

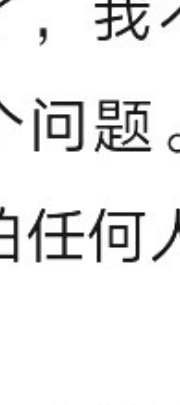
06讲 | 角色：如何帮助员工处理工作生活冲突？



李育辉 · 组织行为学

今天

[进入课程 >](#)



06讲 | 角色：如何帮助员工..



11:59 10.96 MB

| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂。

上一讲，我们说了新生代问题。有人说了，我不追求员工都是年轻人，不面对那个问题。那么好，今天这一讲的问题，恐怕任何人都逃不了。

2018年，英国求职网站TotalJobs做了一个大数据调查，它对比了原来和现在，我们一天的时间分配有什么差异。

原来我们的一天很规律，公私分明。现在，大家上班时会网购、看视频，和朋友聊天，而晚上说不定也会被工作吵醒，拿起电脑加个夜班。一天的时间就变成了杂乱无章的碎片。

作为员工，很多人就开始抱怨：工作侵入我的生活；但另一方面，企业也喊冤：你也占了我的便宜。结果是两边都没好处，个体情绪受影响，组织效率降低。

那组织该怎么帮助员工，也帮助自己，处理好工作与生活之间的冲突？这一讲，我们就来说。

1. 不要用时间划定界限

企业传统的做法，就是琢磨着，如何更好地划出一条时间界限？这是个现实的管理问题，但它不是一个“真问题”，为什么？

有一条著名的管理经验，你可能听说过，叫做“支付1.5倍的钱，让员工付出2倍的努力，收获3倍的成长”。这是个好概念，但在现实中往往走了样儿，变成了企业收获3倍利润，员工的工作倦怠也翻了3倍。

在一次交流会上，我就听到一个企业家侃侃而谈，自己如何多付一点钱，让员工周六也来上班。说实话，我是听不下去的。

为什么？你有没有发现，这都是在算时间的账。但是企业并没有买一个人的生命，哪怕只是1/3的份额。它没有这个权力，也没有这个必要。之所以用时间来衡量，是因为在特殊的社会时期，时间和劳动成果是划等号的。

在福特的汽车工厂里，流水线的速度是固定的，工人干八小时，企业就可以准确计算出这八小时产生的价值，然后付你薪水。

但是现在，用时间来评估成果越来越难。我们全面进入知识经济时代后，**工作是以任务为基本单元的，而时间只是任务的一个要素。**

这就是为什么用时间划定边界不是一个“真问题”。在时间上，**工作任务与生活已经不可避免地发生了融合，如果你还用时间算账，那就是一个永远算不清的糊涂账。**

2. 角色理论

企业可以依据什么来重新划定这条界限？我给你介绍一个理论，最早诞生于心理学，然后在组织行为学里发扬光大，它就是角色理论。

莎士比亚曾经作过一个比喻，他说：“世界是大舞台，每个人都是舞台上的演员。”借用这个比喻，我们可以说，所有社会群体中的成员都是演员，都在扮演特定的角色。比如你是一位经理，可能还是一位父亲，还是一位俱乐部的会员，等等。

斯坦福大学教授津巴多曾经做过一个著名的实验。他和同事在办公楼里办起了一座临时监狱，雇了24名大学生参加实验。这些学生都经过了人格测试，情绪稳定、身体健康。他们被随机分配了两种角色：一部分人当“看守”，另一部分人做“犯人”。

实验开始不久，他们就已经钻入了社会对于这两种角色的刻板印象当中。看守“粉碎”了“罪犯们”的一次越狱，而“罪犯们”从此变得唯命是从，唯唯诺诺。甚至一名看守说，自己都很吃惊，他居然会让“罪犯们”互相谩骂，还让他们打扫厕所，甚至虐待他们。过程中，没有任何人站起来说：“不许这样，我们都是学生，这只不过是一个实验。”

