

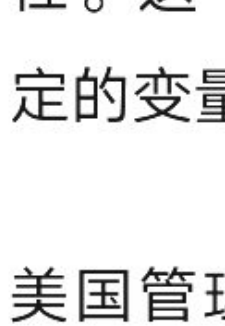
# 04讲 | 情绪：怎么让员工拥有持续的好状态？



李育辉 · 组织行为学

今天

[进入课程 >](#)



04讲 | 情绪：怎么让员工拥..

11:23 10.42 MB



| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂。上一讲，我们说了个体比较稳定的变量：个性。这一讲，我们来看看另一个非常不稳定的变量：情绪。

美国管理协会每年都会监测全美员工的工作情况。2014年开始，他们发现一个诡异的现象：明星员工消极怠工的比例逐步上升。这不太符合逻辑。偷懒我们理解，但为什么发生在职场精英身上呢？

中国同样有这个情况。这几年，我经常听到老板抱怨员工裸辞，或者来一场说走就走的年假。甚至自问一下，你有没有在工作的时候忽然想撂挑子不干？

组织行为学的最新研究发现，这些可能与情绪有关。今天这一讲我们说说，为什么我们更难控制情绪？怎样让员工拥有持续的好状态？

在长时间的高负荷状态下，许多员工的情绪都会出现问题。在以前，组织提供的解决办法，就是给个体颁发荣誉，或者给予一定的奖励，平复一下心里波动。

你还记得写着“生产标兵”“技术能手”的那种大奖状么？我记得。小的时候，父母会把它们钉在墙上，直到墙被铺满了，全家都自豪。别小看这些，那就是让个体放下情绪包袱，保持良好工作状态的一种方法。还有许多类似的方法，比如你一定听过，领导者要多多赞美下属。

可是如今，这些方法的效果越来越差了。不仅大奖状、大红花只能在电影里看到，而且你有没有感觉到，即便是加薪带来的情绪改善，维持的时间也非常短，甚至根本不起作用。

为什么？因为这些方法并没有弄清楚，到底是什么改善了情绪。我们来看看组织行为学的最新研究成果。

## 1.情绪是一种资源

我们原来一直以为，情绪是感受，有了波动，只需要被平复。最近20年，我们对情绪的理解越来越深刻。我们发现，平复情绪没有用，因为不能再把情绪视为感受。**在组织行为学的领域内，情绪是一种资源，需要的是补充。**

哈佛大学有位教授，叫霍布福尔。他在1988年提出：人们总是在积极地保护和构建他们认为宝贵的资源，包括物质、情绪、社会关系等等。

什么意思？霍布福尔说，情绪和钱一样，是一种资源。当你保持专注，处理复杂问题时，你不仅依靠专业知识，还要集中注意力、排除干扰。这时你调动的就是情绪资源。

**对每个人来说，情绪资源都是有限的。**这就好比开车出行，油一定有用光的时候。用光了就必须去加油站补充。

**任何资源的损失，我们都在潜意识中把它看成一种威胁。失去得太快，身体就会作出反应来避免损失。一开始说的裸辞、想休假，就是这种情绪资源耗竭时，潜意识进行自我保护的结果。**霍布福尔把这套理论，叫做资源保存理论。

你有没有遇到过这种情况：本来你很擅长交际，但晚上和朋友聚餐时，变得一句话都不想说，好像白天的工作已经掏空了身体。这就是情绪资源发生了耗竭。

扎克伯格曾经在Twitter上调侃自己说：“第一天开工，穿什么好呢？”结果底下配图，居然是十几件一模一样的衣服。你肯定知道，乔布斯穿高领衫，黑色，万年不变。

为什么这些企业家不擅长审美？不是的，他们是比一般人更珍惜自己的情绪资源，所以作出自我保护，不会把自己的资源投入到挑衣服这样的事上去。

## 2.情绪资源反馈路径的消失

好，了解了情绪是一种资源，我们再来看，到底是什么帮助个体改善了情绪，真的是组织给予的荣誉么？

2015年到2016年间，哈佛大学的几个课题组通过研究，提出了新的洞察。在工作中获得的成就感，无法有效补充个体的情绪资源，原因在于，**场景没有发生改变**。只要你还在工作，就不能一手消耗，一手补充。

