

# 談職場霸凌與關懷意識培力

主講：張 維 揚

行政院公務人力發展學院 講座

司法院法官學院 講座

考試院國家文官學院 講座

行政院暨所屬機關特約心理師/委員

臺北醫學大學臨床心理師兼講師

# 職場常見問題

- 工作價值
- 人生方向
- 人際衝突
- 職場霸凌
- 身心健康
- 情感問題
- 家庭關係

# 職場霸凌

# 何謂職場霸凌

- 1.楊明磊根據國外學者的見解，提出職場霸凌是指在  
工作場所中發生的，藉由權力濫用與不公平的處罰所  
造成的持續性的冒犯、威脅、冷落、孤立或侮辱行為  
，使被霸凌者感到受挫、被威脅、羞辱、被孤立及受  
傷，進而折損其自信並帶來沈重的身心壓力。

# 何謂職場霸凌

2.另Carlo Caponecchia則指出職場霸凌的行為是一再重複、不理性、造成傷害或有可能造成傷害的行為，形式可能是: 公開羞辱、人身攻擊、散播謠言、刻意刁難、言語的揶揄嘲諷、給予超量的工作與不可能達成的截止日期、離間員工、貶低員工表現與價值、以及用各種方式孤立員工，故意保留重要訊息與阻斷員工接觸業務上必要的訊息和機會的管道等等的諸多形式。

# 霸凌普遍存在職場

據1111人力銀行2011年調查顯示，5成4受訪上班族曾受到(言語、行為、肢體、互動等廣義的暴力行為)「霸凌」，其中，發生在貿易流通、媒體出版、傳產製造業最多，又以女性被霸凌的比例較男性高；超過6成上班族每週至少被霸凌1次以上，包含3成7幾乎每天都被霸凌；高達6成1的霸凌施暴者為上司，最常發生的霸凌狀況為言語謾罵、冷嘲熱諷及勞務分配不均；另3成5則是受到同事霸凌，狀況前三名是背後攻訐、遭受小團體排擠、冷嘲熱諷。

# 職場霸凌的形式

楊明磊指出職場霸凌的形式則包含:

1. 持續的吹毛求疵，在小事上挑剔，把微小的錯誤放大、扭曲。
2. 總是批評並拒絕看見被霸凌者的貢獻或努力，也持續地否定被霸凌者的存在與價值。
3. 總是試圖貶抑被霸凌者個人、職位、地位、價值與潛力。
4. 在職場中被特別挑出來負面地另眼看待，孤立被霸凌者，對其特別苛刻，用各種小動作欺負被霸凌者。

# 職場霸凌的形式

- 5.以各種方式鼓動同事孤立被霸凌者、不讓被霸凌者參與重要事務或社交活動，把被霸凌者邊緣化，忽視、打壓排擠及冷凍被霸凌者。
- 6.在他人面前輕視或貶抑被霸凌者。
- 7.在私下或他人面前對被霸凌者咆哮、羞辱或威脅。
- 8.給被霸凌者過重的工作，或要其大材小用去做無聊的瑣事，甚至完全不給被霸凌者任何事做。
- 9.剽竊被霸凌者的工作成果或聲望。



# 職場霸凌的形式

- 10.讓被霸凌者的責任增加卻降低其權力或地位。
- 11.不准被霸凌者請假。
- 12.不准被霸凌者接受必要的訓練，導致其工作績效不佳。
- 13.給予被霸凌者不實際的工作目標，或當其正努力朝向目標時，卻給被霸凌者其他任務以阻礙其前進。
- 14.突然縮短交件期限，或故意不通知被霸凌者工作時限，害其誤了時限而遭到處分。

# 職場霸凌的形式

- 15. 將被霸凌者所說或做的都加以扭曲與誤解。
- 16. 用不是理由的理由且未加調查下，對被霸凌者犯下的輕微錯誤給予沈重處罰。
- 17. 在未犯錯的情形下要求被霸凌者離職或退休。

# 職場霸凌的三種心理

根據MBA智庫百科分析，職場霸凌可分三種心理：

1. 病態心理：有些人老欺負別人，有可能是他成長過程、求學期間或生活學習形成的病態心理。認為欺負別人無尚榮耀，形成一種強者為王的病態心理。
2. 補償心理：在企業組織中曾有過被霸凌的經歷，後來多年媳婦熬成婆，便開始欺負別人，這是一種補償心理。

