

复原力培训在企业改制过程中的应用研究 ——以 B 市一个餐饮业国有单位改制为例

劳动经济学院 张杉杉 杨波

摘要:本研究以一国有大型餐饮公司改制前的员工访谈记录为数据来源,采用 Nvivo 质性分析软件对数据进行整理, χ^2 结果显示,在提升的与降职的两类员工之间,其复原力水平在“我有、我是和我能”三个维度上均有显著差异。以此数据结果为基础,本研究强调:复原力水平对个体应对危机或压力情境具有重要作用;有关复原力培训可以从心理学角度为改制过程中的弱势群体提供有效支持和帮助;为了唤醒员工自我意识,激励员工更深刻地领悟和挖掘自身潜能,引导或帮助员工构造更为健康的适应社会的个体模式,开展员工复原力培训势在必行。

关键词:复原力;员工培训;心理干预

A State – owned Catering Group Employee Resilience Training in the Process of Restructuring

School of Labor Economics,
Capital University of Economics and Business Zhang Shan – Shan Yang Bo

Abstract: The present study, using Nvivo, analyzed interviews with employees in a state – owned catering group before their restructuring. χ^2 Analysis showed significant difference between promoted employees and degraded ones in their three dimensions of resilience varying from “I have, I am and I can”. The study stressed on the basis of the present result that level of resilience played a vital role in an individual’s ability to encounter crisis or stress. The resilience training could provide efficient aid and assistance to the disadvantaged groups psychologically, and it was imperative to carry out resilience training among the employees in order

to arouse employees' self - consciousness, to prompt them to deepen their potential as well as to instruct them to form a more healthy and flexible individual model.

Keywords: Resilience; Employee training; Psychological Intervention

当人们把注意力集中到那些陷入生命困境的芸芸众生时,不禁要问:为何有人能够走出困境,而其他人却仍陷于绝望的深渊?生活变化、挫折和逆境贯穿于生命的整个历程中,生活不断变化的过程实质上就是要求复员力不断提高的过程,而复员力的提高意味着成长、健康和幸福。

复原力是个人具有的某些特质或能力,使个人处于危机或压力情境中时,能发展出健康应对策略的能力。图根达特(Tugad)^[1]将复原力定义为“面对丧失、困难或者逆境时有效应对和适应”。由此可见,复原力是一种普遍的能力,它可以预防、减少或者战胜某种厄运对个体、团队或者一个组织产生破坏性后果。戴安(Diane)^[2]明确指出:在商业世界中,复原力已渐渐成为员工必备的特质,“比起学历、经验或培训,复原力更是决定一个人成功或失败的重要因素”。

在复原力的现实价值和作用逐步得到人们认可的同时,从实证角度讲有关复原力的研究未见数据支持,使其科学性和实证性有待加强。本研究以社会弱势群体为研究对象,结合质性研究和量化研究,在分析和评估国有员工心理保护性因子的结构基础上,对其进行干预研究,从而提高被试适应社会水平,进而构建和谐首都和社会进行了有益尝试。

一、研究目的

研究目的在于明确复原力在逆境个体中的差异和影响。

二、研究过程

(一)收集数据

在制定一个国有餐饮公司改制方案之前,公司随机抽样 30 名员工进行一对一开放式访谈,请他们就此次改制期望和评价畅所欲言、表达意见。录音并转录为电子文本。

(二)采用 Nvivo 对数据进行整理

乔治伯格(Grotberg)^[3]认为复原力的抽象概念在实际操作中包含“我是、我有和我能”三个方面的内容。研究者依此标准对访谈资料进行“我是、我有和我能”三个维度的主题分析,统计每个来访者谈话内容涉及上述三个维度的次数。

(三) 制订改制方案

因为改制方案和上述访谈没有直接的因果关系,而改制内容也不是该论文的关注中心,在此不再赘述。需要说明的是,此改制方案较为温和,没有下岗的问题,在职工只是薪酬和岗位的变化。

