

特稿 175



更多精彩内容
请扫二维码

王迎旭能感觉到,台下的数百名驾驶员对她的“EAP团体辅导”不太买账。

2020年,中国石油天然气股份有限公司辽河油田分公司(以下简称辽河油田)成立了车辆服务中心,原本分别隶属于公司56个二级单位的1700多名驾驶员被划入其中,实行统一管理。

新的同事,新的工作制度,新的薪酬计算方法……王迎旭对驾驶员的EAP辅导就是在这样的背景下开展的。

EAP,是英文Employee Assistance Program的缩写,直译为“员工帮助计划”。这一计划诞生于上世纪70年代,核心内容是企业提供专业指导、培训和咨询,帮助解决员工及其家庭成员的各种心理和行为问题。

“比如在车辆服务中心的案例中,重组改变了驾驶员群体习惯的环境与模式,一些人可能会出现心态起伏,进而影响到他们的工作表现。”王迎旭说,EAP服务不能也不致力于改变客观事实,“我能做的,是帮助师傅们适应变化。”

“心里要是没毛病,学这些干嘛?”

吕玮开始对心理学感兴趣是在2003年。当时她在辽河油田钻采工艺研究院办公室工作,每天和形形色色的人打交道,不时还要接待一些情绪激动的上访者。如何处理好与这些人之间的关系,对那时的吕玮来说是个挑战。出于工作需要,她自掏腰包报了个心理学培训班。

20年前,人们对心理学的认知远不及现在。参加培训后,工作不忙时吕玮会在办公室里翻阅心理学相关书籍。很快,一些议论传到了她耳朵里。吕玮试着向关系不错的同事做过解释,但难以打消他们的疑虑,“心里要是没毛病,学这些干嘛?”

“有一阵子,我想看会儿书,都要挑办公室没人的时候。”已退休近3年的吕玮回忆说。

不了解不代表问题不存在。同样是2003年,辽河油田下属医院的一名女医生私自给朋友做血液透析,结果出了医疗事故。医院对其做出了停职、罚款等处分。

不久,涉事医生跳楼自尽。从她留下的遗书中人们了解到,这名医生几年前离了婚,一个人带着孩子各方面压力都很大,偏偏孩子与母亲关系还不太好;再加上工作遭到重大挫折,她的心理彻底崩溃了。



在一次EAP亲子关系团体心理辅导中,孩子扶着戴着眼罩的父亲往前走。

这起悲剧让当时辽河油田的高层管理者非常震惊,同时也意识到在关注员工心理健康方面工作的不足。很快,公司从北京请来一位心理学家,给部分干部上了一堂心理学入门课。

在此期间,随着学习逐渐深入,心理学对吕玮来说已不只是应付人际关系的工具。2004年,注意到身边同事在面临职场、家庭时存在一些共同的负面情绪和消极心态,已是办公室主任的吕玮给钻采院领导打报告,想筹备一场以“心理健康”为题目的讲座。领导想了想,建议她把“心理”二字改一改。

“他担心没人敢去听。”吕玮说。

吕玮不死心。于是她先办了一份简报,给院里的员工科普心理学概念,介绍常见的心理问题及简单的自我调适方法。经过3个月的“预热”,心理健康讲座正式举办。

那天,钻采院能容纳100人的会议室坐得满满当当,吕玮和受邀而来的专家一起用工作生活中常见的小事来讲解心理作用的力量,台下员工听得津津有味。

讲座大获成功,钻采院自发开展的心理健康工作也由此引起了公司层面的关注。2005年,辽河油田开始在钻采院进行EAP项目试点。

辽河油田职工及其家属共有30多万人,要在如此大规模的人群中开展EAP服务,需要相当数量的心理咨询师、项目管理师等专业人员。考虑到成本、可持续性等因素,从项目试点起,辽河油田就选拔员工参加相关课程培训。到2006年,吕玮已经拿到了心理咨询师、企业培训师等职业资格证书,还完成了心理咨询与治疗专业的函授课程。

2009年,EAP项目在辽河油田全面推行。那时候,全公司已经有300多名员工具备了开展这项服务的能力。

“你讲的这些都没用”

王迎旭在车辆服务中心的EAP辅导进行到中途,一位驾驶员站起来打断了她。

“你讲的这些都没用。想让我们心情愉快,还是得有钱!”听到这句话,台下的师傅们纷纷表示了附和。

“那时候,大家心里确实很不痛快。”今年53岁的客车驾驶员李建卓还记得当时的场景。车辆服务中心成立后,与辽河油田其他单位间形成了甲乙方关系。甲方要付费,乙方要盈利,提高用车效率、降低用车成本成了双方共同的原则。李建卓原本在欢喜岭采油厂工作,工资跟着厂里效益走。到了服务中心,他一年的收入比原来少了七八千元。