研究表明，**我们每个人一旦扮演了某个角色，就会自然而然地按照对这个角色产生的期待，规划行为。**

那如果我们同时承担了许多个角色会如何？由于期待各不相同，所以人就有可能表现出错乱的行为。

津巴多的实验很出名，但你可能不知道它还有后续。英国广播公司后来组织了一档真人秀节目，重演了这个实验，但结果大相径庭。“看守”对“囚犯”说话变得客气，甚至发号施令时也不忘加上一句“麻烦了”；而“犯人们”也更有反抗精神。这是为什么？因为有镜头在对着他们。参与者无意之间又扮演了另一个角色，就是演员，这就产生了角色冲突。

3. 角色中心性

为什么我要给你介绍角色理论？回到我们本讲的主题，**因为工作与生活之间的时间冲突，本质是角色冲突。**

不仅家庭角色和工作角色之间存在冲突，在不同的工作任务之间，我们扮演的角色也有冲突。

组织行为学领域有个大教授，叫卡恩（R.L.Kahn），他提出了重叠角色组模型。我们每个人在组织中都承担着某种角色。为了完成角色任务，我们需要发起合作，和其他人产生联系。这时，我们就是“中心人物”，而其他人，比如上下级、同事就和我们组成了“角色组”。

当然，我们也会参与别人的“角色组”。组织就是由许多这种重叠相连的角色组构成的。

这就产生了潜在的冲突。比如，我是一个喜欢决断、把控全场的人，这当然有利于承担“中心人物”的角色。但是我还参与了另一个任务，在这个任务中，我承担的是后勤的角色，那就要转变行为方式。

我们可以随意转换自己的角色么？不行。角色转换极其耗费我们的认知能量。**所以在一段时间内，人只会把一个角色当作中心，保证自己单一的角色认同。**这叫做“角色中心性”，是最新的研究成果。

如果我们把工作与生活的矛盾放在角色冲突的大背景中看，就会发现它只不过是冲突最严重的那一个。解决问题最好的方法，不是强行划定时间的界限，而是帮助个体管理角色。

如果组织能够把个体角色进行分离，使员工在某一时段内，专注一个角色，就会减少负担。即便回到家后，员工依然要工作，但只要这时候承担的工作角色不是很重要，干扰就会降低许多。

4. 对员工进行角色管理

具体可以怎么做？我给你介绍三种方法。请你注意，不是只有这三个方法，我只是举三个例子，帮你更好地理解如何分离角色，按照角色进行管理。

第一个方法，既然“中心人物”这个角色耗费个体的精力最多，**企业就可以帮助他们把这个角色分离出来，在上班时间优先做好。**

举个例子。前一阵无印良品闹出了好大的风波，我也和你一样，关注它的产品安全问题。但是在管理领域，它还是有一套的。它的加班现象曾经非常严重。总裁松井忠三一度把每周三强行定为“不加班日”。结果实施一段时间后，效果很差。有些员工会假装回家，然后又偷跑回来工作。

松井就去反思，在时间上下功夫治标不治本。他发现对员工来说，工作有像树干一样的任务，也有像枝叶一样的任务。树干任务往往是自己主导的，枝叶任务往往是配合别人的。应该在上班时间把枝叶挑出来，加以简化或者干脆去掉。

于是，松井要求部门领导帮助员工判断，一项工作是树干还是枝叶。无印良品的所有员工，只要来到公司就做树干任务。至于其他的，回家忙一忙，或者有空再做就好。长此以往，无印良品真的改善了加班多的状况。

当然你可能会说，并不是只有“树干任务”才重要，与他人协作也很重要。那如何分离合作者这个角色？合作需要交流，所以第二个方法就是，**你可以设置统一的交流时间。**

比如你一定遇到过类似的情况：有时候正在全身心地干活儿，突然领导宣布开会，打断了你的思路。开完会，脑子已经很难跟刚才接上，这就非常影响效率。

有些公司就会把开会时间统一安排到一周当中的某一天。潜台词就是，这一天，全公司上上下下，都只承担合作者的角色。这也是一种分离角色、加以管理的方法。

企业可以根据自己情况，看看哪些角色对员工来说消耗非常大。优先保证他们在工作时间里，处理好这些角色的任务，那么回家后，他们就能更好地承担单一的家