

# 基于心理契约的高校心理咨询师职业倦怠分析

鞠 鑫, 赵崇莲

(广东商学院 学工部, 广东 广州 510320)

**摘 要:** 职业倦怠的“工作要求—资源模型”指出工作要求过高和工作资源缺乏将导致职业倦怠。然而对于高校心理咨询师, 导致其职业倦怠的相关工作要求和工作资源却存在于心理咨询师与学校的“心理契约”中。本文从心理契约角度对高校心理咨询师职业倦怠的深层原因进行剖析, 并据此提出缓解心理咨询师职业倦怠的几点启示。

**关键词:** 职业倦怠; 心理契约; 工作要求—资源模型; 心理咨询师

**中图分类号:** G443      **标识码:** A      **文章编号:** 1008 - 0627 (2009) 05 - 0071 - 04

20世纪70年代, 美国学者 Freudenberger 提出职业倦怠 (Job Burnout) 这一术语, 用来指职业情境中个体面对长期的情绪和人际关系紧张而出现的一系列心理、生理综合症。<sup>[1]</sup> 心理咨询作为一种特殊的助人职业, 需要咨询师在工作中投入大量的情感、复杂的智力活动、熟练的技能技巧, 而且会经常体验到来自求助者、自我和社会的巨大压力。许多研究表明心理咨询师已成为倦怠的高发人群之一。<sup>[2]</sup> 特别是在高校, 近年来大学生学业、求职等压力的增大, 校园心理危机事件的频发, 使得社会对心理咨询工作的期望不断升级, 高校心理咨询师的职业倦怠也日趋严重, 对心理咨询工作和大学生心理健康产生了不良影响。本文拟从心理契约角度对此问题进行分析。

## 一、心理契约的涵义

“心理契约” (Psychological Contract) 概念最早由组织心理学家 Argyris 引入管理领域, 他强调在员工与组织的相互关系中, 除正式组织雇佣契约规定的内容外, 还存在着隐性的、非正式的、未公开说明的相互期望, 它们同样是决定员工态度和行为的重要因素。<sup>[3]</sup> 美国管理心理学家 Schein 认为组织与个体员工之间的相互期望, 远多于经济与物质上的需求。<sup>[4]</sup> 在高校心理咨询师的内心深处, 对自己该为学校付出什么、付出多少, 学校应给自己回报什么、回报多少等都是明确的。同时, 高校心理咨询师“爱的需要”、“自我实现的需要”也充分体现在心理咨询师和学校之间的心理契约中。

学者李原提出了心理契约三维结构。按照这一结构学说, 高校心理咨询师与学校之间的心理契约主要表现为: (1) 规范型责任: 学校方面的责任集中表现在为心理咨询师提供明确、具体的有关工作环境和福利待遇条件等; 心理咨询师方面的责任包括遵守学校制度, 承担学校规定的工作要求和岗位职责等。(2) 人际型责任: 学校营造和谐的人际氛围, 关心咨询师的个人成长与生活等; 心理咨询师与同事和睦相处, 配合上级完成各项活动。(3) 发展型责任: 学校为心理咨询师提供职业发展的机会, 能使其不断发挥优势和潜能; 心理咨询师能够承担额外工作, 关心学校的发展等。<sup>[5]</sup>

## 二、从心理契约角度看高校心理咨询师职业倦怠的产生

目前, 国内外学者分别从不同角度对职业倦怠的理论进行探讨, 提出了许多倦怠理论和模型。其中工作要求—资源模型 (Job Demand-Resource Model, 简称 JDR) 是 Demerouti 在进行了大量实证研究和理论探讨的基础上于 2001 年提出的。其理论基础是资源保存理论 (Conservation of

收稿日期: 2009 - 05 - 10

基金项目: 广州市哲学社会科学“十一五”规划 2009 年度课题 (09Q08); 2008 年度广东省高等学校思想政治教育课题 (2008CY017); 广东商学院 2007 年度校级科研项目 (07SJ07)。

