

积极心理， 开发幸福竞争力

——对话欧洲积极心理学专家 Ilona Boniwell

文 / 本刊记者 齐向宇

老马买彩票中奖了。税后约 11 万。没有羡慕只有恨。独乐乐不如众乐乐，老马宴请一众好友。饭店档次也由大排档升至五星包房，在场好友纷纷求握手，希望沾上些许财气。席间，一好友说：“马兄，您这个奖中得刚刚好，如果您真的中 500 万，肯定不会像现在这般幸福。”

“为啥？”老马不解。

“500 万大奖一定会满城风雨，您就不能藏至小金库，而是上交嫂夫人啦！”

众人恍然大悟。老马的幸福，很纯粹，就在这一席间的芳华。

长久已来，死亡、瘟疫、战争被公认为导致不幸的原因。然而，未来已来，人们并不想再沉浸于过去的不幸之中，而是在思考未来的主题是什么。尤瓦尔·赫拉利在《未来简史》一书中提出，找出幸福快乐的关键是人类未来的重大议题。英国哲学家边沁主张，国家、市场和科学界唯一值得追寻的目标是提升全球的快乐。

然而，古希腊哲学家伊比鸠鲁曾告诫弟子，快乐



是件辛苦的差事。光是物质成就，并无法让我们长久感到满足。事实上，盲目追求金钱、名誉和欢愉，只会让我们痛苦不堪。就在刚刚出炉的 2017 年联合国幸福报告中，我们看到，中国的幸福指数排名在此榜单上仅排在第 79 位。据调查，80% 的中国人不能从自己的工作当中得到快乐。中国人在工作中产生幸福感的人数，在世界上所有工业化国家里面排名倒数第一。

有机构对 100 多家企业共计 24346 名员工调研发现，“既幸福又成功”的人是存在的，约占 15.6%。这些人表示，“既幸福又成功”是一种可以培养的能力，这种能力与个人、组织绩效直接相关。这就是我们所说的“幸福竞争力”。有言道，幸福失守，组织失序。本期，我们采访到欧洲积极心理学的领军人物 Ilona Boniwell 博士，听她讲讲，如何通过培养训练，提升我们的职场幸福竞争力。

幸福不是鸡汤

关键点：积极的状态

记者：作为专业期刊的记者，我一直都很排斥“幸福”这个选题。多数人认为“幸福”是一碗不解渴的鸡汤。但是经过系统的学习后，我明白，幸福是一门学问，从属于积极心理学。许多时候，并不是我们不幸福，只是在心理上会产生消极的心理来抵抗幸福的感觉。您作为欧洲著名积极心理学专家，多年来为 Positran 世界各地的总监做咨询工作，在您看来，幸福应该长什么模样？

Ilona Boniwell：各个时代的人对幸福的理解是不同的。人们一旦满足了生活上的基本需求，追求幸福的潜在心理需求，即自主、能力、自我相关性和意义就变得更为重要。一些关于心理的问题很可能更为突显，例如，“我工作得愉快吗？”而不仅仅是“我的薪酬是多少”，或是“孩子的学校有关注到他心理的发展吗”，而不是“学校在教育排行榜的排名是多少”。有迹象显示，随着中国中产阶级薪酬的上升，幸福和平衡的生活越来越受到重视。

关于幸福的定义，人类科学在帮助我们了解幸福是什么上已经取得很大的进展。虽然是百家争鸣，却存在很多共通点，因为这个概念并非许多人认为的那么主观。

快乐为一座老式天秤，左边为感觉良好（或所谓享乐幸福 hedonic well-being），右边则为生活得很好（或所谓的心理幸福感 eudaimonic well-being）。享乐的一边通常更为明显，在既有情感（我们的感觉，例如“我感觉很好”），又有认知（我们认为或我们对生活满意的程度）的基础上，它涵盖了我们如何评估现有的生活。当现实和理想之间只有很小或没有分歧时，以及当我们以积极的态度过我们的日子的时候，我们通常都很幸福。

