

基于心理弹性理论的员工情绪状态干预的实践应用

张昊

广州市博鸿源企业管理有限公司

摘要：中国移动在线营销服务中心（以下简称“在线营销中心”）拥有国内最大规模的电话客服经理（10086）和在线营销服务人员，承接行业内海量的话务服务由于全行业对服务的要求日益升高，企业要求员工在工作时展现某种特定情绪（热情、愉悦等）以达到其所在职位工作目标。因此，员工的情绪状态、心理耐受力对于个人的绩效、企业效益有着深远的影响。

关键词：心理弹性理论；情绪状态干预；实践应用

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2022.02.076

为进一步充分发挥员工的主观能动性，帮助员工调解情绪、增强心理弹性和心理资本，提升员工工作效率，助力高质量发展，实现更高的目标追求起到赋能增效的良好效果，设计了一系列心理辅导活动，帮助员工找到问题的根因，提升个人的心理承受能力。2021年9月-12月期间，在线营销中心广东分中心（以下简称“广东在线”）结合心理健康普查数据，对部分情绪状态不佳的员工，以心理弹性理论为基础，尝试通过员工帮助计划（EAP），激发目标员工内在心理弹性，实践应用结果跟踪显示，能有效提升员工的情绪状态和心理耐受力。相关实践过程记录如下：

一、心理弹性理论

心理弹性（Psychological Resilience）又称复原力或韧性，是积极心理学的一个分支。指个体在经历应激或创伤事件时，采取积极策略来应对和适应不利环境，保持或恢复心理健康的能力。也是个体面对逆境时心理、生理、社会、环境等因素相互作用的动态过程。

心理弹性比较有影响力的模型为Kumpfer在1999年提出的心理弹性框架，见图1。心理弹性框架关注心理

弹性的动态性和过程性，是目前最被接受的一个模型。Kumpfer认为，个体在面对压力或应激事件出现时，环境中的保护因素、个体内部的保护因素、人与环境交互作用的过程可导致心理弹性的产生。在危险因子和保护因子双重影响与环境相互作用下，个体经过弹性过程，可以输出三种结果：一是心理弹性重组，即个体变得更坚强，达到更高水平的心理弹性；二是适应，即个体的心理状态恢复到未经受压力前的状态；三是不良适应重组，即个体的适应状态较原来差。

国内关于心理弹性的研究主要集中在两个方面，一方面是介绍心理弹性的发展，另一方面是对于特殊人群（吸毒、患病人群、护士等）的心理弹性结构，各种保护性因素对心理弹性的作用，以及其他的心理、环境变量与心理弹性的相关研究。国内关于心理弹性的研究缺乏在企业内部的实践应用。广东在线开启了心理弹性理论企业内部实践的先河。

二、广东在线生产人员（一线员工）内部心理弹性激发及心理弹性重整

（一）干预对象选择

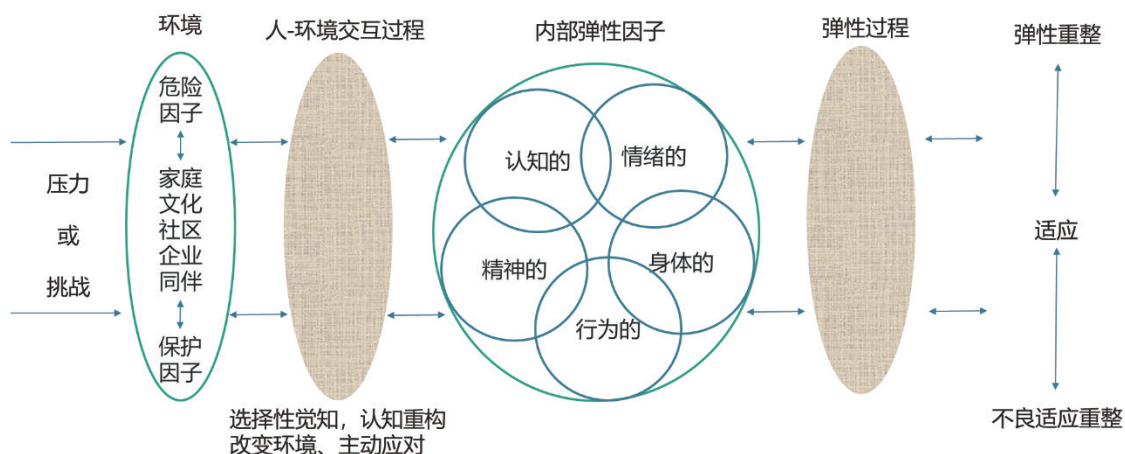


图1. Kumpfer心理弹性框架（1999）

2021年上半年,广东在线委托广州市博鸿源企业管理有限公司(以下简称博鸿源)开展了“阳光心态”为主题的心理健康体检。本次心理体检中共设置个人心理健康、个人与工作的关系二个维度6个子量表共93题目,用以了解员工当下的心理状态和对组织的看法。

