

变革时期的压力管理*

萧爱玲 时 勘

目前,中国社会正处于转型的关键期,社会结构的变化、利益分配的调整、信息急剧的膨胀、社会节奏的加快、各种思潮的冲击使人们的思想、观念、心理、行为发生了一系列的变化。人们面临着传统观念的变革、价值体系坐标的选择、新生活方式的适应等问题。生活节奏加快,工作压力越来越大,人们进入了一个情绪多变的时代,它要求人们必须及时进行自我调整以便适应新的生活环境。人们面对着这种计划赶不上变化的情况十分迷茫,不知道如何去应对,从而可能造成不良后果。因此,工作压力管理成为企业管理必须面对的尖锐问题。

一、工作压力的概念及其消极影响

1. 工作压力和紧张。物理学中压力是指当固体受到试图扭曲它的外力作用时,在其内部产生相应的力;紧张则是指压力超过物体承受能力时造成扭曲的结果或状态。与此相似,心理学把压力看做个体对外界刺激的反应过程,包括对威胁的感知和相应的身心反应;紧张则是压力导致的消极后果之一,即对压力无效应付而导致的消极影响,如自我评价降低、挫折、肌肉紧张、血压升高、心不在焉、工作绩效降低等。从长远角度来看,更严重的紧张状态还包括工作衰竭。因此,压力与紧张是既相互联系又有区别的两个概念,压力是紧张产生的心理条件,而紧张是压力导致的后果。

工作压力主要表现在由于工作而产生的一些消极后果,主要包括工作满意感减弱或下降,身心健康问题。在行为上主要表现在工作的效率下降,安全方面出现如工作意外、受伤、死亡等问题。其最终可导致旷工、缺席和跳槽行为的发生。

2. 工作压力的消极影响。工作压力影响人的身体和心理健康,更影响工作效率。英国一项研究显示(Cooper & Cartwright, 1997), 精神健康的问题导致每年 8 000 万工作日的损失,相当于 37 亿英镑的价值(US \$ 3 billion in the US)。跳槽现象导致香港商界的损失可高达 39 亿港元,直接削弱了企业与其他地区企业的竞争力,员工的工作表现不仅直接影响公司生产力及利润,而且间接影响到国民生产总值。

二、压力源及其影响

尽管不同的人对压力有不同的感受,潜在的工作压力还是有规律可循的。我们应确认压力来自外在环境、心理因素还是人际关系方面。

1. 环境因素。环境的不确定性不仅会影响组织结构的设计,也会影响组织中员工的压力水平。它包括经济、政策和技术的的变化。比如,商业周期的变化也会造成经济的不确定性,经济萧条总会带来劳动力减少、解雇人数增多、薪水下调等后果,人们会为自己的安全保障而倍感压力。在政治体制相对不稳定的国家,员工会有较大的压力。政治变革和政治威胁总会诱发不稳定感和压力感。技术的不确定性是引

* 本文为国家自然科学基金资助项目(70471060)“变革型领导的结构及其作用机制”的研究成果。

收稿日期:2006.1

作者简介:萧爱玲 香港岭南大学教授,心理学博士;

时 勘 中国科学院心理研究所研究员,教授,博士生导师,北京,100101。

发压力感的第三类环境因素。新的技术革新使一个员工的技术和经验在很短时间内过时。电脑、自动化、机器人及其他形式的技术创新会威胁到许多人，使他们产生压力感和紧迫感。

2. 组织因素。工作压力来源于组织层面的东西包括：(1) 与工作本身有关的因素，如工作量、新技术的使用、过长的工作时间、与本身行业有关的因素等；(2) 企业变化，如对工作将来很可能发生的变化担心；(3) 组织文化，如沟通遇到了障碍问题、缺乏上司的理解和支持等等。

3. 个人因素。个人因素是重要的压力源，比如：(1) 在组织中扮演的角色模糊，如不同的管理层内部的角色冲突、负责任的层次不清；(2) 工作与家庭的关系处理不当；(3) 与他人的人际关系紧张，如与上司、同事、下属关系紧张；(4) 某些职业属于情绪劳动类型，工作人员随时担心做错事情，引起服务对象不满，这种担心会带来巨大的压力，如顾客服务、医护服务、防卫性服务及辅导职业。此外，在经济不景气的情况下，职业成就，如晋升机会、成就是否被赏识等，就业安全感不足；工作时间方面由于工作量过重而无权自己控制，过长时间工作对身心都会造成损害；工作中自我决策的空间太少，抑制了创造力，进而对工作厌倦及产生压力感。

三、工作压力的管理

工作压力不仅关系到员工的身心健康，而且对个人和组织的工作绩效有很大的影响。因此，对压力的有效应付与管理是领导干部务必充分注意的问题。

1. 工作压力的预防。有学者提出预防工作压力的方法。认为预防工作压力方法可分步骤进行。

首先，进行初级预防：用行动减少或消除压力来源，积极建立健康的环境。如改变人事政策，诊断压力工具，营造有支持性的组织气氛，多沟通，让员工多参与公司决策，减压、开展健康生活活动或设立专修课程。

其次，进行次级预防：增加对个人的关注及改变减压技巧，从速测试及管理抑郁及焦虑感。例如：开设压力教育及管理压力课程，进行简单的松弛方法（渐进式肌肉松弛法）、健康生活方式、时间管理训练（定下目标、优先次序）、培养敢言及解决问题的技巧。

