和信任的合作关系，这样才有助于建立个人的声誉和信誉，减少被人“甩锅”的可能性。

#### 4. 如何减少“甩锅”现象的发生

想要从根本上减少“甩锅”现象的发生，不仅需要建立健全的规章制度，还需要现代技术手段的应用[12]。

首先，回归治理本源，坚持实事求是。回归治理本源意味着我们要回到问题产生的根源，去寻找解决问题的途径和方法。而坚持实事求是则需要基于客观事实，对问题进行准确的描述和分析，不能凭空臆测或主观推测，而是应以真实的数据和实际情况为依据，只有准确把握情况，才能做出科学合理的决策和解决方案，不能为了个人利益或政治需要而歪曲事实，应该始终秉持公正、客观的态度，只有真诚面对问题，敢于承担责任，才能使问题得到有效解决。

其次，理顺权责关系，建立协调联动机制。制定清晰的责任制度和工作流程，明确各个环节和岗位的责任和权力。确保每个人都清楚自己的职责范围，不容易推卸责任。还需要建立良好的内部沟通和协调机制，确保各个部门和岗位之间有良好的信息共享和协作，促进各个环节之间的沟通和协调，减少信息传递的误导和不对等。

最后，紧跟时代脚步，发挥科技“智治”作用。借助科技手段，建立起各个部门和机构之间的数据共享平台，实现信息的透明化和互联互通。这样可以消除信息不对称和隐瞒的可能，使得问题的责任和原因更加清晰明了。此外，还可以利用大数据技术和人工智能算法，对关键领域进行全面的数据分析与监控。通过实时监测和智能分析，可以快速发现问题源头，追踪责任链条，从根源上避免“甩锅”行为的发生。

除了以上几个方面，还可以通过制定相关的策略规程，达到实际减少“甩锅”现象的效果。比如，1) 明确责任分工和权力边界，减少责任的模糊性，这将促使员工更加关注自身工作的质量和结果，提高责任感和主动性；2) 建立透明的决策和沟通机制。确保决策的透明度和参与度，保证信息的畅通传达，这将有助于消除信息不对称和误解，降低冲突和争议的发生；3) 建立有效的沟通渠道和协作机制，这将有助于创造一个和谐的工作环境，改善沟通和协作效果，提高工作效率和生产动力；4) 培养领导力和责任意识，提高绩效水平，这将有助于达成组织的战略目标，实现持续的改进和发展；5) 建立合作与信任文化，鼓励团队成员之间的合作和互助，这将有利于形成一个和谐、稳定的组织文化，增强员工凝聚力和

归属感。

总的来说,以上建议在一定程度上能够减少“甩锅”现象的发生,但是想要根除“甩锅”现象,作为政策制定的领导者们还需要以身作则,树立良好的榜样,注重实事求是、负责任的工作风格,积极引导并执行规章制度,坚决反对“甩锅”行为。

## 5. 总结

本文通过归因理论、自我效能感理论、自我价值保护理论三个方面解释“甩锅”现象背后的心理原因,使人们对于“甩锅”这一行为拥有更为深刻的认识。此外,本文还从个体的角度出发,探讨了如何避免被别人“甩锅”,以及从社会层面讨论,如何从根本上减少“甩锅”现象的发生,旨在构建和谐的社会关系。

## 参考文献

- [1] 马君,蔡依凝. 绩效评估中的下行“甩锅”效应[J]. 清华管理评论, 2023(5): 42-48.
- [2] 吴红波.“甩锅”一词刍议[J]. 汉字文化, 2020(16): 4-5. <https://doi.org/10.14014/j.cnki.cn11-2597/g2.2020.16.003>
- [3] 胡昆,赵春妮. 韦纳动机和情绪的归因理论及其教育蕴涵[J]. 湘潭师范学院学报(社会科学版), 2003, 25(5): 118-120.
- [4] 黄红清,许国彬. 试论归因理论研究在大学生心理健康教育中的应用[J]. 江西青年职业学院学报, 2014, 24(2): 19-21.
- [5] 赵勇. 人类动机的透视——归因理论的成就与未来[J]. 九江师专学报, 2000, 19(1): 82-85. <https://doi.org/10.19717/j.cnki.jjus.2000.01.019>
- [6] 闫傲寒. 自我损耗对自我效能感的影响: 意志力信念的调节作用[D]: [硕士学位论文]. 郑州: 河南大学, 2019. <https://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFD202001&filename=1019195570.nh&v>
- [7] 郭振芳. 归因理论研究综述[J]. 科技信息(科学教研), 2007(32): 215.
- [8] 郑应霞. 自我价值理论及其在教学中的运用[J]. 江苏大学学报(高教研究版), 2006(2): 18-21. <https://doi.org/10.13316/j.cnki.jhem.2006.02.005>
- [9] 刘萍. 自我价值保护与小学生的成败归因[J]. 宁波大学学报(教育科学版), 2001, 23(1): 21-24.
- [10] 李丹. 学生自我价值保护策略的理论研究[J]. 齐齐哈尔医学院学报, 2014, 35(11): 1662-1663.
- [11] 袁冬华. 从自我价值保护的观点来看自尊[J]. 安阳大学学报, 2003(4): 115-116. <https://doi.org/10.19329/j.cnki.1673-2928.2003.04.043>
- [12] 吴海红,吴安威. 基层减负背景下“责任甩锅”现象透视及其治理路径[J]. 治理研究, 2020, 36(5): 50-56. <https://doi.org/10.15944/j.cnki.33-1010/d.2020.05.006>