# 職場霸凌的三種心理

3. 從眾心理：如果一個組織裡長期形成了霸凌的習慣，別人都霸凌，自己要是不這麼做會被認為不合群，所以在這種導向與風氣下產生了從眾心理。

# 《遠見》統計了5大職場最黑暗的霸凌行為

## 1、什麼事都推拖給他人

在職場上，某些同事常自恃資歷較深、在公司待的比較久，而把許多該屬於他自身的業務推拖給其它新進、資淺的同事來做。看著其他人忙到焦頭爛額，霸凌者卻只會出一張嘴指派，自己卻在上網、打混摸魚。遇到這種事情，許多人年輕人往往因為見識不深，而默默的概括承受。事實上，在遇到此事時，你應該勇於向上級反映，為自己站出來。對於本不該屬於自己的工作，你本來就沒有需要負責的義務。

# 《遠見》統計了5大職場最黑暗的霸凌行為

## 2、以言語貶低他人的才能、公然污辱

職場上經常能聽到的輕蔑語句，如「你怎麼這麼笨？連這都不會！」「你屬豬嗎？」「你是靠甚麼背景進來的？」這種沒有在乎他人感受，而隨意辱罵別人的行為令他在所有同事面前丟臉，這種職場霸凌是最為嚴重，也是最要不得的輕視行為。常令不少員工大受打擊而失去信心。

這種辱罵行為會發生在同仁間也會發生在上司與下屬間，如果這個行為是在公開場合，令當事人在所有同事面前丟臉，這種職場霸凌是最為嚴重，也是最要不得的輕視行為。謹言慎行令他在所有同事面前丟臉，這種職場霸凌是最為嚴重，也是最要不得的輕視行為。

# 《遠見》統計了5大職場最黑暗的霸凌行為

## 3、刻意吹毛求疵、從小事刁難

某些習慣霸凌人的同事或主管，被霸凌者似乎不管在做什麼，都不會得到對方的滿意，就算做的再好、再完美，他們還是都能從雞蛋裡挑骨頭，竭盡所能的找麻煩；當你不小心犯錯時，他們會把小錯誤放大來看，無限上綱。

# 《遠見》統計了5大職場最黑暗的霸凌行為

## 4、否定他人在工作上的所有成就

被霸凌者有時候就連費盡心思努力的作品或成就，都有可能被他人徹底抹黑與否定，不管付出了多少精神，最終也根本不被認同，通常在身、心、靈會嚴重受創。



# 《遠見》統計了5大職場最黑暗的霸凌行為

## 5、夥同其他同事一起孤立被霸凌者

這是職場霸凌最黑暗的一面，霸凌者利用自身的權力與職場地位，直接或間接的鼓勵同事共同孤立他人，為的就是讓被霸凌者孤立無援。不僅被同事當成隱形人，在職場上遇到的各式問題，也都沒有人可以幫忙處理或解決。

當被霸凌者感受到職場的冷漠與現實時，往往都會沮喪的離開。就算某些同事不想要參與其中，卻也會因為大家都這麼做而不敢主動上前關懷，間接助長這敗壞風氣。

# 多數職場工作者對於職場霸凌的處理方式

面對職場霸凌，依據1111人力銀行的調查，約7成受害上班族選擇「隱忍」，2成選擇直接「離職/調單位」，甚至近5成上班族因霸凌而萌生退意，另5成則受限於經濟壓力、尚未找到更好工作等因素而不考慮離職，僅有3成7會讓公司管理階級知道，多達6成3受害上班族則選擇不告知上級，因自覺「無濟於事」、「不想惹事/大事化小」、「企業文化使然」。且讓公司管理之道的話，企業公司的處置方式多為「冷處理/不予理會」、「居中協調」、「調換部門以避免衝突」。

# 如何應對職場霸凌

1. 弄清什麼是霸凌。
2. 將遭遇告訴同事。你可以從周圍同事那裡尋求支持，讓他們也注意到你被人欺負。如果你瞭解到自己並不是唯一的受害者，就可以團結集體的力量解決問題。
3. 記錄下每天發生的霸凌事件，細化到誰在什麼時間說了什麼。針對霸凌頻率和形式的記錄將成為支持你的最強有力證據。

# 如何應對職場霸凌

4.在辦公室裡建立起能支持和慰藉你的社交圈。找到願意幫助你反抗霸凌的同事是一個不錯的開端，聯合辦公室裡的其他同事，形成一股積極的力量，同時在工作時間之外儘可能地和他們成為朋友。