心理体检共收回有效问卷3870份,其中生产人员2932人,后台支撑人员938人。其中有零星员工的测试数据与重度抑郁、重度焦虑、重度人际关系敏感、压力较大等心理亚健康指标有一定重合度。

广东在线生产人员(一线员工)每天要面对大量的客户,需要随时保持情绪的稳定,而其工作相对单一刻板、考核指标较重,上班时间长、工作强度较大的特点都会造成员工情绪不稳、绩效不佳。为了探索呼叫中心行业与员工心理健康的共生,广东在线与博鸿源合作,开展基于心理弹性理论的员工情绪状态研究,通过施加员工帮助计划(EAP)的干预,寻求有效的员工情绪状态正赋能的有效方法。

首先,结合企业业务特点,干预群体选择二个指标:第一,压力较大,即个体压力的感知水平较高;第二,人格坚毅程度较高,即个体而对困境能够坚持下去,并可能通过积极社会化来解决问题。在人与环境交互过程中,通过强化保护因子可能会战胜危险因子;第三,个体抑郁、焦虑测评值达到中度及以上,说明当下情绪状态不佳且已经对工作或生活有所影响,即人与环境交互过程中正在认知重构,可能会出现不良的适应重整。

在对比数据后,EAP项目组盲选出12位员工参与到心理弹性干预小组之中(注:盲选指单一个体不清楚入组的标准,EAP项目辅导员不清楚员工绩效及日常表现)。

12人中包括6男6女,平均年龄35岁,工龄12.5年,学历高中以上。压力水平在中等及以上,说明其正在遭遇压力和挑战;人格坚毅程度较高,说明员工的心理承压能力较高,有一定的调整能力;简明症状和抑郁、焦虑的值超过轻度水平,说明员工正在进行心理调适,且已经产生不良反应。

(二) 内部弹性因子激活

EAP项目组通过开展多项心理干预活动来激活内部弹性因子。帮助个体弹性重整,达到更好的状态或平时状态。

内部弹性因子包括认知的、精神的、行为的、身体的、情绪的五个部分。干预过程中,通过体验活动来激发单一弹性因子,最终达到整体合力的效果。干预过程是一个动态调整的过程。EAP辅导员,根据参与者需

求、场地安排现状等情况,不断调整干预内容。最终,选取认知的、情绪的、精神的三个部分进行干预。

2021年9-12月间,共开展4个主题8场活动,每次约2小时,对参与人员并未做强制要求。部分员工因工作安排、排班等原因缺席,12位员工至少参与1场活动。

(1) 认知激发:OH卡及情绪压力管理开设两场,共12人参加。参与者可以借由OH卡来觉察、理清自己内在的信念和固有模式,实现“自我觉察、自我疗愈”。情绪压力管理讲座是从意识层面,帮助参与者了解情绪的产生机制,学会重新认识情绪,改变信念系统,从而改变情绪的表达。在体验活动中,帮助参与者看见当下的自己,找到自己的潜意识中最重要的信念。在与其他参与者分享的过程中,理清自己的问题所在。活动中,EAP辅导员引导参与者重新认识与众不同的自己,认同自己的选择。

(2) 精神激发:巴林特小组探索。共开设2场,8人参与。巴林特小组最早运用在医患关系之中,现在也广泛使用在支持性减压小组活动之中。巴林特小组可以连接特定的场景、代入特定的关系与情感之中,在角色、情感上支持到小组内的其他人。EAP辅导员带领参与者就生活的一个让其困惑或心理能量变差的场景出发,以当事人为视角,代入其中,发表自己情绪情感、期望与想法,给予当事人支持、感悟与理解。

(3) 认知、精神双重激发:心理咨询。共开设1场,2人参与。心理咨询师运用心理学技术,与来访者交流,帮助来访者自我觉察、自我接纳,实现助人自助的过程。组内员工可以自行预约线上、驻场免费一对一心理咨询。在心理咨询师的引导下,解决心理冲突,疏导情绪。心理咨询遵循保密原则,来访者对咨询师表现出强烈的信任,愿意把内心的痛苦讲述出来,与咨询师倾述过程中获得情感的支持。

(4) 情绪激发:绘画投射。共开设2场,5人参与。透过绘画的创作过程,利用非口语的工具,去探索混淆的心、不解的感受,以协助人们内心和外在世界更趋一致。绘画创作是内心意义的表达,它提供了一个非语言的自然表达及沟通的机会。把深层次的动机、情感、焦虑、冲突、价值观和愿望等,不知不觉地投射在自己的图画中。辅导中,加入经典房-树-人(H-T-P)、曼陀罗涂色等环节。EAP辅导员利用绘画心理学帮助参与者找出产生心理压力的深层次动因。帮助参与者看见潜意识的需求,是EAP辅导员的重要工作。参与者有人是因为亲人的去世无法释怀,有人是因为潜在的愤怒情绪难以发泄,有人是因为家人的物质要求而喘不过气来……参与者看到自己的问题所在,有所觉