但幸福还有另一面，它也许不那么明显，但同样重要，被称为“eudaimonia”幸福主义。它起源于古希腊思想家，是关于做一些有意义的事情，通常是它涉及付出努力，不随波逐流及督促自己。当你在一个你相信的项目上付出努力，或者为之夜以继日地工作，以让你的团队不会失去一个重要客户的时候，你当时可能不会有享乐幸福的感觉，但仍然充满幸福，因为你知道你正在做正确的事情。

必须在此提醒，关注幸福并不意味着人们要持续性地愉悦或欣喜若狂。幸福的人大多时候只是觉得愉快，觉得自己处于温和的积极状态。只有在一些场合中，幸福的人才会感到强烈的积极。正是那些愉快幸福的人（不是指100%强烈满足的人），通常在自己的成就领域中表现得更好。

幸福工作 = 幸福生活

关键点：回报率高

记者：多数人认为积极的情绪是指快乐、幸福的感觉，但是有一些心理学家发现，还有其他的核心因素，如生活的参与和意义。曾有人统计过，在人的一生中平均工作时间是9.1小时/天，如果你在工作中毫无热情，得过且过，那除去睡觉休息的时间，我们生活中的大部分时间都将变得索然无味。在一定程度上可以说，幸福工作 = 幸福生活。有的老板可能不爱听了，没有利润，公司就不能支付工资和奖金，那么我们如何谈论员工的幸福呢？但如果我们只关注经济利益，员工就不会感到幸福。您认为，应如何平衡二者的关系？



Ilona Boniwell: 幸福包含两方面：积极的情绪以及在所参与的活动中找到意义所在并投入其中。享乐幸福和生活意义幸福只是一枚硬币的两面，代表着我们所看到的充实和繁荣的生活。

正如您所说，我们生命中的一半至三分之二的时间都花在工作上。假设你和大部分人一样，一辈子你可能会花 8 万小时在工作上——这个数字并未包括晚上、周末或假期期间回复电子邮件和电话，思考和工作相关的事情或加班。而对于许多高管来说，工作 9 万小时已经属于很保守的估计。不过，不管这个数字是多少，这足以代表了人生的绝大部分时间。你觉得自己时间运用得好吗？你在这些时间里感到快乐吗？

幸福不仅是鸡汤，还有更多实质的好处，尤其对于雇主来说。如果你在家里及工作上都很快乐，你将会设定更高的挑战；更快地实现目标；产生更好及更有创造性的想法；与老板和同事更好地互动；晋升得更快；收入更多；给予更多的帮助和支持；受到更高的评价；学到更多；取得更大的成功；身体更加健康。

幸福的员工会因为他们更健康

而有助于降低成本。美国的研究显示，幸福感较高的人群每年新增疾病负担的平均成本为 723 美元，幸福感较低的人群平均成本则高达 1488 美元。

幸福的个人更有可能专注于外部挑战而不是自己本身。他们更多地追求心理学家称之为“促进发展的目标”——掌握新知识，而不是旨在预防的目标——避免可能的坏事发生。研究清晰地表明，幸福的员工在谈判中比不幸福的员工更加协作，也愿意在谈判中作出更多的让步。通过合作，他们通常能在谈判中达到更好的共识及找到更好的解决办法。幸福和成为一位好同事之间也有十分清晰的联系。工作上的好同事包括帮助他人的工作，即使这份工作并不属于该同事的工作范畴。更重要的是，工作上的幸福预示着工作场所偏差行为较少，例如偷窃、休息过度、故意性地工作怠慢、传播其他同事的谣言等，而工作上的不幸福则与之相反。

在日益激烈的商业竞争环境中，创新是成功的关键因素。幸福感已被证明可以增强好奇心和创造力。幸福的人更会感到精力充沛，对事情更感兴趣，好奇心的得分更高。此外，

还有大量的实验研究文献表明，具备好心情的人往往更独特、更具创造性及在认知上更具灵活性。所以请忘记一个“不幸福的天才”的神话。通过我最近的调查显示，效果的强弱取决于内容和激励，幸福仍与创造力直接相关，并促使创造力的进一步产生。

