

洞察新视界
聆听新探索



疫情时期如何做好员工的心理支持

编者按 日前,宝武党校邀请宝钢发展工会员工帮扶中心高级业务经理顾敏,以网络直播模式,面向武钢有限基层党支部书记、工会干部,开展了《疫情时期如何做好员工的心理支持》授课。我们特别整理全文,以飨读者,希望能对大家有所裨益。

疫情下,受影响员工的心理与情绪表现

■主讲人:顾敏

上海市心理学会会员;德瑞姆(心融集团)社会心理学讲师、心理咨询师;上海(浦东)抗疫心理援助热线心理咨询师;武汉大学“社工伴行”志愿者心理急救团队协调人;武汉江汉区定点隔离酒店线上心理志愿者;华东师范大学心理健康教育专业;国家二级心理咨询师;国家二级企业培训师;EAP(员工心理援助)执行师;美国正面管教协会认证家长讲师;正念认证导师。

创伤后应激障碍(PTSD)是指个体经历、目睹、遭遇到灾难或危机事件之后,所导致的各种心理生理反应。例如,战争、自然灾害、意外事故、传染病流行、火灾、人际暴力(如家暴、性侵)……

灾难和危机事件下,身处事件中心的受助者,包括企业和公司员工的心理过程会先后经历冲击、混乱、适应和重建的四个阶段。每一个受助者经历每个阶段所需的时间,可能是数周,也可能是数月、数天或数小时不等。所需时间依据所经历的灾难和危机事件的严重程度会有不同。但是,受助者在每个阶段的情绪变化都基本类似,有一定的规律可循。

第一是冲击阶段,受助者会表现出逃避、亢奋或麻木的典型急性应激反应,忙于应付当下紧急的生存、安全或医疗问题,或无法接受事实、急于否认,或无法思考,一片混乱、严重者失去感觉等。第二是混乱阶段,受助者表现出明显焦虑、抑郁、自责、愧疚、愤怒,甚至是清算等强烈情绪反应,对未来充满困惑和不确定感。第三、第四是适应和重建阶段,受助者接纳事实,逐渐获得自信,不断突破自我或在事件中成长,规划生活和工作,愿意去尝试和参与有意义的活动。

因此,从心理过程的四个阶段来看,灾难和危机事件后的数周或者是数月的第二个混乱阶段,将是情绪爆发的高峰期,也是心理问题的积聚期,创伤性激励障碍常常会在灾难和危机事件后的一到三个月进入高峰。

心理急救与对心理急救的重要理解

2011年8月19日世界人道主义日上,世界卫生组织、战争创伤基金会等宣布推出《实地工作者心理急救指南》,认为“事实证明,过去五年海啸、地震、干旱和冲突之后留给人们的心理伤害,其毁灭性绝不亚于身体伤害”。并将心理急救(PFA)定义为:对遭受创伤而需要支援的人提供人道性质的支持。

心理急救的内容,涵盖社会支持和心理支持,具体包括:在不侵扰的前提下,提供实际的关怀和支持;评估需求和关注;协助人们满足基本需求(例如,食物、水和信息);聆听倾诉,但不强迫交谈;安慰受助者,帮助他们感到平静;帮助受助者获得信息,服务和社会支持;保护受助者免受进一步的伤害。

心理急救的理解,需要理解的一个非常重要的部分是,心理急救不是只有专业心理咨询师才能提供;心理急救也不等同于专业的心理咨询。据众多研究结果与灾难和危机事件中的实践共识得出:心理急救不是心理解说,不详细讨论引起不安的危机事件,不要求受助者分析经历,不强迫受助者谈感受或反应等。

心理急救的工作者,是指身处灾难和危机事件中的实地工作者们。在此次的新冠肺炎疫情中,实地工作者不仅仅是指救援工作中的医护人员、社区干部和社会工作者等,也包括了身处急性传染病流行区域的、作为员工娘家人的企业各级管理者们。