第一作者简介: 鞠 鑫 (1981-), 女, 山东泰安人, 广东商学院学工部讲师。

resource theory, 简称 COR), COR 的核心假设是每种职业都有其特定的影响职业倦怠的因素, 无论这些因素是什么, 都可以归为两类: 工作要求和资源。当个体失去特定的重要资源、工作要求无法充分满足、工作付出无法得到预期的回报时, 就可能导致倦怠。<sup>[6]</sup>JDR 模型着重强调工作要求和资源对职业倦怠不同维度的影响。Demerouti 等研究发现, 工作要求与情绪衰竭存在高相关, 而资源的缺乏与去个性化和个人成就感降低存在高相关。<sup>[7]</sup>国内一些研究也探讨了工作要求和资源对职业倦怠不同维度的影响。从高校心理咨询工作特点来看, 高校心理咨询师正面对着角色冲突和角色混淆、持续的情感投入和足够的智力投入、不断提高的社会要求和期望, 而咨询师所需要的工作资源(如社会支持、个人发展机会、决策参与等)处于长期缺乏状态, 势必导致职业倦怠的自然诱发。根据心理契约理论, 高校心理咨询师面临的工作要求和资源正是心理契约中规范型责任、人际型责任和发展型责任的外在体现。因而高校心理咨询师与学校之间心理契约的不平衡或受到破坏, 可能是职业倦怠产生的深层原因。

### (一) 过高工作要求对职业倦怠的影响

#### 1. 角色冲突和角色混淆

在学校特定的环境中, 高校心理咨询师除了最基本的身份即心理咨询师之外, 同时还拥有一个既定的职业角色: 教师。两种职业角色有很多共同功能, 但心理咨询作为一个与人的心灵打交道的特殊职业, 其工作性质与传统意义上的学科教师有区别, 有其独特的角色要求、角色认知以及特殊的角色行为目标。<sup>[8]</sup>在实际工作中, 如果心理咨询师不能很清晰地了解自己扮演的角色要求, 无法很好地对自己职业定位, 混淆两种角色功能差异或在两个角色间产生强烈冲突, 就会在工作中产生一些心理误区, 影响咨询效果, 对咨询师本人心理产生负面影响, 出现职业倦怠等不良心理现象。从心理契约构建的角度来看, 心理咨询师产生角色冲突和角色混淆, 是由于咨询师与学校沟通不够, 二者之间的心理契约不够明确, 咨询师需求与学校需求产生了矛盾, 随着这种矛盾的尖锐化, 心理咨询师会感到身心耗竭、疲惫不堪; 从心理契约的规范型责任来看, 学校未对心理咨询师角色予以清晰的认知, 导致对心理咨询工作提出与其职业特点不相符的要求, 没有给予心理咨询师充分的工作自主权, 导致学校心理咨询师产生角色冲突, 影响心理咨询工作效率。

#### 2. 持续的情感投入和足够的智力投入

心理咨询过程中咨询师使用尊重、热情、真诚、积极关注等技术, 与求助者保持良好的咨询关系, 这需要心理咨询师大量的单向情感投入; 心理咨询工作面对的是形形色色的心理问题, 甚至是扭曲的心理活动, 要求心理咨询师运用自己的智慧去发现错综复杂的心理问题背后的根源, 付出足够的智力投入; 另外, 心理咨询师还需要经常设身处地体验对方的内心情感, 体验到焦虑、紧张等不良情绪, 被引发的消极情绪反应常人难以想象, 久而久之会在一定程度上损害心理咨询师的身心健康, 这也成为导致倦怠的一个重要原因。<sup>[9]</sup>从心理契约的发展型责任来看, 心理咨询师期望学校能为其提供更多专业培训和交流的机会。一方面可以提高其心理咨询的专业水平; 另一方面在学术交流与培训中, 可以定期邀请高级心理咨询师进行督导, 提高心理咨询师自身的心理健康水平, 缓解职业倦怠状况。然而目前国内大多数高校为心理咨询师提供的专业培训和交流机会都较少, 更无法满足心理咨询师专业督导的需求。学校的发展型责任未履行, 心理咨询师与学校之间的心理契约受到忽视, 久而久之, 心理咨询师会感到孤立无助, 工作积极性下降, 职业倦怠感自然产生。