因此，如果公司希望获得所有这些好处，那么在公司发展的任何阶段，或至少在新公司开始稳定时，专注员工幸福是必须要做的事情。当然，从公司的角度来看，利润是最重要的，这利润能够支付工资，从而满足员工的基本需求。然而，公司如果想要更健康、更愿协作、可靠和创新的员工，就应该考虑到他们的幸福需求，以实现双赢局面。

当提到直接影响业绩和生产率方面，英国近期的研究显示，在积极的精神状态下的员工的生产力能提高 12%，而提高员工的幸福感可以将销售额提高 9%。重要的是，幸福并不是企业业绩的唯一预测因素，员工的投入度也扮演了更重要的角色。当我们同时专注两者时，加强员工幸



福感和投入度在第一年就显示出 9:1 的投资回报率。影响幸福感和投入度的驱动力因素实际上是一样的。

幸福是一种心理资本

关键点：激发客观因素

记者：您用大量的数据来说明，幸福是可以产出绩效的。在工作中，积极的主观因素包括接受、帮助他人、学习意愿等，但也有一些积极的客观因素，这些因素不利于员工的理解和控制。作为企业，应如何培训员工成为乐观者，激发这些积极的客观因素？

Ilona Boniwell：员工的幸福感能够形成积极的态度，自然导致高绩效行为。所以，不少人力资源部已

经从传统的选用育留功能转型为“员工关怀中心”，致力于通过 EAP 计划等形式治愈劳动负荷形成的损害，提升员工对于幸福的感知。但是进行了一段时间后，发现成本投入与成果产出不成正比，要么是不断地投入福利成本来讨好员工，要么是一遍又一遍地灌输正能量和心灵鸡汤。但是，并没有导致“满意”的结果，自然也没有形成员工积极的工作状态。单纯增加“幸福感”的做法与心理资本无关，那种“幸福感”只是一种浅层次的心理慰藉而非真正的“幸福”，这些企业是误入歧途。

其实，当员工具备了这种心理能力或心理机制后，能够适应性地“运用不同的能力”来满足工作的动态要求，同时，这也使得他们能够体验到真实的“幸福感”。当谈及人们自身，客观或主观因素之间的界限是很微弱的，但是我很乐意评论一下我们在积极组织研究中所发现的，关于工作动力与投入度的整体驱动因素。

首先，员工会带着一系列的个人资源到工作中来，这些包括精力（或健康）资本、认知灵活性、情绪灵敏度、时间控制力和自信。因为这些都是个人特征，公司在这里发挥的作用较

小，但他们可以提供支持这些技能发展的环境。休息期间走进健身房、瑜伽班或冥想班，可建立精力资本和情绪灵敏度。接受和赞赏的文化氛围可以提供发展自信心的学习机会。有力证据显示，可以通过结构性培训和工作坊来发展心理坚韧力，比如美国的军人都会接受心理坚韧力训练。时间控制力不仅可以通过培训加强，也可以通过组织干预，如建立电子邮件规则、采取积极措施、减少员工在休假期间使用电子邮件沟通的必要性或完全切断与工作的联络（使员工因此恢复）等方式实现。

组织具有更多控制力的是在组织资源的规定方面，能影响到工作中的幸福和投入度。通常认为的通过更高的薪水和奖金“买入”投入度的常识性智慧与大量现实证据不符。虽然薪酬和福利应满足员工的需求，并且必须是公平的，但更大的年度奖金不会转化为明年更好的表现。有证据表明，提供更小的季度奖金可能是一个更好的策略，因为积极推动的频率有更加长远的影响。此外，鉴于财务奖金影响的限制，就业福利和奖励似乎提供了更好的激励价值。建立一种信任气氛，让每一位员工都知道





事情可以公开讨论。公平考虑是另一个至关重要的驱动因素。英国一项进行了十多年对公共部门雇员的研究显示，缺乏公平性与较差的思维，失眠和心脏病发有很大的相关性。

同样重要的驱动因素包括，管理支持，环境条件，如空间、自然光、绿化，和社会重要性，如明确的使命和愿景，与员工沟通公司的历史叙述以产生自豪感，企业社会责任行动远超法规要求等。所有这些因素都是企业应关注的客观因素。