5.和主管談談。等你收集了證據並冷靜下來後，帶著你的記錄和主管約定一次會面時間，讓主管意識到你遭遇了持續的職場霸凌。如有其他同事願意作證人會更好。預先列出談話提綱並把其中重要的部分演練幾遍，確保自己不會漏掉關鍵內容。

# 如何應對職場霸凌

6. 在與人力資源部門(人事單位)申訴時，至關重要的是要證明霸凌行為如何影響人員的生產力。作為被霸凌者，需要向高級管理層提出一個非常明確且令人信服的證據，即儘管該霸凌者曾經為公司做出了一些貢獻，但是從長期而言，僱用一名霸凌者的花費太昂貴了。

# 關懷意識培力

關懷才能創造雙贏

# 豪豬情結

- 二隻豪豬因為天氣太冷，打算綰在一起取暖，因此彼此相互靠近。

但是只要靠得太近，彼此就會被棘刺所傷。

因為疼痛而分開的話，又會遭受寒冷的襲擊。

於是彼此再度靠近...



- 在人際關係的對待上，人們就如寒夜裡的豪豬，渴望著對方的接納、尋求別人的溫暖，卻又不自覺地帶著利刺來擁抱對方。
- 如何才能避開利刺，享受「與豪豬共舞」的人際溫情呢？

# 雙贏互惠的人際關係

# 你是怎樣的人決定你如何看待別人

Who we are decides how we see others

- 你第一個要檢視的人就是自己  
(人會受過去經驗的影響)
- 你在不同的位子看到的視野是不同的
- 人都有盲點

# 把焦點放在別人身上

## Focus on others

- 你願不願意在別人身上投資
- 人們對那些對自己感到興趣的人，也會感興趣

# 信任是人際關係的核心價值

## Trust is the key

- 信任是所有關係的骨架
- 比起被人喜愛，被人信任是更大的嘉許

# 信任是人際關係的核心價值

## Trust is the key

失去互信時的處理方式:

1. 道歉
2. 自我省思：我為何破壞信任
3. 改正缺失
4. 花時間致力重建信任
5. 用行為而非言語重建信任

# 三思而後行

Think before you act

- 勿在別人傷口上撒鹽
- 千萬不要把目前的情勢看得比你的關係還要重要
- 我的反應是否也構成問題的一部分？

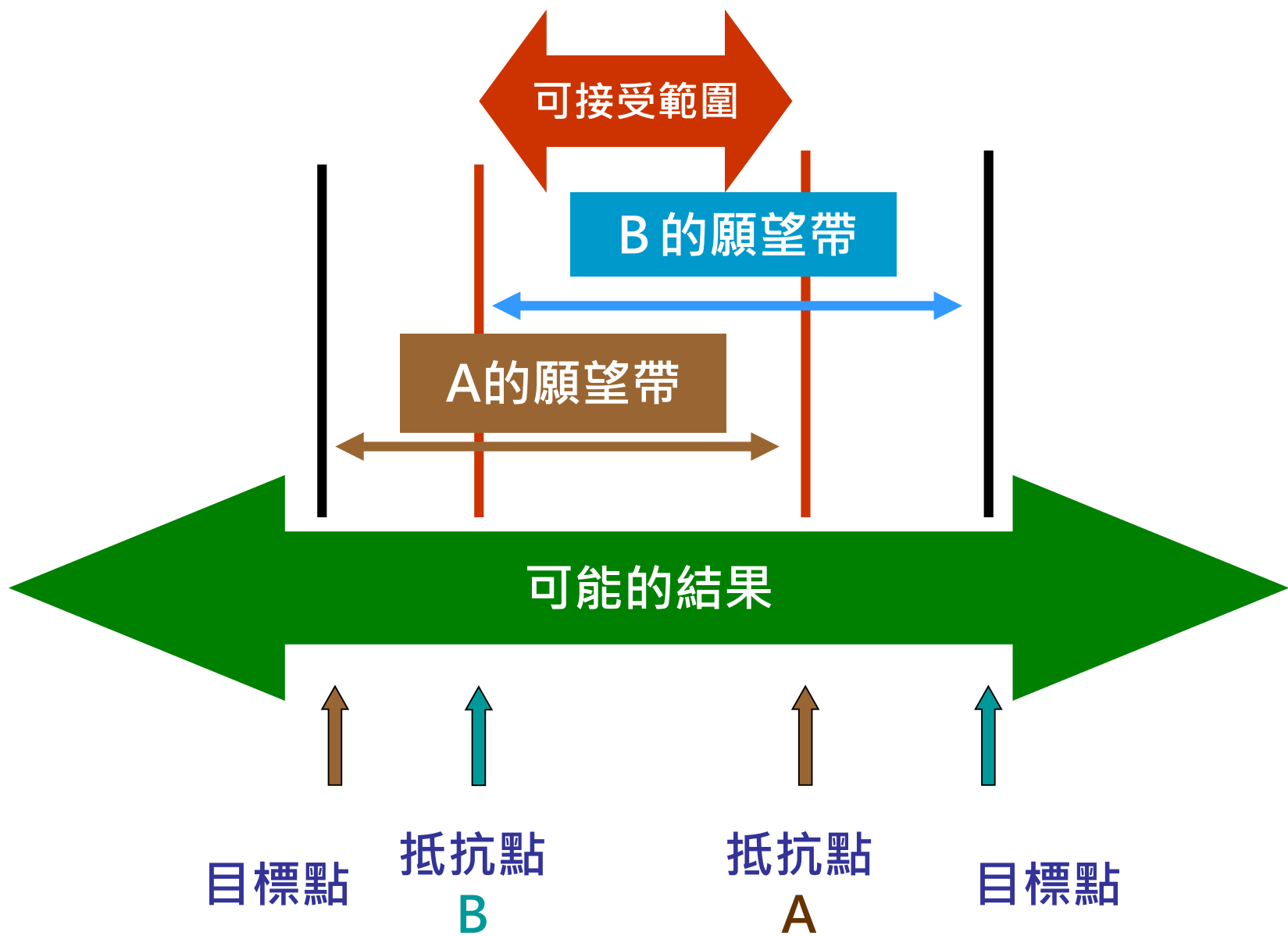
# 人際關係需要耕耘

## Cultivation is needed

- 所有的關係都需要細細栽培耕耘  
(銀行戶頭)
- 長期投資、耐心守護



# 溝通協調的原則



# 知己 - 始作俑者的四個敵人

- 第一個敵人  
總想先解釋己方立場
- 第二個敵人  
不能好好當個傾聽者
- 第三個敵人  
恐懼
- 第四個敵人  
設想自己非贏即輸

# 知彼

- 設法先了解對方，不是要求對方先了解自己
- 把焦點放在需求 (needs)  
而不是放在立場 (positions)

# 關懷技巧四階段 之目標與運用

# 關懷技巧四階段之目標與運用

| 階段 | 第一階段   | 第二階段     | 第三階段        | 第四階段     |
|----|--------|----------|-------------|----------|
| 目標 | 關係建立   | 問題確認與澄清  | 盲點處理與新觀點建立  | 行動計劃的落實  |
| 技巧 | * 專注   | * 初層次同理心 | * 高層次同理心    | * 問題解決技術 |
|    | * 積極傾聽 | * 立即性    | * 面質        | * 角色扮演   |
|    |        | * 尊重     | * 自我表露與自我分享 | * 行為改變技術 |
|    |        | * 真誠     |             | * 學習成效維持 |
|    |        | * 具體     |             |          |
|    |        | * 深究     |             |          |
|    |        | * 澄清     |             |          |
|    |        | * 小結論    |             |          |

# 第一階段：關係建立

## 本階段工作要點

- 為使助人工作順利進行，在關係初建時有相當的準備與安排，諮商員也需表現恰當而有效的行為，才能達成目的。
  - 舒適的環境
  - 心理準備
  - 親切與尊重的行為態度



# 本階段工作要點

- 舒適的環境
  - 透過能傳達“安全”、“尊重”等訊息予當事人的舒適環境，為建立良好關係的開始。
- 心理準備：
  - 助人者需將自我身心狀況調整至最佳狀況：
    - 適當休息恢復精神
    - 摒除因私事、雜事而分心之干擾情境
    - 調整情緒
    - 集中注意力
    - 如為連續個案，需將前次紀錄再予以重新閱讀連貫思緒，以更有效協助當事人處理問題

