

心理契约与组织内上下级信任关系的维护方法探讨

汪和祥

(河南牧业经济学院 450000)

摘要: 在组织建设与发展进程中,如果上下级之间拥有良好的信任关系,可以提升办事效率,使组织保持健康、蓬勃的发展趋势。深入分析心理契约与组织内上下级信任关系的维护方法,可以给组织发展带来更多有效建议。本文主要围绕“心理契约内涵分析”、“组织内上下级信任关系中存在的问题”、“心理契约与组织内上下级信任关系的维护方法”这几个方面展开论述,重点结合心理契约,探究组织内上下级信任关系的维护方法,旨在构建更稳固的上下级信任关系,以信任凝聚人心,以信任带动发展。

关键词: 心理契约;组织内部;上下级;信任关系

当上下级之间存在一定信任关系时,组织内部会更加和谐,各方面工作也可以有序进行。相反,当上下级之间缺乏最基本的信任,组织内部可能会逐渐丧失凝聚力,影响组织长远发展。目前,在组织内部,上下级信任关系中暴露出来的问题主要有:“上级不愿意信任下级”、“下级对上级缺乏信任”、“上下级信任关系比较脆弱”等。引入心理契约概念之后,组织内部会更加关注上级、下级的心理动态,包括“心理需求”、“心理困惑”、“心理障碍”等,并以心理契约为管理目标,有意识地增进上下级之间的交流、互动,不断加强心理契约的稳定性,维系上下级之间的信任关系。

一、心理契约内涵分析

在 20 世纪 20 年代,已有一批学者开始研究心理契约的内涵,主要方向是雇主与雇员之间的一种心理期望。进入 60 年代,心理契约的概念更加普及,尤其在人力资源管理上,管理者开始结合心理契约特点,制定相应的管理办法,对人员和企业整体运作进行科学管理。心理契约的特点,主要体现在这些方面:

1. 无形特点

心理契约不是可以看到的文字,也不是可以执行的具体制度、标准。由心理契约构建的关系,相当于雇主与雇员之间的一种无形关系。看似无形,实则意义重大。比如说,当心理契约非常坚定时,雇主会放开一定管理权,让雇员独挡一面,快速获得成长^[1]。再比如说,当心理契约已经转化为行动力时,雇员会表现出极强的创造能力、奉献精神,朝着结果不断努力,让一些看似不可能完成的工作任务,保质保量完成;

2. 动态特点

随着市场变化、企业变化、认知变化,心理契约也会潜移默化地改变。这说明,心理契约具有动态发展特点。基于这种动态特点,心理契约关系并不是一种固定不变的关系,容易产生浮动,具有不稳定性。无论是雇主,还是雇员,都要积极适应这种不稳定性;

3. 非正式特点

心理契约的形成,不带有强制性、制度性,随时可能发生,也随时可能结束。从这个角度来说,心理契约关系并非一种很正式

的关系。即使人们违背心理契约关系,也不会受到法律层面的惩罚,最多只是道德层面、心理层面的谴责。因此,构建心理契约关系的过程中,相关主体要考虑到这种关系的非正式性,提前预估好各种可变因素^[2]。

虽然心理契约看不见、摸不着,但真实存在于人们内心,且发挥着难以估量的现实作用。在组织内部,任何一段上下级信任关系中,都离不开基本的心理契约精神。正是因为心理契约的力量,上级敢于给下级安排一些重要的工作任务,让下级拥有自我表现、自我成长的机会^[3]。与此同时,下级也会出于心理契约,认真执行、完成各项工作任务,不辜负这种信任关系。

二、组织内上下级信任关系中存在的问题

1. 上级不愿意信任下级

在组织建设与发展过程中,如果上级不愿意信任下级,有些工作很难部署下去。具体来说,在组织内部,有些上级权力过度集中,不愿意主动分解自己的权力,导致下级可承担的工作内容有限,难以获得应有的锻炼。上级的这种集权行为,带有明显的不信任倾向,不利于构建上下级之间的信任关系。除此之外,有些上级的思想过于守旧,认为上级就是上级,下级就是下级,以不平等的心态对待下级,没有给下级创造自由发挥的空间^[4]。长此以往,上级的工作会很辛苦,而下级会慢慢失去动力,整个组织内部的工作效率、工作质量,都难以提升。为了促进组织发展,上级需要主动改变这种“不信任”的心态。

2. 下级对上级缺乏信任

下级之所以对上级缺乏基本的信任,既与客观因素有关,也与主观因素有关。具体来说:一方面,客观因素。在特定的客观条件下,有些下级很难信任自己的上级。比如说,如果组织内部竞争激烈,下级随时可能面临被淘汰的风险,下级自然会产生强烈的忧患意识,将主要精力放在个人发展上,担心上级剥夺自己的发展机会,或者说,担心上级刻意限制自己的发展;另一方面,主观因素。从主观因素来分析,当下级欠缺职业素质时,思想会比较狭隘,考虑更多的是个人利益,不会站在上级的角度思考问题,也不会站在组

织整体发展的角度思考问题。基于这种较低的职业素质,下级很难全心全意地信任上级^[5]。由此可见,构建上下级信任关系时,下级要注意个人职业素质。

3. 上下级信任关系比较脆弱

组织内上下级信任关系过于脆弱,这并非一种罕见现象。从“时间维度”来分析,有些上级、下级共事时,起初关系还比较融洽,彼此之间存在基本的信任感。但共事一段时间之后,上级、下级之间的了解越来越深入,其中一方有可能不欣赏另一方,或者,双方都不欣赏彼此。这个时候,上级会慢慢转变态度,而下级也会产生新的想法,双方之间的信任感逐渐减弱。从“合作维度”来分析,合作处理组织内部事宜时,有些上下级之间虽然具备一定信任基础,但这种基础并不牢靠。举例来说,当合作事宜遭遇重大困难、变故时,有些上级不愿意承担领导者责任,有些下级也不愿意承认自己的过失^[6],双方陷入一种“相互推脱”的状态。总体来说,无论是从“时间维度”来分析,还是从“合作维度”来分析,组织内上下级信任关系都有待加强。