最后，还有一系列因素既客观又主观，它们与员工的工作经验相关，即自主性、精通、多样化、角色清晰度/架构和人际关系。自主性通过提供灵活的工作环境实现，明确定义结果而不是过程，从而能给予人们在过程中的自主性或让员工探索解决方案，并让他们明白组织重视他们的这些探索。精通来自于确保工作匹配员工的优势及提供成长机会，如在职培训和培养学习文化。人才流动、休假、兴趣小组和领导力发展学习体验是确保多样化，也是直接预测生产率的方法。角色清晰度/架构是其中一个

最强预测投入度的因素之一，缺乏角色清晰度也是预测倦怠出现的最大要素。最后，优质的人际关系是工作幸福感和动力的最主要因素，而且可以通过不同的方式促进，如非正式的社交机会，以建立互惠和欣赏。

此外，扁平的组织结构和让员工参与决策有助于降低不公平性并促进员工投入度。例如，一家生产饼干的法国公司 Poult 决定淘汰所有中层管理人员，增加每个工人的自主权和责任感。结果，几乎是一夜之间实现了 12% 的效益增长。

追求幸福的灵丹妙药

关键点：积极心理学

记者：在谈了这么多有关幸福感的问题之后，我越来越发现，幸福研究要经得起时间和实践的考验，也同样必须遵守科学的原则：摆事实、有依据和讲证据。而不是单纯地做好一件事就自以为是，好像找到了幸福的灵丹妙药。因此，许多像您一样的学者致力于研究和传播积极心理学，试图挖掘出人们内心深处真正的幸福感。积极心理学是上世纪末首先在美国兴起的一

场心理学运动、一种心理学思潮。它从研究人自身的积极、优秀的因素入手，关注每个人固有的、实际的、潜在的具有建设性的品质和美德，然后用一种积极的心态来对待一切现象，不断地激发人自身内在的积极力量和优秀品质，最大限度地挖掘自己的潜能，由此而获得幸福的生活。您认为，管理者应如何更好地践行积极心理学，激发员工积极性？

Ilona Boniwell：一个伟大的经理激励和吸引员工靠的不是采用“指挥和控制”的方式，即使有时可能是必要的，而是通过实现和尊重自主权，帮助员工在工作中找到意义。管理者可以采取多种行动和做法实现上述工作，如经常给予肯定和鼓励。肯定包括一些细微的行动，向员工表达对他或她的重视。经常给予肯定和鼓励的经理人员，他们的团队具有较高的项目绩效。具体来说，与排名最后四分之一的经理人员相比，排名最前四分之一愿意给予肯定的经理人员在生产率方面能提高 42%。通过给予肯定，这些管理人

员满足两个需求——能力（表示某人做得很好）和连接性（有人对你感兴趣）。如果你使用 Facebook，你将会意识到那种因为与其他人分享的一项消息而累积了很多的“点赞”时的满意度激增。在硬币的另一边，无法感到肯定的效果不仅仅是中立的，而且是负面的，因为人们很可能主动地撤出工作。

皮格马利翁效应告诉我们，人们会不自觉地接受自己喜欢、钦佩、信任和崇拜的人的影响和暗示。而这种暗示，正是让你梦想成真的基石之一。有句话说得很好，我们得到的最高赞扬就是我们的薪水。管理者应随时随地、慷慨地把这笔薪水支付给应得的员工。有心理学家统计：普通员工在无激励状态下只能发挥自身能力的 10%-30%；在物质奖励状态下，发挥自身能力的 50%-70%；对于需求层次要求较高的人来说，精神激励更有利于自身能力发挥。

IBM 公司有个惯例，就是为销售业绩优秀的员工举行隆重的庆祝活动，公司所有的人都参加“100%俱乐部”举办的为期数天的联欢会，而前几名的销售人员还会荣获“金塞奖”。为显示活动的重要性，不仅举办地点的选择十分讲究，而且公司高层自始至终参加，让员工感觉自己是全世界瞩目的焦点，心理需求得到高度满足。格兰仕对员工实施的“赞赏管理”分为四个方面：及时表扬和赞美、好的心理激励与奖励、提拔平台、感恩心态。对待基层工作人员，格兰仕一般采用刚性的物质激励；而对待中高层管理人员，则更注重采用物质和精神相结合的长期激励。