# 第一階段：關係建立

## (一)專注 ( Attending )

生理的專注：

- 1.面向對方，呈九十度角坐姿
- 2.開放的姿勢與表情，上身前傾
- 3.眼神注視
- 4.輕鬆自然

# 第一階段：關係建立

心理的專注：

## 1.口語表達內容

以對方聽得懂的語言和詞彙溝通

## 2.非口語行為：

眼神注視、臉部表情、肢體動作與姿勢、接觸行為、副語言－抑、揚、頓、挫  
(音調高低、音量大小、音頻速度、音質)

# 第一階段：關係建立

## (二)積極傾聽 ( Active Listening )

1.定義：不只聽懂對方的話，且能了解與體會其情緒與感受（包括其經驗、想法、感覺與行為）。

2.追隨的技巧：

(1)開門器：當個案欲言又止或不知如何開口時，以一種鼓勵對方、而非強迫式的邀請引導個案說話。

例如：「你還好嗎？要不要說看看現在的心情？」

(2)基本的鼓勵：以一些小反應讓個案知道我們在關心他

。

例如：「嗯哼！」「後來呢？」「結果.....」

# 第一階段：關係建立

(3)偶爾的詢問：有時可以以個案的話回問，幫助話題繼續。

例如：「你覺得很不可思議？」

(4)專注的沈默：陪伴個案經歷短暫沈默，並以專注態度相應，給個案時間沈澱思緒，也讓助人者機會思考。

3.注意事項：避免不完整、評斷式及同情式傾聽。

## 第二階段： 問題確認與澄清

# 本階段工作要點

## 諮商員的反應與當事人的自我探索

- 諮商員根據當事人之參考架構給予適當的反應，以鼓勵當事人表達自己的情緒、感覺、思考與行為，協助其對自身問題狀況探討、定義與澄清。
- 問題定義、探討的愈清楚，就更能知道如何去處理。

# 本階段工作要點

## 何謂同理心？

- 諮商員能夠正確地了解當事人內在的主觀世界，並且能將有意義的訊息傳達給當事人，明瞭或覺察當事人蘊含個人意義的世界，就好像“as if”是你自己的世界一般，但是沒有喪失這“好像”的特質，此即為同理心的了解。



## 第二階段：問題確認與澄清

### (一)初層次同理心 ( Primary Empathy )

1.定義：對於對方明顯表達的經驗、感覺與行為  
做一個基本了解的溝通。

例如：自己的家人不欣賞自己的長才，的確十分惱人。

2.重要性：

(1)能夠同理別人，才會願意接納、寬容別人。

(2)同理心的表達等於是給對方最需要的情緒支持。

## 第二階段：問題確認與澄清

### 3.內涵與表達：

(1)同理心的表達 = 辨識 + 溝通

(2)辨識：站在對方的立場了解他的感覺及其世界

a.辨明發生的事件：  
觀察與澄清發生何事

b.辨識感覺：  
了解對方的內在感受與想法

## 第二階段：問題確認與澄清

(3)溝通：把所了解的表達出來，讓對方知道他的處境已被了解

a.情緒反映：描述對方的情緒狀態

例如：「你覺得很難過、不希望事情是這樣發生的是嗎？」

b.簡述語意：簡要複述對方談話的內容

例如：「好像即使你盡了力，還是沒有用？」

## 第二階段：問題確認與澄清

### 4.注意事項：

(1)避免假裝了解

(2)避免鸚鵡學語式的模仿

(3)避免過度理智化的詢問，而忽略對方的情緒  
感受

(4)注意用語層次需與當事者的背景配合

(5)注意語言內容、語音訊息與非語言行為間的一  
致性

# 同理心辨識練習

依下述情境，選出適當的同理心反應，並說明其他反應為何不恰當的原因：

情境：當事人進入職場三個月，接到新任務時說：「我想這次的任務又不會順利，會像前幾次一樣被主管電到死。」

諮商員的反應：

- 1.不會的，只要有信心，就可以學好。
- 2.你為何不去請教那些資深的同事，或許就能知道一些竅門了。
- 3.不要這麼悲觀啊，你怎麼會這麼沒信心呢？
- 4.由於之前不順利的經驗，你擔心這次仍然會被電，感覺很擔心的樣子。
- 5.對於一個職場新手，前幾個月工作本來就比較困難，就算不順利，也不算什麼。