(四) 将访谈对象分组

依据改制方案的结果,将30名访谈对象的原有工资水平和改制后工资水平进行比较,据此将访谈对象划分为两组:提升组和下降组。

(五) 统计分析

利用SPSS10.0统计软件对提升组和下降组两组有关“我是、我有和我能”数据进行 χ^2 显著性检验,分析两组在“我是、我有和我能”三个维度上表达次数的差异。

三、研究结果与分析

(一) 访谈编码的评价者信度

鉴于本次访谈立足自身对改制的态度、期望和建议等方面的内容,我们针对上述内容,依据复员力“我是、我有和我能”三个维度设定访谈内容的量化标准。

具体而言,我是(I am)指个体发现自身的内在力量,包含个人的感觉、态度及信念等内容,具体到此次改制,我们认为“我是”维度最敏感的评价指标是:员工对于改制的态度。进一步分析,考虑到改制势在必行的大气候,员工在领导者和整个改制气氛的压力下,口头表示支持改制并不能说明他们真的支持改制,因此我们并没有对支持改革的口头表达语句进行统计,而是从字里行间、言谈话语中体会他们的真实看法。譬如,有员工说“现行工资体系没有太大问题”“改革就是打击报复”“改什么啊”或者“我们老人不行了”等等,我们会在对应个体的“我是”维度计1分,没有这些负性态度表述的,在该维度记0分。

我有(I have)指个体发现自身拥有的外在支援与资源,具体到此次改制,我们认为“我有”维度的最敏感指标是:员工是否认为自身付出和收益平衡。例如,有员工会说“虽然改制年轻人会受益,但和自己的付出比还是觉得低”“付出和所得不成比例”“出事了,老总还是吃总额,没有惩罚,职员感觉不平”“工资改革应该稳中有升,不能越改越少”“底下干活的越来越少”“这里是盈利单位,国家一年8%,工资不长就是降”“现在是回家越来越晚,拿钱越来越少”“应该奖惩同等,这里只有罚没有奖”等等,我们会在对应个体的“我有”维度计1分,没有这些负性态度表述的,在该维度记0分。

我能(I can)指个体发现和培养自身人际技巧和解决问题能力,如创造力、恒心、幽默、沟通能力等内容。具体到这次改制,我们认为“我能”维度的最敏感指标是:员工是否能够提出自己的具体改制建议。例如,有员工说“这不是我们考虑的问题”“不

好说”“我是当兵的,当兵的就是听领导的话”“什么方案也没有用”“对政策不了解”“你们让我提建议?你们看文件啊”“具体方案没有想过”等等,我们会在对应个体的“我能”维度计1分,没有这些负性态度表述的,在该维度记0分。

总之,考虑到我国的文化特色,对于褒奖的词语我们基本上做了“忽视的”处理,而对于意见和贬义词语进行了更多关注和计分。

根据上述标准,由当时的两个访谈者分别对30名访谈对象的转录文档进行数据独立编码,其归类一致性系数和编码信度系数均达到0.95以上,说明编码结果可靠性完全可以接受^[4]。①

(二) 两组访谈结果的复员力水平差异比较

表1所示为该公司升职员工和降职员工的复员力水平,复原力在“我是、我有和我能”三个分维度上均存在显著差异。显然,复员力与员工的升职考核成绩有明显的正相关,尽管我们无法确定复员力和考核能力之间哪个是因,哪个是果,但从现实角度考虑,我们还是更强调复员力对个体求职和升职的影响,正如该公司党委书记所言:“想干得多么出类拔萃,当然要智力;但只是想合格,成为一个合格的‘了清(“洗菜工”的行内称谓)’就是一个踏实和肯吃苦就够了。哀其不幸,怒其不争啊。”可以假设,复员力对个体的竞聘能力产生了如下的影响:复员力水平低导致个体忽视自身能力和努力与自身求职、立业的必然联系(表现在“我有”水平低),自己自然不愿意为提升个人能力付出辛苦,对别人的努力也不肯定甚至嘲笑(表现在“我能”水平低),而看到别人取得成绩就觉得不平,并将原因归结于外部,更愿意听天由命,或者怨天尤人(表现在“我是”水平低)。评聘考核的时候,临时抱佛脚,一方面无法达到能力要求,考核降职;另一方面对自己的生活信心不足,更加重了对于变化的恐慌和否定感。

表1 提升组和下降组复员力水平的差异检验

	我是	我有	我能	复员力
提升组(13人)	5	5	3	13
下降组(17人)	13	16	8	37
$\chi^2(p)$	4.43(0.035)	10.87(0.001)	3.83(0.05)	16.86(0.000)

