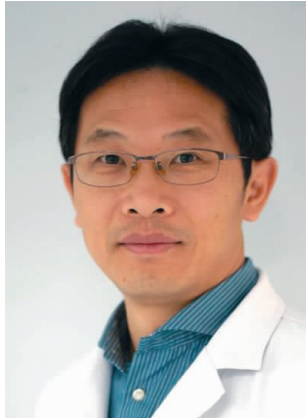


doi:10.3969/j.issn.1005-3697.2021.09.016

◆ 校庆约稿 ◆



伍兵

专家简介

伍兵(1969-),男,博士,主任医师,教授,华西医院放射科副主任(兼书记)。1991年毕业于川北医学院。中华医学会放射学分会腹部专业委员会委员,中华医学会放射学分会人工智能和大数据工作委员会委员,中国医师协会结直肠肿瘤医师分会影像专委会委员,四川省抗癌协会肿瘤影像专业委员会副主任委员,四川省肿瘤学会结直肠肿瘤专业委员会副主任委员,四川省医学会数字医学专委会副主任委员,四川省放射学专委会成都市放射分会主任委员。国家科技专家库评审专家,教育部学位中心评审专家,国家健康科普专家,中国生物技术发展中心和科技部高技术研究发展中心评审专家,《中国医学科学院学报》《中华医学杂志》《Eur Radiology》《American Journal of Radiology》《Academic Radiology》审稿专家。

浅谈新冠疫情期间科室心理契约的建立和作用

伍兵,赵俐红,吴韬,张晗媚,唐鹤涵,秦韵,李真林,宋彬
(四川大学华西医院放射科,四川 成都 610041)

【摘要】心理契约是存在于员工与组织之间的隐性契约,反映了相互之间的心理期待关系,其核心是双方内隐的责任和义务。抗击新冠疫情特殊时期,构建以情感、尊重和信任为基石的心理契约,并通过心理契约发挥人的主观能动性,更利于调动工作积极性并发挥创造力。

【关键词】心理契约;新冠疫情;创造力

【中图分类号】 R197 **【文献标志码】** A

Establishment and role of psychological contract in primary medical departments during the fight against COVID-19

WU Bing, ZHAO Li-hong, WU Tao, ZHANG Han-mei, TANG He-han, QIN Yun, LI Zhen-lin, SONG Bin
(Department of Radiology, West China Hospital, Sichuan University, Chengdu 610041, Sichuan, China)

【Abstract】 Psychological contract is an implicit contract between employees and organizations, which reflects the psychological expectation relationship between them. Its core is the implicit responsibilities and obligations of both parties. In the special period of fighting against COVID-19, the psychological contract based on emotion, respect and trust should be constructed, and the subjective initiative of people can be exerting through psychological contract, which is more conducive to mobilizing the enthusiasm and creativity of the work.

【Key words】 Psychological contract; COVID-19; Creativity

在医疗机构与单位员工的雇佣关系中,书面契约(劳动合同)和心理契约分别以显性和隐性的形式代表着双方之间责任与期望的约定。随着我国进入知识经济时代,单纯的书面契约已经不能对人才进行全面有效的管理,而心理契约作为联结科室与员工之间的心理纽带,正发挥着越来越重要的作用。在抗击新冠疫情的工作中,医疗单位和医务工作者

始终冲锋战斗在最危险、最艰难的第一线。危机关头,面对着共同的医疗责任,机构与员工之间的书面契约(合同约束)减少和淡化,心理契约的作用上升到新的高度,以情感、尊重和信任为基石的心理契约的构建更利于调动工作积极性并发挥创造力。现以基层放射科为例,刍议新冠疫情期间医院基层科室心理契约的建立和作用。

1 心理契约的基本内涵

心理契约指员工以本人与组织的关系为前提,以承诺和感知为基础,与组织间形成的责任和义务的各种信念,是存在于组织之间的隐性契约。最早由美国著名管理心理学家施恩(Schein EH)提出^[1],心理契约反映了组织与员工之间的心理期待关系,是组织与个体之间未公开声明的、内隐的相互之间期望的总和,其核心是双方内隐的相互责任和义务^[2-3]。

由于个体对组织的理解存在差异,以往发生在政治选举中的一个很突出的表现,就是每个个体都拥有基于个人理解的、与众不同的个人与组织之间的独特的心理契约^[4]。同时,心理契约需要个人在实践工作中不断发展、逐步建立起来。因此,心理契约具有主观性、内隐性、个性化、长期变更性等特点。虽然心理契约是隐含的、非正式的、未公开说明的,但对员工的工作态度与行为有着重要的影响。正是这种心理期望与需要,深层次决定着员工的良好心理归属、态度与行为^[5-6]。