作为员工娘家人,各级管理者能做些什么

◆社会支持为先,心理支持及时介入

马斯洛需求层次理论,将人的需求从低到高依次分为生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。在食物、水、睡眠、生理平衡等生理需求满足后,追求人身安全、健康保障、家庭安全,成为人们行动的首要动力。之后,情感和归属需求、尊重需求和自我实现需求,才成为新的激励因素。这一理论同样也适合灾难或危机事件中的受助者,适合新冠肺炎疫情下的企业员工。

社会支持为先,意味着在日常工作中首先要协调解决

的是,如何为感染新型冠状病毒的肾透析患者找到满足隔离条件的肾透析仪器和病房;如何尽快为疑似员工安排核酸检测;如何通过小区物业买到食品等。在生理和安全的基本需求满足后,心理支持及时介入,积极聆听员工的倾诉,及时回应和安抚员工情绪,尽己所能并诚实告知员工会尽力帮助他们找到答案,帮助员工获得安全感,帮助员工建立与他人的联结,获得情感支持,平静心绪,充满希望,并让员工感受到作为个人、群体或团队有能力自助。

◆接纳、舒缓员工情绪,帮助恢复日常生活秩序

疫情下的员工很容易被焦虑、不满、愤怒、悲伤等情绪淹没或裹挟,我们很容易将这些不愉快的、不喜欢的情绪称为负面情绪,但实际上并没有什么真正的负面情绪。所谓的负面情绪更像是一个信使,比如焦虑让我们做好应对困难的准备,不满可以告诉我们真正想要的是什么,愤怒包含着自尊自重的力量,悲伤一样可以起到安慰与疗愈的作用。情绪越大,包含的信息也越多越重要,提示和提醒每一位各级管理者,员工内心强烈的呼唤。接纳员工情绪,同理员工在灾难和危机事件下普遍的情绪感受,是将员工作为一个生命给予应有的尊重。接纳情绪要做的是面对情绪,正视情绪,允许情绪,不否认、不回避、不谴责,不需要急于向员工讲道理、给建议。因为在疫情的当下,需要做的不是处理或控制情绪,接纳情绪并帮助员工合理化情绪更为重要。在应对灾难和危机事件时,焦虑、不满、愤怒、悲伤等情绪的产生,是人类的本能,我们不能与自己的本能对抗,而且从另一个角度来说,这种本能也有着进化上的积极意义,为我们带来身体和行为上的积极响应。

疫情的发生和发展是不确定的,检测和治愈的方式

◆倾听、共情、安抚、陪伴、鼓励、赋能……

倾听不只是需要借助听觉器官接受言语信息,还需要一个人全身心地感受对方谈话过程中表达的言语信息和非言语信息,起到排解矛盾或者宣泄感情的作用。沟通交流时紧贴着员工的需求,恰当地安排好语音、语调和语速,最大限度表达出耐心、诚意和善意;设身处地地去理解员工的情感和思维,共情员工的感受,并且让他们感到自己被理解、被接纳;回应员工的需求和担忧,并且让他们感到自己的需求被看到、被听到,陪伴他们度过艰难的等待期;鼓励员工进行自我表达和情绪宣泄,鼓励他们审视和利用自身或外在的各种资源,接受来自亲友或社会的支持,积极予以心理赋能,发挥主观能动性,激发潜在能力,提高应付灾难和危机的信心,不断进行自我探索和自我成长。

在急性传染病疫情的背景下,微信等线上社交软件的应用,为各级管理者开展心理急救工作提供了更多的实施路径。倾听已经远远打破了用耳听的常规局限,扩展为对员工输入文字或语音的理解,对员工所发出各种信息的在