① 两个评分者对相同材料文本资料分别进行编码,其归类个数分别为T1,T2,归类结果中相同的个数(S)占总个数(T1+T2)的百分比表示编码的归类一致性,公式表示如下:

$$CA = \frac{2S}{(T1 + T2)}$$

编码信度系数(R),公式表示如下:

$$R = \frac{n \times \text{归类一致性}}{1 + (n-1) \times \text{平均互相同意度}}$$

四、讨论

（一）培训方案的确定

鉴于该公司其他分公司改制结果公布后，国有职工的不满情绪普遍存在、上访不断现象，该分公司决定在改制实施过程中引入心理专家团进行特定内容的员工培训，努力消减乃至避免上述现象。

俗话说，“打铁还需自身硬”。如上所述，员工自身心理存在很多不足和误区，盲目培训、强化团队精神很可能会使其团队方向出现偏差，因此，我们尝试利用团体氛围对员工个体心理状况进行干预和影响，而培训内容设定在复原力概念范围内。一方面，生态心理学和积极心理学思潮深化了复原力研究内容，其培训方法日益丰富和完善，使得复原力的培训成为可能；另一方面，伯纳德（Bernard）^[5]有关复原力干预训练效果研究发现，受训者复原力的提高和保护性因素的增加并不仅仅得益于培训内容本身，而是源自受训者参与培训的经历和体验，使他们从中体悟到更深层次的关系、信念和期望，以及自愿与他人分享这些力量的价值感。事实上，这也是我们这次在改制方案出台前访谈员工，公布方案前进行培训的出发点和依据，其目的就是要激发员工整合出新的、更高层面的复原力，使他们能更顺利地适应快速变化的环境。

（二）培训方案的实施

考虑到该公司的特定环境和形式，员工帮助计划决定以提高员工复原力水平为目标，开展以下三个方面的工作。

1. 针对“我是”入手

鉴于不少国有职工“等、靠、要”的思想极其严重，在员工内部展开“天助自助之人”的团体讨论，引导员工建立“任何变化和痛苦有其价值”的积极态度，力图让员工避免消极对抗，以平和心态接受现状的变化；同时，开阔员工视野，校正员工过分强调公司内部不公平的认知偏差，力图增强个体对自身生活的控制感。

此外，也要考虑到那些改制上升组员工的心理变化。弗兰克（Frank）^[6]曾经说过：“像潜水工突然离开潜水仓（潜水员在那里置身于巨大气压下）将会有生命危险一样，一个人突然解除精神压力，在道德上和精神上也会出现危险：一旦自由后，便认为自己可以肆无忌惮地滥用自由，对他们而言，唯一与过去不同的是他们现在已从受压者变身成压迫者，他们成为任意施加暴力和不公正的唆使者……往日经受的苦难成为他们理所当然让别人受苦的理由。需要慢慢引导他们，让他们认识到：任何人无论蒙受怎样的屈辱，都无权胡作非为。”我们辅导班中也让员工进行“如果自己得意了，会怎么做？”的角色扮演，提前对“得意便猖狂”的行为进行警示，从而将提升组和下降组两组员工的未来可能矛盾降到最低。

2. 针对“我有”入手

帕特森(Patterson)^[7]指出,当个体在面对生活中诸多压力和挫折时,家庭往往是最重要、最有影响力的社会支持网络系统;科尔(Gore)^[8]认为,社会支持、胜任感(mastery)和社会性一体化等具有明显压力缓冲效应(stress - buffering effect),而生活重压、过度劳累以及糟糕的人际关系,与一年之后高水平的压抑心境高度相关。研究还发现,以上所述因素的压力缓冲效应有特定的范围。比如,来自朋友的支持并不能减轻家庭压力的影响,反过来亦是如此。

根据上述文献内容,本次培训中,一方面对员工家庭成员发放改制传单,让员工家属掌握更多个体信息,让个体亲人更了解个体处境,提升家庭复原力(family resilience)水平,从而完善个体的社会支持系统;另一方面,让个体学会发现并充分利用自身已有支持系统,从而使得个体有更多力量承受压力。

3. 针对“我能”入手

鲁尼(Luthar)^[9]提出的复员力层次模型认为,最低层面的复员力仅仅具有生存意义,人们往往通过暴力侵犯和情感压抑来保护自我;中间层面的复员力具有防御意义,个体拒绝与别人交往,以此抵制外界生活的不良刺激;最高级层面的复员力才具有健康、成长的含义,他们积极地调动个人资源,获得更多的社会支持,灵活地处理生活压力。