最后，进行高级预防：关注曾受压力引致严重病态人士的康复及痊愈。例如：保密的专业辅导服务、24小时热线服务。

2. 工作压力的评估。首先进行初级评估：比如，这个因素是否与你有关？有没有威胁性？然后再进行次级评估：个人对威胁或挑战的压力是否有充足的心理准备及应对措施？在进行充分评估之后，采用集中情绪的应对策略或者集中解决困难的应对技巧，比如用松弛及寻求消遣、社会支持等方法来缓解压力。

3. 工作压力的调节。调节压力的因素包括培养自信心（相信自己的能力）、保持乐观性格、修身养性、保持主控性格、多和家人沟通、建立真诚友谊、经常运动等。

特别要提到的是，倡导积极主义心理学说，目前，该学说已经从集中修补人性弱点、伤害转为推动人性德行。研究表明，具有正面积心态的人能有较佳的心理健康水平及工作表现，这就是说，“快乐能增加生产力”。同时，有关压弹及茁壮成长的研究也显示，良好的心理品质，身体及行为上的压力症状的调控，工作满意感及就业安全等心理因素对于工作压力的调节有积极的影响。

四、工作压力管理咨询服务

1. 事前的调查和诊断。目前，已经有专门的针对组织的工作压力管理咨询服务，多数采用“工作生活平衡及压力管理”的咨询方法，包括深度访谈、团体焦点访谈和问卷调查，以及与工作主题专家进行访谈和团体焦点访谈，以了解员工的职业压力状态和工作—生活平衡。访谈法主要由有经验的主试提出结构化与开放式的问题，与员工实施面对面的深度访谈。通过对员工的工作—生活状况的调查了解对员工压力，以帮助员工解除家庭一个人生活、工作方面的压力，以提高员工的健康水平与工作士气，从而提高工作绩效。

2. 咨询服务工作的推动。公司高层如何通过维持生活平衡来管理压力呢?要找出员工需要,广泛咨询,制定政策,宣传将要变动的措施,修改及扩大计划范围,提高管理层对维持员工的工作生活平衡及压力管理的重要性认识。管理层的态度至关重要,应该向管理层提供培训,让他们认识到用正确的工具及技巧来推行公司工作生活平衡及压力管理的重要性,并采取得力措施。不断支持和鼓励个人发展,不断评估工作模式。

3. 咨询服务的内容和方式。测试之后,就要设计量身订做的咨询服务。具体包括工作压力现状诊断、工作压力管理训练,并根据情况提出改进措施,在单位设置幽默角,收集趣闻、笑话,要求与周围的人们共享等等。学习15分钟之内就能快乐起来的技巧,这基本上是一种依据积极心理学原理设计的培训活动,如优化压力管理,识别压力源,冥思和肌肉放松;培训良好的人格,如乐观、希望、自我效能和内控;改善组织气氛、学习沟通技巧、提倡相互支持和团队建设。通过这样的咨询服务,可以真正降低员工所感知到的工作压力,使焦虑症状得以减轻。

综上所述,变革时期领导和职工的压力管理非常重要,领导干部应根据具体情况和需求,采取积极有效的应对措施,以减少不必要的损失,为建立和谐社会服务。

参考文献:

- [1] Estrada, C. A., Isen, A. M., & Young, M. J. Positive affect facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1997
- [2] Lazarus, R. S., & Folkman, S. *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer, 1984
- [3] Leung, T. W., Siu, O. L., & Spector, P. E. Faculty Stressors, Job Satisfaction, and Psychological Distress among University Teachers in Hong Kong: The Role of Locus of Control. *International Journal of Stress Management*, 2000
- [4] Seligman, M. E. P. Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In: C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press, 2002
- [5] Siu, O. L. Job Stress and Job Performance among Employees in Hong Kong: Role of Chinese Work Values and Organizational Commitment. *International Journal of Psychology*, 2003
- [6] Siu, O. L., Lu, C. Q., & Cheng, K. H. C. Job Stress and Work Well-being in Hong Kong and Beijing: The Direct and Moderating Effects of Organizational Commitment and Chinese Work Values. *Journal of Psychology in Chinese Societies*, 2003
- [7] Siu, O. L. Occupational Stressors and Well-being Among Chinese Employees: The Role of Organizational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 2002
- [8] Siu, O. L., Spector, P. E., Cooper, C. L., Lu, L., & Yu, S. F. Managerial Stress in Greater China: The Direct and Moderator Effects of Coping Strategies and Work Locus of Control. *Applied Psychology: An International Review*, 2002
- [9] Siu, O. L. Predictors of Job Satisfaction and Absenteeism in Two Samples of Hong Kong Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 2002
- [10] 陆洛、高旭繁、周云、萧爱玲等. 两岸三地员工之工作压力, 控制信念, 工作满意及身心健康. 中华心理卫生学刊, 第十四卷第一期抽印本, 中华心理卫生协会, 2001. 3
- [11] Siu, O. L., Lu, L., & Cooper, C. L. Managerial stress in Hong Kong and Taiwan: A comparative study. *Journal of Managerial Psychology*, 1999
- [12] Siu, O. L., Donald, I., & Cooper, C. L. The use of Occupational Stress Indicator (OSI) in factory workers in China. *International Journal of Stress Management*, 1997

责任编辑: 范子奇