我们上面谈到的是管理行为，而不是管理者自身的品质。但是，有没

有一些个人品质和能力与更好地运用积极管理行为有关？答案是有的。第一个是积极的态度——对未来保持乐观，对自己和他人有信心，并普遍认为世界是美好的（而不总是在寻找什么是错误的）。这就是为什么管理者能够更好地活出愿景并更好地就其进行沟通。

第二个是认知灵活性——对于体验的开发态度，将生活视为一个持续的学习和成长过程，质疑自己的信念（而不是被困在同一个世界观中），并且爱上一个新的挑战。这使得管理者能够适应快速的技术、市场和更新换代的变化。

第三个品质是情感灵敏度，或高度发展的社会情感技能。这包括对自己和他人情绪的认知和认同、稳定的性格和情绪管理能力。这显然是积极关系的基础。

第四，组织能力不能忽略，即平衡自己与他人的时间，组织，持久性和不拖延的能力。一位优秀的管理者在自己的工作方式中发挥了活力和热情。正如一位管理者所说：

“虽然较为简单化，我还是要说出来，如果员工看到领导自己的人是有动力的，而且比他们更努力，员工才会充满活力。”

企业文化里的幸福基因

关键点：无形资本

记者：所有的管理者都希望他们的组织具有核心价值。正是通过这一核心价值，他们希望创造员工忠诚度，提高公司的韧性，并确立其在市场中的地位。要做到这一点，就必须建立健全完整的企业文化。我知道您一直在日本和新加坡提供培训服务。今年 3 月，还受邀到中国机构——筑心园，开设了中国首届积极心理学讲师认证班，中国也因此有了第一批积

极心理学认证讲师。目前你们也致力于向更多的企业传播积极管理，这两个月您还将在筑心园开设积极心理学讲师中级、高级认证班。在授业解惑的过程中，您认为积极心理学如何被用来帮助创建公司的企业文化？

Ilona Boniwell：Hay 集团 2006 年的研究报告显示，“无形资本”包括从技术工人、专利到品牌的一切的价值占公司的总价值比例，在标准普尔 500 指数的公司中，已经由 20% 上升到 70%。2005 年，世界上最大的 150 家公司的无形资产是 7.5 万亿美元，而 1985 年为 8,000 亿美元。无形资产不能再被忽略了——今天比以往任何时候都可以更确切地说，将人置于中心位置的组织比其他做法相反的组织具有更高的竞争优势。

沃森·怀亚特的研究发现，拥有强劲人力资本实践的公司的 5 年股东回报率是人力资本实践较弱的公司（103%vs.53%）的两倍。随着中国从世界制造业和出口驱动型国家转移到国内创新和消费驱动的经济体，人力资本将成为最重要的资产。值得欣喜的是，有越来越多的中国企业开始重视企业文化，因为只有文化才能留住最富贵的资产。

通过简短的采访反映企业文化的创造是不容易的，那种声称拥有所有答案的做法是自大的。正如彼得·德鲁克所说，“文化把战略当早餐吃了”，要做对事情是难的。这是一个变化的目标，它赋予每个人不同的意义，并涉及多个元素，如人们分享的故事、仪式、路径、符号、隐含的组织架构、控制和权力架构。但最重要的是关于人的文化，关于他们对彼此和公司的感觉，以及他们如

何将这些感觉转化为现实的生活。

对整体感受影响最大的因素是员工与彼此之间和与管理层之间的关系。人类本质上是社会生物，因此人际关系对幸福至关重要。我们需要其他人，我们喜欢在他们身边。无论我们是内向还是外向，在社会环境中花时间都能提高我们的幸福水平。盖洛普健康福利指数调查发现，人们每天需要花费6-7个小时与他人交往，工作压力高的人达9个小时，以提高或维持幸福感。