通过访谈和日常交往我们不得不承认,该公司员工在认知上视角不够开阔,普遍过分强调内部不公平,缺乏对外部公平的关注;部分员工在情绪上,自我调节能力差,消极情绪体验强烈,怨天尤人,完全没有自己控制情绪的意识;行动上,很多员工瞻前顾后,不重视对能力的提升,认为自身处境的改善更多地依赖于外部力量而不是自身努力或能力,外控特点明显,即使提出方案建议,解决问题的策略通常也不是建设性的。显然,员工在这些认知、情绪和行为上的表现充分显示出员工现有的复员力水平和最高层面的复员力水平之间还有相当大的差距。

有鉴于此,我们搜集了几个公司员工耳熟能详的老总的提职经历,和员工分析这些领导者的成长史,让员工不再仅仅停留在对那些成功者的羡慕、嫉妒或否定的层面,而是能清醒地意识到一分耕耘一分收获、辉煌的背后一定有艰辛的努力,树立员工“命运掌握在自己的手中”的观念,进而教授公司员工诸如决策步骤、沟通技巧等个体必不可少的工作和生活能力。

遗憾的是,我们没有条件对员工进行二次访谈,实现培训前后的复原力水平比较。但可以看到的实际效果是:通过上述培训,该公司的员工相对平稳地度过了公司改制期,其稳定局面得到上级领导的一致好评。

总之,尽管不同学科的研究目的大体都可以用“描述、解释、预测和控制”四个递进式词汇进行概括,但是在实践中,当问题以散乱的方式呈现在管理者面前时,管理者

头脑中闪现的一定是“怎么办?”,也就是说,他们越过了“描述和解释”,希望直接实现对特定现象的“预测和控制”,这也是管理研究领域一直强调实际操作,而理论研究相对薄弱的最重要的功利性原因。虽然这个愿望可以理解,但却很难满足。因为不了解现实、无法解释现实现象发生的原因,对现象的预测和控制就会无的放矢、难以实现。此次培训内容的设定充分借鉴了心理学概念——复原力的研究内容,将零散的访谈内容条理化,并将培训内容归于系统。借此我们再次强调:理论来源于实践,但没有理论的实践是琐碎的,正如没有实践的理论是空洞的,管理实践和心理理论唇齿相依,人力资源管理中强化相应心理学研究势在必行。

此外,复原力概念会随着文化的不同产生不同的内涵,华人文化和西方文化中的复原力概念存在显著差异^[10],因此,在本次有关复原力概念的实践中,我们并没有将西方的复原力相关内涵直接套用在华人文化中,而是根据研究对象的访谈结果对复原力培训内容进行了重新设定,从而在实践中充分实现心理本土化的观点,并取得了理想效果。

五、研究结论

本次员工培训从实践角度证明提高复员力的关键在于:把握好个人品质、家庭支持及外部环境支持系统这三种资源之间的最佳匹配。该培训内容符合员工现实心理需要,取得了良好的效果。员工培训中强化复原力训练应该得到更多关注和尝试。

参考文献

[1] Tugade M M, Fredrickson B L. Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2004, 86(2): 320 - 333.

[2] Diane L C. How Resilience Works [J]. *Harvard Business Review*, 2002(5).

[3] Grotberg E H. The international resilience project: findings from the research and the effectiveness of interventions [D]. Banff; International Council of Psychologists, 1996 (7): 24 - 28.

[4] 徐建平. 教师胜任力模型与测评研究 [D]. 北京:北京师范大学, 2004.

[5] Bernard B. Turning it around for all youth: from risk to resilience [M]. Launceston, Tasmania: Resiliency Associates and Global Learning Communities, 1997.

[6] Frankl V E. 人生的真谛 [M]. 桑建平, 译. 北京:中国对外翻译出版公司, 1984.

[7] Patterson J M. Integrating family resilience and family stress theory [J]. *Journey of Marriage and Family*, 2002(64), 349 - 360.

[8] Gore S, Eckenrode J. Context and process in research on risk and resilience [M] // Haggerty R J et al. ed. Stress, Risk, and Resilience in Children and Adolescents. NY: Cambridge University Press, 1994(19).

[9] Luthar S S. Vulnerability and resilience: A study of high – risk adolescents [J]. Child Development, 1991(62):600 – 616.

[10] Walsh F. A family resilience framework: Innovative practice applications [J]. Family Relations, 2002(51):130 – 137.