“活儿多了,管理严了,可挣得还比原来少了。”李建卓说,相似的变化在不少驾驶员身上都发生了。

经过50多年的发展,辽河油田已进入开采中后期,油气开发成本提高、难度增加。同时,作为一家老牌特大型国有企业,公司内部又存在着机制不活、冗员过多等诸多问题。

以职工数量为例,2014年时,按照年产原油1000万吨的规模,辽河油田核定人员应为5万人,但当时公司实际在职员工却有近10万人。

为应对市场乃至生存挑战,最近10年间,辽河油田持续深化改革。改革,必然有阵痛。EAP项目的重要目标之一,就是引导员工平稳度过阵痛期。

EAP服务在辽河油田赫赫有名,但并不意味着每位员工都对它感兴趣,尤其是当他们觉得自身利益因改革遭受损失时。

为了创效增收,同时安置公司超出核定人员数量外的职工,近年来,辽河油田大力开拓外闯市场。2021年,辽河油田中标广东石化公司硫磺成型及煤焦储运业务。为了完成这个大项目,来自辽河石油勘探局石油化工技术服务分公司等单位的140名员工需长期驻扎在广东省揭阳市惠来县的一个化工园区里。那里离他们的家乡有2700公里。

硫磺成型气味重,煤焦储运粉尘大;天气炎热潮湿、饭菜口味清淡……南方的一切似乎都需要东北人费力适应。再加上当时新冠病毒疫情反复,两月一次的轮岗制度时常难以实施。开工近一年后,时任项目副经理颜士权明显感觉不少

员工工作没了热情,情绪也不稳定。

“有一次吃饭聊天,车间副主任突然哭了,一边哭一边说自己儿子正上高三,学习不努力,当妈的管不住,他又隔得太远管不了。”颜士权说。

得知相关情况后,2022年7月,辽河油田工会委派石油化工技术服务分公司工会副主席才洋和另外3名EAP项目骨干前往广东,准备给一线员工做一次全面的心理“把脉”和“按摩”。

然而,面对千里迢迢赶来的“娘家人”,项目部员工并没有流露出喜悦或振奋。抵达揭阳当天,工作组与大家一起在食堂吃晚饭。“言语中能感觉到他们对我们的不信任。”工作组组长赵兰香说。

赵兰香在辽河油田做EAP服务已有十多年,她很能理解一线员工的这种态度,“他们觉得我们只是去做做样子,既不能体会外闯的难处,也无法实质性解决问题。”

“在这儿过得怎么样?”

在车辆服务中心的EAP辅导起步不顺,没有打乱王迎旭的节奏。她是辽河油田分管EAP项目的工会副主席,很清楚一次两次的接触远不足以消除这些“在油田工作的大半辈子”的职工的不满情绪。

近年来,职场人心理健康状况越来越受到关注。2022年,国内一家人力资源服务企业曾发布一份相关调查报告,在受访的职场人中,55.7%处于心理“亚健康”状态,6.4%的受访者存在严重的情绪压力和心理障碍。

“EAP服务无法给师傅们涨工资,但可以做到金钱买不来的实事。”王迎旭带着几位公司签约咨询师,与车辆服务中心一起制定了专门针对驾驶员心理、身体健康的服务计划。

咨询师们先是在驾驶员群体内开展广泛调查,了解他们的身心状况,再据此制定相关课程,围绕不良身心状态可能给安全运输带来的负面影响对驾驶员做出提醒。

车辆服务中心的驾驶员平均年龄近50岁,再加上工作原因导致生活不规律,不少人患有



在辽河油田,不少二级单位会不定期针对女员工开展团体心理辅导活动。

带着好心情去上班

本报记者 刘旭

“三高”疾病。在EAP工作团队的建议下,服务中心给每位驾驶员建立了健康档案,定期为他们测血压、血糖;同时请来营养师给大家配置健康餐。

“刚开始,大伙儿都觉得EAP服务是徒有其表的花瓶。”李建卓说,可一段时间之后,不少驾驶员的血糖血压指标明显下降,出车时精气神显著提升,收入减少只是驾驶员“闹脾气”的导火索,“对自我价值的怀疑、归属感的缺失以及来自家庭或多或少的压力,是更深层的原因。”

看到“老司机”们态度有所转变,EAP工作团队加强了与他们交流的深度,了解并尝试化解公司改革给这一群体造成的心理困扰。王迎旭发现,收入减少只是驾驶员“闹脾气”的导火索,“对自我价值的怀疑、归属感的缺失以及来自家庭或多或少的压力,是更深层的原因。”