从商业的角度来看，注意组织内各种关系是有非常明显的好处的。积极的关系为个人和组织创造富足、活力和学习，这意味着人们不仅仅是

彼此相处，避免了互动中的伤害。很明显，积极的关系是令人满意和喜爱的，但好处远远超出只提供愉快的经验。积极的关系已经被证明能培育更好的互惠互利，促进团队健康运作，提高对组织的承诺，创造更高精力，降低成本，节省时间和更高项目绩效水平。积极文化的领导人，会刻意于工作中投入形成积极的人际关系。

如何培养积极的关系？这里有一些建议：

- ◆ 上岗时加入一些自我披露的内容（能够创建个人间的连接）；
- ◆ 上岗速度慢一些；
- ◆ 促进员工之间的非线性互惠（利他主义）；

◆ 使用友好的语言，如“一起”和“我们”；

◆ 运行积极的精力网络，评估和确保每个团队都有积极的高精力人员；

◆ 促进非正式聚会（免费午餐，生日庆祝活动，家庭友好聚会）；

◆ 定期开展基于反馈的员工与经理对话。

总之，在企业管理中，管理者要以员工为主体，以积极心理为主导，营造积极的工作环境，塑造员工的积极人格，开发员工积极的情感体验，促使员工的积极性得到充分肯定与发挥，帮助员工获得工作的幸福感，与企业建立一种积极的精神契约。

记者手记

幸福是炼出来的

七月流火，周末去乡下避暑。夜晚欲睡，竟有蚊子搅局。遂吊起蚊帐，斜靠床头，又回归安静。打开床头台灯，翻一本闲书，忽有灵魂出窍之感。窗外有月光，有蝉鸣，偶尔还有喵喵的微弱声，想来，小动物们也被这高温蒸得失了元气。直到倦了，眯眼看蚊帐外挂着两只小蚊子，翻开的书从手中滑落，终以最舒展的姿势进入梦乡。

幸福的乡下之夜得益于蚊帐与台灯。蚊帐让我免遭蚊虫涂炭，台灯助我夜读安枕，成就对世界的猜测，无市声乱耳，无案牍劳形，所谓天成。在钞票好像LOGO的时代，这样低成本的精神之旅具有相当高的性价比。回归工作状态，一切如旧。

并没有哪项科学研究认为，人类是因为升职、中彩票而快乐的。真正能让人幸福快乐的，只有身体里的愉悦感觉。然而，这种感觉又很快消退。正如你去年升职，这种愉悦感很难持续至今。如想再次愉悦，只能继续升迁。由此得出，让我们快乐的不是结果，而是追求期望目标的过程。

美国心理学家弗鲁姆提出的“期望理论”认为，人们在预期自身行动将会有助于达到某个目标的情况下，才会被激发行动以达到这个目标。

即激发力量=目标效价×期望值。激励是选择过程，促使人们做事的心理依赖于“目标效价”和“期望值”两个因素。

许多人在问，为何当下的焦虑像病毒一样传播？盖因目标感不强，期望值不明。作为人类重要活动空间的企业来讲，有必要将自身目标纳入其中，使员工只能在完成企业目标后才能达成个人目标。彼得·德鲁克说过：“企业只有一项真正的资源：人。”正如京瓷公司的使命是“为全体员工谋幸福，为社会发展贡献力量”。

曾一度被认为过于高大上的幸福管理，现已从奢侈品转变为必需品。美国作家梭罗说：“每个人都是自己幸福的工匠。”为何你有知识、有技巧、有流程、有工具，却没有效益？无数管理案例表明，因为缺少管理智慧。

事实上，幸福管理是一项“塑心”工程，以心本管理为基础，将可见之物转化为不可见之物，将一切外在的转化入内心。也许，这正是从不同的层面言说“怎样才能幸福”。曾采访一国学讲师，他给企业做一个形象的比喻：企业要充当的或是炼金术士，将纷繁复杂之物熔于一炉，炼制出完美之物，所不同的是，炼金术士的材料是矿物，而企业熔炼的材料，则是员工的情感。