2 医务工作者的群体特点

医务工作者拥有较高水平的专业知识与技能,工作性质具有很强的独立性和自主性,再加上医疗工作常常具有的不确定性,导致医务工作者具有较强的创新精神和知识创新能力。这些都决定了医务工作者追求自我价值的实现与自身可持续发展成就的欲望较强^[7-8]。基于此特点,传统的有形契约式的管理方式很难起到满意的效果,重视无形心理契约的构建,才能使他们对科室文化产生认同与归属感,在处理医疗危机事务中升华使命和责任感^[9]。

3 科室良好心理契约的建立

3.1 坚持“以人为本”的管理理念是构建良好心理契约的基础

“以人为本”就是将人的因素作为基层科室管理的首位和核心因素。心理契约最主要的特点就是主观性,在管理中最重要的作用就是通过心理契约发挥人的主观能动性^[10]。抗击新冠疫情的特殊时期,这个管理理念显得尤为重要和突出。表现在重视和满足个体受尊重的需要,提高员工个体在科室里的自信心,增强抗疫工作的责任感、使命感、归属感和成就感;其次,主动关心员工的内在需求,明确彼此期望,根据不同的兴趣以及特长,主动帮助个人特别是年轻人制定职业生涯发展规划,并尽可能与当下时期的抗疫工作联系起来,同时塑造出有价值的远景,将个人的奋斗目标与科室的长远发展有机

结合在一起;最后,增强员工在科室里的话语权,重视抗疫建议和意见,特别是创新感控和效率改良做法,并及时给予反馈,鼓励员工积极参与到科室的整体规划和工作部署中^[11]。

3.2 重视有效沟通是顺畅心理契约的途径

信息沟通是建立和维护良好“心理契约”的渠道。一方面,有效沟通才能了解员工的真正需求,在此基础上才能建立有效的心理契约。另一方面,心理契约没有固定标准与模式,其内容也会随着外部环境的变化的,及时的信息沟通才能保证心理契约随外界环境进行动态调整。有效沟通使科室的抗疫决策得到群众基础,并能得到准确理解和迅速实施;有效沟通还能消除误解,使科室与员工及员工之间更好地合作,避免不必要的矛盾产生,最后达成科室共识,从而形成高效以及和谐的工作氛围^[12]。

疫情发生后,本科全体医护人员接到命令,管理小组和员工有效沟通,马上集结,沉着冷静,迅速达成防控就是责任的共识,技术和诊断专业尽责,团结协作,高效率为打赢这场没有硝烟的抗疫战争贡献自己的力量。值得一提的是,在有效沟通的过程中,营造宽容、开放的沟通氛围,建立完善、多渠道以及通畅的沟通平台,培育良性的沟通情景,重视专业之间和员工之间的沟通非常重要,使大家能无障碍地表达自己的观点与诉求,对于诉求要及时回应,并进行建设性的探讨。

3.3 建设积极和谐的科室文化有利于丰富心理契约的内容

科室文化是全科人员所接受和承认的价值观,是促进员工的工作动机与科室形成共同目标的一种无形力量^[13]。平等和谐的科室文化能使员工有强烈的归属感和自尊感,从而形成科室内强大的凝聚力;奋发进取科室文化氛围,为全体员工塑造强大的精神支柱,让员工与科室形成坚不可摧的命运共同体。

心理契约的不断丰富,还表现在经过建立、调整、实现三个阶段后,需要形成不断循环强化的闭环上升过程。在心理契约被破坏时,需要建立个体心理疏导机制,实施心理救治,维护心理契约的持续。这有利于加强员工对科室的信赖,有利于维护科室文化的可持续^[14]。

3.4 员工与科室的共同发展能不断完善心理契约的维护

医院科室员工自我实现的价值主要是通过临床工作、教学及科研而实现。科室要为员工搭建自由发展的平台,建立科学公正的发展性的考核制度。不仅要高度重视员工自我实现的需要,还要为员工的学术发展创造条件。华西放射科积极协助员工参加学术平台,研究方向相近的医生、技师和护士组合,率先在全国形成“医技护一体化”学术团队,优

化科室学术生态,促进生态学术环境的形成,不断提升对本职工作的满足感、认同感和幸福感,在工作中获得高峰体验,从而实现心理契约的期望。

随着社会的不断发展,对柔性管理的要求也越来越高。科室心理契约的构建过程是一个充分调动个体积极性,充分发挥成员创造力的过程。稳定的心理契约不仅有利于员工在日常工作中发挥主观能动性,还促使在抗击新冠的危急时刻将个人的价值与科室的发展、国家的需要紧密结合,实现学科整体的不断创新与发展。

4 新冠抗疫期间心理契约的作用

4.1 增强科室的凝聚力

新冠疫情肆虐,给国家、医院和科室都带来了不小的压力,战斗在抗疫一线的员工们也是有各种各样的担忧,这种担忧感或不安全感引发的信任危机如果迅速弥漫开来,将导致员工与组织间的工作平衡遭到破坏,员工可能会失去斗志、情绪波动、消极怠工、甚至离开工作岗位。在危急状态下,科室管理班子迅速调整和重建新的心理契约,从对待疫情应急工作的态度、抗疫工作表现、科室和医院的整体部署,以及国家民族生存大局出发,动之以情、晓之以理,激发员工内心的职业责任感和自豪感,增强凝聚和应变能力。