为此,王迎旭和同事推动车辆服务中心成立了“驾嫂协会”,开通“驾嫂掌上直通车”,发动驾驶员的妻子协助监督丈夫的睡眠、饮食、情绪等情况;同时开展“亲情陪伴”活动,让妻子以跟车的形式感受丈夫工作的辛苦。

“真别说,也就跟了一天车,从此家中那位对我体贴了不少。”李建卓笑道。

在广东,关系破冰同样是开展EAP服务的前提。工作组到项目部的第三天赶上当年入伙。按照北方习俗,才洋她们组织大家一起包饺子、吃饺子。在项目部期间,工作组和员工们一起晨练、一起吃饭,一起乘坐通勤车上下班。

工作组组长耿晓菊记得,项目部员工有一项日常工作是巡检煤焦储运罐。“巡检一次要两小时,正是天气最热的时候,我们在狭窄的罐道中爬上爬下,每个人都一身大汗。”耿晓菊说。

人心都是肉长的。工作组真诚的态度逐渐拉近了与外闯员工间的距离。一天吃早餐时,耿晓菊顺口问了旁边一位女工“在这儿过得怎么样”,没想到对方一下子就泣不成声。当天晚上在宿舍里,这名女工终于把内心的烦恼向耿晓菊和盘托出,“想家,想孩子,在这儿太孤独”。

通过问卷调查和访谈,EAP工作组了解了项目部员工主要存在的负面情绪和普遍诉求。在此基础上,她们对60余位员工进行了“一对一”心理咨询,组织了4次不同结构不同主题的团体辅导,缓解大家的压力。

回到公司后,才洋将情况向上级做了汇报。很快,石油化工技术服务分公司有针对性地加大了对广东项目部各方面的支持,同时对员工家属进行了走访慰问,安排家中有困难的职工尽快轮岗调休。

“锦绣河山美如画,祖国建设跨骏马……”颜士权记得,工作组离开的前一天,在下班的通勤车上,大家一起唱起了《我为祖国献石油》。“那是我很久没感受过的高涨的情绪。”颜士权说。

“状态不对”

2020年4月,赵兰香接到了一对油田夫妻的紧急求助电话。这对夫妻的女儿楠楠(化名)当时正上初三,此前学习成绩一直不错。可自从因疫情居家上学后,楠楠考试名次屡屡下滑,还常常乱发脾气或突然大哭。“有一天,父母无意间发现楠楠的草稿本上写着‘不想活了’等字迹,这把他们吓坏了。”赵兰香说。

在辽河油田工会大厦,赵兰香陪同而来的父母在外等候,自己与楠楠走进了咨询室。几句设身处地的问候后,楠楠就把上网课的不适、长期居家的苦闷、中考在即的压力全倒了出来。一边说一边哭,手边的一盒纸巾几乎被她用完了。

赵兰香一言不发,只是认真倾听。等楠楠说完了说了累,赵兰香建议她闭上眼睛,跟着自己的描述想象大海、草原,在心里尖叫呐喊。直到

最后楠楠完全放松下来,赵兰香才简略地给出了一些帮助她调整心态的建议。

女孩恢复了平静,她点点头,没多说什么,却弯腰开始收拾被自己扔了一地的纸巾。

新冠病毒疫情出现后,人们生活中多了许多未知和不可预知的因素。随着疫情持续,不仅是青少年,许多成年人也遭遇了心理危机。

不久前,一家EAP企业发布了一份疫情期间职场心理洞察报告,显示受疫情直接或间接影响,近一半受访者出现了情绪问题,其中焦虑和抑郁最为突出。

50岁的郭健是辽河油田安全处健康管理科科长。疫情期间,她大概是公司最忙碌的人之一:每天她要与二级单位80多名负责健康管理的干部沟通联系,收集整理全公司的疫情防控情况,根据变化做出预案并向上级汇报。

“催得紧了,下面的同事要跟我倒苦水;数据更新不及时,我又要被上面的领导批评。”郭健说,疫情形势严峻时,她每天要工作十多个小时,精神随时都处于高度紧张状态,“有时候家里人都不理解我到底在忙什么”。

长此以往,郭健出现了失眠、厌食等症状,做什么事都难以集中注意力。意识到自己“状态不对”,她决定去跟王迎旭“聊聊天”。

“日复一日淹没在繁杂的琐事之中,人们很容易找不到其中的意义。”为了疫情防控,辽河油田工会干部同样投入了大量时间和精力,王迎旭因此完全能体会郭健的感受。她知道,引导郭健