# 同理心反應練習

閱讀下列情境，以初層次同理心反應：

先用「你覺得... ( 情緒字眼 ) ...因為... ( 事實內容簡述 ) ...」句型，再以平常較自然的口吻將了解體會到的感覺內容說出來。

情境：

一位職員說：「處理公文時，主管老是怪我動作太慢不負責，要我在期限前一天就把資料呈現給他，可是其他科室的同仁被我催促之後，都罵我馬屁精，神經質，到底要怎麼做才好？」

諮商員的反應：

- 1.你覺得左右為難，因為不管怎麼做，主管或同仁都會怪你。
- 2.你夾在主管與同仁之間左右為難，不知如何是好。

## 第二階段：問題確認與澄清

### (二)尊重 ( Respect )

1.定義：即所謂「無條件的積極關懷」

2.內涵：

- (1)無條件接納
- (2)願意與對方在一起
- (3)一切為了對方
- (4)開發對方內在資源
- (5)尊重對方是獨特的個體
- (6)尊重對方的自我決定

## 第二階段：問題確認與澄清

### (三) 真誠 (Genuineness)

1.定義：助人者發自內心的真心誠意

2.內涵：

(1)不拘限於角色

(2)自發性行為

(3)非防衛性行為

(4)一致性行為



## 第二階段：問題確認與澄清

### (四) 具體 ( Concrete )

- 1.定義：以具體的詞彙協助個案討論所表達的感覺經驗或行為，並針對特定的問題探索，而非漫無目標的談論，唯有具體討論，才能解決問題。
- 2.內涵：避免當事人對自己經驗、行為或感覺做不完全之表達，如刪除、扭曲及概括化  
例如：「聽起來你所謂心情不好，具體來說指的是心情煩躁。」

## 第二階段：問題確認與澄清

### (五)深究 ( Probing )

定義：以敘述或提出疑問方式，希望個案更完整地討論其問題。

例如：「他心情低落多久了？」

「當時發生什麼事情嗎？」

「他如何面對自己的心情低落呢？」

## 第二階段：問題確認與澄清

### (六) 澄清 ( Clarification )

定義：針對未能清楚說明部份，透過助人者簡單整理後回問以釐清問題。

例如：「你剛剛提到最近心情常常不好，指的是因為工作做不完而產生的心情煩躁是嗎？」

## 第二階段：問題確認與澄清

### (七) 小結論 ( Summary )

定義：助人者在個案一段落描述後，以客觀的方式做一小結論，讓個案聽聽是否是自己所想要表達的意思。

例如：「聽起來最近你因為遇到連續發生的意外事件，不但求助無門致心情受損、影響工作表現，還被誤會成偷懶、怠惰、不求上進，因此更加感到沮喪與無助。」

以人為出發點  
利他為最高原則

# 同理心運用小撇步

晤談S.O.L.E.R.之要點：

S ( squarely ) 兩人之交會角度約為 90°角

O ( open ) 非口語姿勢是開放及自在的

L ( lean ) 微微向前傾斜

E ( eyes ) 眼光自然接觸

R ( relax ) 自然放鬆的態度及心情

## 了解的同理心

- ⊕ 承辦人與當事人的會談中，要能了解對方之主要內容及由口語及非口語中顯現或隱喻之情緒。
- ⊕ 承辦人要能覺察自己的情緒，以免自己主觀情緒之投入中影響同理之覺察。
- ⊕ 同時要能站在對方立場，以尊重、溫暖、真誠、無條件之正向關注的態度去感同身受、體會當事人的真正感受。

# 真誠

- ⊕ 發自內心的真心誠意，對人坦誠相待，進而感動他人而獲得信任。



## 共鳴的同理心

- ⊕ 經由專注及了解同理心階段後，承辦人嘗試去共鳴當事人之真正感受。
- ⊕ 在共鳴歷程中，承辦人要能敏感覺察當事人之內容、心情，嘗試體驗經由口語與非口語之共鳴：

如點頭、微笑、關懷、引導、澄清、立即性反應，嘗試真正共鳴當事人的內在真實感受及意涵。

# 表達

- ⊕ 將自己無形的想法，以具體、明確、清晰的話語展現出來。

## 回饋的同理心

- ⊕ 承辦人引導當事人適切表達其心情感受或問題後，承辦人以適當的言語及非口語行為，回應當事人當下的情況，並以當事人所使用或了解之話語回應當事人。
- ⊕ 當事人經由承辦人之回饋，可以清楚了解承辦人對其問題或情緒之了解深度及同理層次。
- ⊕ 承辦人之回饋方式可包括初層次及高層次同理心。

謝謝聆聽