三、心理契约与组织内上下级信任关系的维护方法

1. 加强上级对下级的信任

从心理契约出发,上级领导要主动打开内心,乐于信任下级。具体来说,针对权力过度集中现象,组织内部可设置“协同管理机制”,明确划分各个上级的管理权限,提倡分工明确、协同办公。上级的权力被合理分解后,职能范围会发生变化,管理心态也会发生变化,上级会抱着合作心态,与下级建立心理契约,共同处理组织内部事宜。除此之外,对于思想过于守旧的上级,组织可以定期开展“上级工作人员心理契约培训”,呼吁上级以平等心态对待下级^[7],以信任获取信任。这样一来,上级的工作会更好部署,下级的工作会越来越有成效,整个组织内部的工作面貌,都会发生改变。

2. 培养下级对上级的信任

在心理契约的影响下,下级要改变自己的工作心态,敢于信任自己的上级。具体来说:一方面,理性分析客观因素。组织内部不可能没有任何竞争,对于下级来说,既要理性地接受竞争,又不能完全被竞争所影响。比如说,结合心理契约内涵,组织可以强调公平性原则,建立“上下级绩效机制”,量化上下级绩效,让上级的付出得到认可,让下级的才华被更多人看到,双方都拥有公平的晋升机会。这种公平晋升,会带给下级心理上的安全感,让下级更加信任上级;另一方面,积极转变主观因素。为了更好地转变下级的主观思想,组织内部可以开展“职业素质与心理契约培训”,通过渗透职业素质相关内容,进一步提高下级思想觉悟,让下级走出狭隘心理^[8],信任自己的上级,与上级达成一种心理契约。

3. 稳固上下级信任关系

以心理契约为指导,如何进一步稳固组织内上下级之间的信任关系?从“时间维度”来分析,组织可以定期开展不同形式的团建活动,如:“上下级共同郊游”、“上下级共同聚餐”、“上下级共同进行体育竞赛”等,通过常态化团建活动,在组织内部形成一种普遍

认同的“集体主义”观念,突破上下级心理层面的社交障碍,拉近上下级之间的距离,构建日趋稳固的心理契约,维系上级、下级之间的信任关系,避免时间冲淡双方之间的信任感。从“合作维度”来分析,组织内部可策划一些合作型项目,如:“上下级合作招聘”、“上下级合作调研”、“上下级合作文艺演出”等,将上级、下级团结在一起,培养上下级之间的默契感,建立无形之中的心理契约。为了避免上下级之间出现“相互推脱”的现象,在策划合作项目时,组织要明确上下级职责。这样一来,即使遭遇重大困难、变故,上下级之间也不会因为“谁来担责”,破坏信任基础,影响信任关系。总体来说,为了稳固上下级信任关系,组织可以依据心理契约,深入分析“时间维度”、“合作维度”方面的问题。

结语:

综上所述,从心理契约出发,组织要密切关注上下级心理变化,通过稳定的心理契约,促进上下级之间的相处,逐步构建信任关系。在这个过程中,组织要高度重视:(1)加强上级对下级的信任;(2)培养下级对上级的信任;(3)稳固上下级信任关系。除此之外,组织还要注意“激励政策”。如果组织内部只设置个人激励政策,不突出团队合作的重要性,很难夯实上下级之间的信任关系。因此,制定系统化的激励政策时,组织既要设置个人激励,也要设置团队激励,让上下级深刻意识到团队的利益高于一切。这样一来,无论是上级管理人员,还是下级执行人员,都会从团队利益出发,全心全意对待工作。

参考文献:

- [1]曹曼,席猛,赵曙明. (2019). 高绩效工作系统对员工幸福感的影响——基于自我决定理论的跨层次模型. 南开管理评论, 22(2), 176. 185.
- [2]常凯,郑小静. (2019). 雇佣关系还是合作关系——互联网经济中用工关系性质辨析. 中国人民大学学报, 33(2), 78. 88.
- [3]崔国东,李诗桐,程延园,李育辉. (2020). 信息化人力资源管理提升组织绩效的路径:基于员工赋能视角的案例研究. 中夙人力资源开发, 37(3), 78. 92+114.
- [4]杜运周,刘秋辰,程建青. (2020). 什么样的营商环境生态产生城市高创业活跃度?——基于制度组态的分析. 管理世界, 36(9), 141—155.
- [5]黄维德,柯迪. (2020). 知识员工胜任素质与人力资本贬值关系研究. 管理评论, 32(3), 190. 202.
- [6]吕峰,梁琬瞳,张峰. (2018). 效率还是效果:复杂环境下企业创新的权衡. 南开管理评论, 21(5), 188—199.
- [7]马苓,赵曙明,陈昕. (2020). 真实型领导对雇佣关系氛围及员工敬业度的影响——组织文化的调节作用. 管理评论, 32(2), 218—231.
- [8]沈伊默,马晨露,白新文,诸彦含,鲁云林,张庆林,刘军. (2019). 辱虐管理与员工创造力:心理契约破坏和中庸思维的不同作用. 心理学报, 51(2), 238. 247.