#### 3. 不断提高的社会期望与要求

心理问题已经成为当代高校教育中不可忽视的部分, 从前几年的“刘海洋事件”到震惊全国的“马加爵”事件, 由心理问题引发的恶性事件在高校频频上演。有调查显示, 全国在校大学生中, 因精神疾病而要求退学的人数占休学、退学总人数的 39.7% 和 64.4%。<sup>[10]</sup>触目惊心的数字引起社会各界对大学生心理健康的高度关注, 对心理咨询工作的要求不断提高, 寄予心理咨询师大量期望, 无形中给高校心理咨询师很大的压力。面对这种不断提高的社会期望与要求, 心理咨询师期望学校

作为组织能够从各方面提供支持，比如提供更多大学生心理健康教育与咨询经费支持、增加专职从事心理咨询人员、提高学校心理咨询师的福利待遇、改善心理咨询的工作环境等。然而目前高校心理咨询工作仍然处于经费、人员、办公环境等不理想的状况。对于这些心理契约中学校应尽的责任，并没有引起足够重视，心理咨询师面对的社会压力无法缓解，严重影响其心理健康。

### （二）工作资源的缺乏对职业倦怠的影响

心理咨询师工作资源的缺乏，主要表现为缺乏社会支持、个人职业发展机会、参与决策及工作自主性等，COR理论指出这些资源的缺乏容易导致倦怠；同时，过高的工作要求使咨询师身心疲惫、情绪衰竭，于是在咨询中表现不佳，缺乏魅力，从而导致他们得到的社会支持更少。如此一来，便形成了恶性循环。

心理咨询师所需要的工作资源充分体现在心理契约的人际型责任方面，心理咨询师期望学校营造和谐的人际氛围、良好的人际支持、信任并尊重心理咨询师的意见和建议、考评和奖惩民主公平等；另外，在发展型责任方面，学校应该努力为心理咨询师提供培训和交流的机会、帮助心理咨询师在学术上逐步晋升、提供其参与管理和决策的机会。然而目前我国高校心理咨询工作经常处于被“边缘化”的地位，心理咨询师所需要的工作资源没有得到有效补充，导致心理契约的违背或受到忽视，心理咨询师的去个性化程度提高和个人成就感降低。

## 三、心理契约理论对缓解高校心理咨询师职业倦怠的启示

### （一）加强心理咨询师心理契约的维护

#### 1. 通过沟通明确期望与需求

心理契约是以个体与组织的相互期望为基础的，它具有隐含性、主观性和动态性。学校管理者必须保持与心理咨询师的不断沟通，相互之间可以及时得到信息反馈，使心理期望尽可能明朗化，保持心理契约的良好运作。这样学校管理者可以了解到心理咨询师真实的心理感受、心理咨询师对学校所抱有的合理期望，同时也使心理咨询师了解到学校的发展需求以及相应的希望与要求。

#### 2. 恰当使用情感激励手段

心理咨询师作为知识型员工，高度关注非物质激励措施，因此高校管理者要强调运用情感激励的手段，增进心理咨询师和学校之间的理解与信任。比如，学校主管心理咨询工作领导可通过让心理咨询师参与决策程序、增加工作自主权、承担更大职责、分配富有挑战性的任务等来满足咨询师的心理需求。这些措施不仅可以激励心理咨询师争取更好的绩效，也有助于缓解咨询师的职业倦怠。

#### 3. 提供充足的职业发展机会

根据马斯洛的需要层次理论，人的最高需求是自我实现，而人的价值最终体现在自身的职业发展上。心理咨询师的职业发展包括确立现实可行的职业理想与目标、强化职业的内在动机、职业成长环境的优化等。根据心理咨询职业本身的特点，学校应将心理咨询师个人职业发展纳入学校总体规划的序列中，以达到组织的资源需求与个人职业需求之间的平衡。学校应该有计划地输送心理咨询师参加各类专业培训与交流；根据每位心理咨询师的学历、职称特点，制定合理的培训方案，并使心理咨询师的培训学习在实践中得以运用。