心理契约能弥补书面劳动合同的一些不足,就如绩效评价可以间接推动科研创新一样^[15]。医务工作者对待工作的态度以及工作表现与心理契约密切相关,如果将自己的前途与科室的发展相结合,所产生的归属感会大大降低员工在科室里的不安全感,特别是在重大疫情期间,这种归属感将增强在专项工作时所获得的满足感,促进员工对危急工作的投入,增强科室的凝聚力和战斗堡垒作用。

4.2 激发并调动员工的积极性

对员工个体未来职业生涯发展等方面不能靠科室的规章制度等来硬性规定,只能靠个体的自我规划及努力来实现。科室管理要为员工设定明确的、有意义的目标,然后给他们充分的发挥空间,鼓励他们发挥创造力,找到实现目标的最有效方式^[16]。

心理契约对个体的思想和工作态度有很大的影响,具有双向性、平等性的心理契约,科室与员工都是契约的主体。员工自觉担负起自己的工作责任,逐步调整个人与科室间的合作关系,工作热情和积极性得到充分的发挥和提高。把员工和科室之间的关系,从原来的工作合同关系,变成合作伙伴关系,这是一种根本性的变化,前者是用书面契约约束员工成为劳动物资,是一种利益交换的零和博弈,后者是让科室和员工都能在目标达成的时候共同受益,

是一种利益分享的正和博弈,在抗疫期间可以极大地调动工作积极性。

2020年5月22日,习总书记在十三届全国人大三次会议上的重要讲话提到“有针对性地部署具有牵引性的规划、改革和方法,在应对危机中掌握工作主动权、打好发展主动仗……”。此次疫情是挑战更是机遇,要求基层医疗组织在主动抓好疫情管理、做好常态化疫情防控工作的同时,着眼于不断推进应急管理能力和水平的提升,坚定道路自信和文化自信。历经风雨,经受考验,医疗工作者将更加主动地融入到时代发展的洪流,更加自觉地肩负起时代赋予的使命。

参考文献

- [1] 余琛. 心理契约履行和组织公民行为之间的关系研究[J]. 心理科学, 2007, 30(2): 458-461.
- [2] 陈加洲, 凌文栓, 方俐洛. 企业员工心理契约的结构维度[J]. 心理学学报, 2003, 35(3): 404-410.
- [3] Robinson SL, Morrison EW. Development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study[J]. Journal of Organizational Behavior, 2000, 21(5): 525-546.
- [4] Lambelet S. The political ecology of the metropolitan sources of electoral behaviour in eleven countries[J]. Swiss Political Science Review, 2015, 21(1): 199-202.
- [5] Nimmo S. Organizational justice and the psychological contract[J]. Occup Med, 2018, 68(2): 83-85.
- [6] Corder E, Ronnie L. The role of the psychological contract in the motivation of nurses[J]. Leadersh Health Serv, 2018, 31(1): 62-76.
- [7] Zhang T, Yin C, Geng Y, et al. Development and Validation of Psychological Contract Scale for Hospital Pharmacists[J]. J Multidiscip Healthc, 2020, 13(5): 1433-1442.
- [8] Mu X, Yin C, He X, et al. Correlation Between Patients' Medication Adherence and Their Psychological Contract with Hospital Pharmacists[J]. Patient Prefer Adherence, 2020, 14(5): 1605-1613.
- [9] McCabe TJ, Sambrook S. Psychological contracts and commitment amongst nurses and nurse managers: A discourse analysis[J]. Int J Nurs Stud, 2013, 50(7): 954-967.
- [10] Wagenaar AF, Kompier MA, Houtman IL, et al. Can labour contract differences in health and work-related attitudes be explained by quality of working life and job insecurity[J]. Arch Occup Environ Health, 2012, 85(7): 763-773.
- [11] 毕瑜林. 心理契约视角下高校高层次人才绩效评价体系优化研究[J]. 扬州大学学报(高教研究版), 2020, 24(4): 43-47.
- [12] 陈忠卫, 贾培蕊. 基于心理契约的高层管理团队凝聚力问题研究[J]. 管理科学, 2004, 17(5): 46-52.
- [13] 王梦斐, 李文俊, 王怀勇. 教师心理资本与工作动机对工作投入的影响: 情绪劳动策略的中介作用[J]. 心理研究, 2019, 12(3): 252-261.
- [14] 刘华. 心理契约视阈下我国高校教师队伍建设研究综述[J]. 北京教育(高教), 2020, (4): 37-39.
- [15] 姜农娟, 刘娜. 高校绩效评价取向对科研人才创新行为的影响[J]. 科技管理研究, 2018, (6): 118-123.
- [16] 江珊, 刘少雪. 我国高层次人才聘任的运行机制研究[J]. 中国高教研究, 2017, (7): 87-93.