察, 激发自己的内在创造力, 自行找到解决方案。

三、效果评估

(一) 客观指标正向变化

在第7-8次活动后, 对参与者进行了BSI-53中的抑郁、焦虑子量表心理评测。如表1所示, 参与者抑郁、焦虑明显分数明显下降, 员工的情绪状态有明显改善, 心理状态明显变好, 平均变化率达到34.67%。

活动结束后, 对参与者及其直接领导(班组长)进行访谈, 了解员工近4个月的情绪变化, 工作表现等情况。通过员工自评、直接领导(班组长)他评结果进行对比, 两项指标都有较大的提升。自评结果变化率为+31.12%, 他评结果变化率为+22.07%, 说明项目效果得到了参与者和直接领导的一致认可。

表1 辅导前后各指标对比

姓名	项目	抑郁 平均分	焦虑 平均分	自评	他评 (班长)
何XX	前测	3.00	2.83	60.00	75.00
	后测	3.00	1.83	90.00	90.00
	变化率	0.00	0.35	(0.50)	(0.20)
梁XX	前测	2.50	2.33	65.00	80.00
	后测	1.83	2.00	90.00	90.00
	变化率	0.27	0.14	(0.38)	(0.13)
蒲XX	前测	2.33	3.00	60.00	/
	后测	2.33	2.33	75.00	/
	变化率	0.00	0.22	(0.25)	/
杨XX	前测	3.17	3.33	50.00	/
	后测	1.17	1.33	65.00	/
	变化率	0.63	0.60	(0.30)	/
丁XX	前测	3.67	3.33	80.00	60.00
	后测	1.17	1.67	90.00	75.00
	变化率	0.68	0.50	(0.13)	(0.25)
温XX	前测	2.67	2.33	65.00	65.00
	后测	1.33	1.50	85.00	85.00
	变化率	0.50	0.36	(0.31)	(0.31)
平均变化率		34.67%	36.25%	-31.12%	-22.07%

(二) 主观感受获好评

在主观感受上面, 员工普遍反映经过4个月的辅导主观感受上面有所变化, 纷纷提到“感觉好了一点”, “看问题积极了一些”, “知道自己的不足——性格比较急, 未来会改进一下”, “考虑多一点, 想多一点, 学会克制自己的脾气”。

直接领导的主观感受, 也是非常重要的评价指标。直接领导(班组长)多次提到了“积极”“高效”等关

键词。他们提到“(员工)积极了一点”。“以前遇到问题就会比较激动, 近期遇到家里事情脾气没有那么大的火了, 下半年绩效好了很多”。“之前(做事)会有带情绪, 会有针对性, 有偏激。现在只是反馈事实”。

“工作加班效率比较高, 执行力高”。“表现有所好转, 强硬一些, 绩效B或C变A”。“比较积极向上, 工作上一点变化, (工作)表现上面和产能上面有变化。本次年度(岗级)有晋升”。

综上, 经过4个月EAP辅导, 通过激活了内部弹性因子, 被干预对象呈现更优的心理状态和表现。

四、进一步推广建议

(一) 在大规模客服中心一线岗位中的推广

广东在线是大规模客服中心的典型代表。大规模客服中心指座席数超过100个, 岗位相对单一, 组织结构较为扁平。员工直接面对客户, 承受着来自内、外部较大的巨大压力。由于环境变化不大, 个体接受心理干预的效果更佳。一线岗位员工, 可以通过持续性员工心理辅导、心理干预来达到心理弹性重整的目标。

(二) 在服务行业中的推广

随着我国服务标准的不断提高, 对服务从业人员的情绪劳务要求也越来越高, 来自客户、企业、自身的压力应对不当, 可能造成心理失衡, 出现过激的反应和表现。心理弹性的体验式活动, 可以在短时间内快速达到身心放松、疏导情绪的目的。因此, 定期开展相关的活动, 可以帮助员工从心理失衡恢复到正常的状态。

五、不足与思考

(一) 样本量较小

受到员工排班、工作场所等限制, 每次辅导到场人数较少且难以预测。全程参与者仅6人, 对评估的有效性可能会有一定的影响。

(二) 自愿参与行政干预

本次项目参与员工全部遵照自愿原则, 并未进行任何行政干预。项目初期, 员工对于入组的标准和目标有所质疑。因为入组员工属于盲选进入, 并未过多介绍项目背景与项目的内容。因无行政要求强制参与, 部分员工遇到会议等干扰事件, 即退出辅导。未来建议前期自愿报名, 入组后即进行强制要求或行政干预, 以确保干预效果。

参考文献

- [1] 罗霞, 林小玲. 双相障碍患者心理弹性的研究现状及展望[J]. 华西医学, 2021, 36(11): 1628-1633.
- [2] 马伟娜, 桑标, 洪灵敏. 心理弹性及其作用机制的研究述评[J]. 华东师范大学学报(教育科学版), 2008, 26(1): 89-96.