“每个人都是受益者”

郭健没想到,自己与王迎旭的“聊天”只是个开始。了解到受疫情防控影响,公司负责健康管理的同事身心压力普遍较大,王迎旭组织EAP工作人员,先后对从事相关工作的80多名干部进行了4次团体心理辅导。

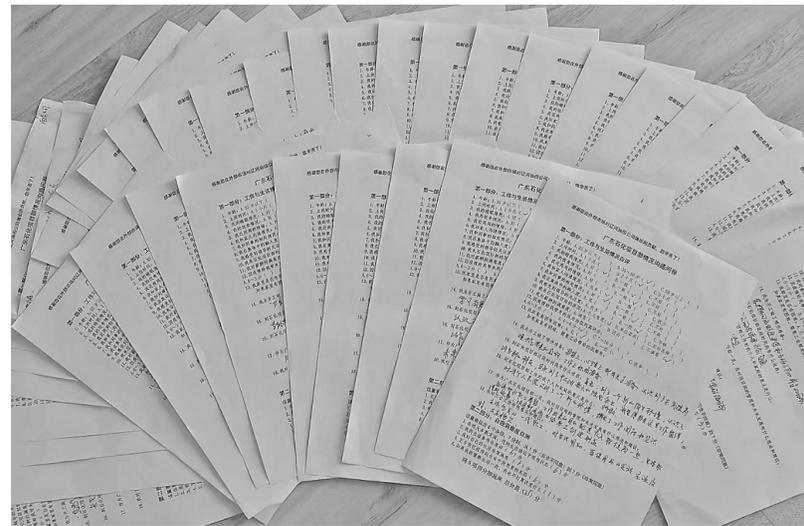
“辅导改变的不只是大家对待工作的态度。”郭健说,一些健康管理干部主动优化了疫情防控信息整理、上报流程,从而减轻了从上到下的工作量。

“让员工愉快上班的同时提高工作绩效,这本身就是EAP服务的目的。”王迎旭说,辽河油田有一支全部由女职工组成的采油队,担着家庭和工作两副担子,这支队伍的压力天然要大一些。针对她们的特殊情况,EAP团队制定了多项团体辅导计划,并及时为有困扰的职工提供心理咨询。

近些年,这支采油队平均年产油12万吨,人均创效1000余万元,成为辽河油田稀油产量最高、效益最好、吨油成本最低的队伍。

截至目前,辽河油田的EAP工作人员已有1000多名,自主开发了30余种课程,实现了完全靠内部资源全面运行EAP项目。

“最初,我是被动去学习的。”刘玉是辽河油田钻采院油田化学技术研究所水质检测技术员,同时也是公司EAP项目团体辅导组组长。刘玉本没有把培训太放在心上,只是学着学着,她开



通过问卷调查,EAP工作组对广东石化项目部员工的心理状态有了整体了解。

暂时从看似无穷的工作中跳脱出来,肯定自我价值,想明白当前的特殊状况不会永久持续,是帮助她的关键。

“疫情防控信息是公司正常生产的重要前提”“人们的指责埋怨大多是情绪发泄,并非针对你本人”“等一切正常后你最想做什么”……直到现在,郭健还觉得很神奇,真的只是与王迎旭“聊了聊”,自己的心情就舒畅了许多。

为了巩固楠楠重回正轨的心态,赵兰香后来又对她做了两次心理辅导。“听她父母说,慢慢地,过去那个好学、开朗的女儿又回来了。”赵兰香说,职工的亲子、婚姻关系一直是辽河油田EAP服务的重点领域,“家里的事处理好了,员工上班才有好心情。”

2020年7月,赵兰香收到了楠楠考上重点高中的消息。

始有意无意试着从心理学角度观察人、了解人。

那时候,刘玉在工作上有点烦心事:科长总是喜怒无常。“有时候明明上午还对我嘘寒问暖,下午就因为一件小事把我一通训斥。”一次闲聊,刘玉得知科长不时因琐事与家人发生争执,她意识到自己某种程度上成了领导的出气筒。于是刘玉试着用在EAP课程上学到的沟通技巧与科长打交道,还有意识地给她在生活上支招。

“果然,自那以后,我很少再莫名挨训了。”刘玉说,在辽河油田,大多数EAP工作者都是先从中尝到了甜头,再转而主动帮助别人。“我们希望,每个人都是受益者。”刘玉表示。

健康管理干部团体辅导结束后不久,郭健又找到王迎旭。“那一次,她告诉我我也要开始学心理学了。”王迎旭说。

(本版照片均由受访者供图)