#### 4. 创造良好的工作环境，完善机构职能

适时适当地为心理咨询师创造良好的工作环境，可以巩固学校与心理咨询师的心理契约，缓解职业倦怠。良好的工作环境包括学校的学术氛围、校风学风、人际关系、心理咨询机构设置等。为此学校应该积极改善心理咨询机构的条件，制定完善的管理程序和规章制度，还要确立严格的督导体系，使得咨询师能够及时得到督导的帮助，同时开展同辈辅导或者同事间定期举行个案讨论会等。

### （二）心理咨询师应注重自我提升

#### 1. 确立合理的职业期望

心理咨询师具有帮助他人的强烈愿望，希望自己的工作能使求助者的生活更美好。在这种高尚

信念指引下,咨询师应该根据咨询工作的特点、自己的专业条件(知识、技能、个性特征等)、求助者的具体问题以及外部条件等确立现实可行的理想与目标,同时客观地看待心理契约的违背,这样才能保持良好的自我效能感。

### 2. 完善自身的职业素质

心理咨询师的职业素质包括过硬的专业知识和技能、良好的注意力和记忆力、流畅的言语表达能力、足够的耐心、灵活和机敏、以及良好的人格品质等。咨询师可以通过不断地学习、实践,不断充实自己的库存能量,以弥补因学校未尽发展型责任而导致缺失的工作资源,以达到充分发挥职业特长,保持职业兴趣,防止职业倦怠产生的效果。

### 3. 促进自我的不断成长

心理咨询期望促进求助者的成长或改变,而心理咨询师自身也需要自我体验、自我觉察,促进自己的成长。自我成长可以帮助心理咨询师在面对心理契约被违背时,及时调整心态,学会适应,学会换一个角度看问题,始终保持积极向上的心态,避免消极心态侵蚀而产生职业倦怠。自我成长是一项贯穿心理咨询师职业生涯始终的持久性任务。咨询师可以通过阅读理论书籍,不断地在实践中反思、探索,接受自我体验和督导,以促进自我健康成长。

### 参考文献

- [1] MASLACH C, SCHAUFELI W B, LEITER M P. Job burnout[J]. Annual Review of Psychology, 2001, 52: 399-405.
- [2] RICHARD B SEYMOUR, DAVID E SMITH, TERRY CHAMBERS. Beyond burnout: when the counselor needs help[J]. Journal of Psychoactive Drugs, 2003, 35(3): 410-416.
- [3] ARGYRIS C. Understanding organizational behavior[M]. London: Tavistock Publications, 1960:25.
- [4] SCHEIN EH. Organizational psychology[M]. Englian: Englewood Cliffs. Prentice-Hall, 1980:15.
- [5] 李原. 企业员工的心理契约——概念、理论及实证研究[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2006:60.
- [6] LEE R ASHFORTH B E. A Meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout[J]. Journal of Applied Psychology, 1996, 81(2):123-133.
- [7] ARNOLD B, BAKKER, EVANGELIA DEMEROUTI, et al. A Multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations[J]. International Journal of Stress Management, 2003, 10(1): 16-38.
- [8] 方一红. 角色分离与澄清:高校心理咨询师的自我成长之路[J]. 高教论坛, 2007(5):132-134.
- [9] 蒋奖, 李强, 杨眉. 心理咨询师与心理师的枯竭[J]. 中国心理卫生杂志, 2004, 18(2):138-141.
- [10] 李淑然, 纪秀琴, 屠惠明. 1978 ~ 1987年北京十六所大学本科学生因精神疾病休学、退学情况分析[J]. 中国心理卫生杂志. 1989, 3(3):113-115.

## Upon University Mental Counselors' Job Burnout on Psychological Contract

*JU Xin, ZHAO Chong-lian*

(Student Work Dept., Guangdong University of Business Studies, Guangzhou 510320, China)

**Abstract:** Job Demand-Resource Model reveals that excessive work demands and insufficient work resources will lead to job burnout. For university psychological counselors, however, the work demands and resources involved exist in “psychological contract” with the school. This article aims to analyze the reasons of the counselors’ job burnout, therefore, putting forward some suggestions to relieve their job burnout.

**Key words:** job burnout; psychological contract; Job Demand-Resource Model; psychological counselors

(责任编辑 周密)