线观察和感受等。各级管理者同样可以将言语转化为温暖的文字输入,充分利用好微信中的各种表情符号等,表达对员工的共情、安抚、陪伴、鼓励、赋能。

举个例子,2月中旬的一个下午,管理者在微信群中看到了员工芳芳发的这样一段文字:“我刚刚得知核酸检测结果为阳性,目前被要求在家隔离,体温37.3—37.4摄氏度之间,心里困惑很大,烦躁不安,不知道该怎么办”。管理者及时回应,征得芳芳同意后在线语音通话。过程中了解到芳芳母亲于2周前感染新冠肺炎去世,自己和丈夫、弟弟、妹妹也都被感染。当时,自己和丈夫属于轻症患者在居家隔离,每天睡眠只有2-3小时,非常焦虑、抑郁,还有对死亡的恐惧。管理者认真倾听,在芳芳反复说自己“太压抑了,太压抑了”时,及时地发了多个微信拥抱表情,共情母亲离世后芳芳一路走来的努力和坚持,告诉她在她需要的时候可随时联系。当芳芳表示马上会安排到酒店隔离治疗时,管理者及时赋能,告诉她相信自己,保持好的心态可以激活免疫系统,并鼓励她和丈夫一起共渡难关。

管理者要做好自我觉察

自我觉察是对自我及自我心理运作过程的觉察,在个人的成长中扮演着重要角色。自我觉察鼓励个人站在客观的角度,把自我当作他人来关注、审视和评估。自我觉察能够维护自身的心理健康,实现自我的不断成长,积累经验,提高技能,进而提高自我内心的涵容量。只有各级管理者内心有能量,才有可能真正表达出对员工的同理心,才有可能更好地帮助到员工。

为灾难和危机事件中的员工提供社会支持和心理支持,可以丰富各级管理者个人的实践经验,在助人过程中获得满足。但是,在疫情开始时,面对各种医疗救治生活保障信息不对称,面对感染者得不到救治的哭诉和求助,个别员

工对各级管理者的不理解和抱怨,尤其是在连续的、超时超负荷的工作后,各级管理者极易产生心理耗竭。最常出现的就是情绪崩溃、同情疲劳和英雄主义。各级管理者带着满腔热忱来工作,却在现实中感到失落和疲倦。随着时间的推移,也会变得情绪低落、愤世嫉俗;或者对员工越来越冷淡、越来越漠不关心;又或者是对员工大包大揽,试图干预或者包办他们的日常生活,这都是不可取的。要认识到有的时候,留给员工一定的空间,让他们通过自己努力去达到、去完善、去成长,其实是更有效的心理支持。如何避免心理耗竭,除了从企业、团队的角度建立完备的组织体系和工作保障策略以外,各级管理者

的自我觉察尤为重要,及时关注、审视和评估自我心理状态,可以减低各级管理者在心理上和情感上的巨大消耗。

一是企业、团队的组织体系和工作保障策略的执行,可以有效降低各级管理者的心理压力。明确规定各级管理者每人每日的工作时间,工作期间与其他管理者协商后,每2小时可错峰休息15分钟;征求各级管理者工作时间意愿,合理安排轮值工作;鼓励不同业务、不同部门的各级管理者建立同步的工作协调群,协商、协同工作;外请咨询心理学专家,建立定期的心理督导机制;建立各级管理者人员储备池,允许各级管理者根据个人工作安排或心理状态,选

择退出服务团队,并及时补充人员。

二是鼓励各级管理者在心理急救工作中,做好自我觉察和自我关照。管理和安排好个人家庭、工作计划,包括照顾孩子和年长父母等;摄取足够的营养,进行适量运动,保证充分休息;掌握并定期使用压力管理的工具,包括寻求帮助、分享经验、运用放松技巧、增加正向活动,与家人朋友相处,限制咖啡、香烟及物质使用等;告知员工我们能够提供的社会支持和心理支持,尊重员工的选择,既要接受自己不能改变他人的事实,也要懂得说“不”和合理的拒绝;与团队和其他管理者一起工作,定期交流和接受心理督导。