那怎么办呢？你必须得换个场景，才能给自己“加油”。情绪资源必须通过类似家庭生活这样的额外反馈通路，来进行补充。

这就解释了，为什么现在，我们的情绪更容易崩溃，为什么发大奖状没有用了。我给你讲个故事：

如果你是80后或者90后，那么肯定记得小时候，父母生活工作的场景。那时大家都住在单位大院里，邻居也是同事，大家也很少跳槽。

我们假设，你爸爸是一名优秀的员工。周末，邻居老王和他爱人来到你家串门。你爸爸上周加班，当时正在休息。但是家里来人，也得起来招待。老王的爱人进门就和你爸爸道谢，说：“可得谢谢你啊，那天要不是你在单位帮我们家老王，他又要挨处分了。”

把人家送走后，妈妈转头对你爸爸说：“嘿，你挺行的嘛，我们家可真是出了个大明星。”

故事是假的，但我模拟了那个时代荣誉感是如何通过一条反馈通路，传导到家庭中的。因为工作和家庭是打通的，通过相互嵌套的人际网，妈妈能感知到另一半的努力，她更理解、支持爸爸的工作了。这时，成就感就转化为家庭的温暖。

这还没完，整个园区也会很快知道爸爸做的事。工作的成就感又进一步扩展到了生活中，爸爸的社会地位也提高了。这些都会转化为情绪资源，保证他有一个稳定的好状态。

我们把视角转向宏观，很多时候一个企业成就一座城市。比如，日本的名古屋，80%的市民都或多或少和丰田、伊藤忠两家大公司有关；美国的底特律，你完全可以把它等同于通用、福特、克莱斯勒这三家公司；法国的图卢兹，连大学实验室都与空客共用；咱们湖北的十堰，整个城市都因为二汽而建立。

说到这，我相信你已经明白了。**原来让我们情绪稳定、拥有好状态的，不是组织给予的荣誉感，而是家庭生活和工作之间的反馈通路。**这也是为什么，我们如今面临更大的情绪问题。

以前，我们可以一辈子只待在一家企业。但2018年的数据表明，90后平均一份工作的时长，是18.5个月。同时，商品房迅速铺满了城市，原来依附于组织的生活环境被彻底瓦解。这些都导致工作和家庭正在迅速脱钩。

不同职业间的壁垒越来越大，荣誉体系也完全不同。你在工作中的行话，另一半听不懂，你解释起来也困难，夫妻之间很难找到共同语言。

陪伴家人的时间在大大减少。工作时意气风发，回到家，家人并不知道你在做什么。甚至，很多人开始选择下班独处，直到很晚才回家。**我们失去了一条补充情绪资源的重要路径，这让组织原有的荣誉策略不再有效。**

## 3.把员工的情绪资源纳入管理

回到我们这一讲的话题，组织怎么做，才能让员工情绪稳定，拥有好状态？

组织行为学发现，至少有三条路径可以帮助个体补充情绪资源：

1. 用生理资源来补充，比如健身、睡觉；
2. 强迫大脑跳出目前的情境，比如冥想；
3. 用亲密关系来补充，比如爱情。

显然，前两种方法，组织还是可以采用的。不过我告诉你，它们的效果，远逊于第三点，亲密关系的作用。

对于组织来说，发动员工健身、冥想，时间成本很高，效率也低。**让员工拥有好状态，根本的方法，是要把他们的情绪资源状况作为一个重要因素，纳入管理的范畴。**

如果你是一名管理者，假设现在手下有两个人，A能力强、经验丰富，是骨干；B是新人，能力和经验都有欠缺。现在你有个重要的任务，派给谁？

如果从传统管理学的角度出发，不考虑培养新人，所有人都会选择A，只要他有时间。但现在，你还要考虑他的情绪资源状况，再作安排。没准，派给B就是更合理的选择。

尤其对于明星员工，那些长期承担责任的人，如果你把情绪资源这个维度考虑进去，就不难理解，为什么他们更容易被击垮。有时不是能力或者热情不够，而是情绪资源没有得到组织的保护。

举个例子。我们都知道，大开间可以促进交流，但只有此公司正在倡导而行之

Aa 写字 58 请朋友读