

共創職場有情天—管理他人的喜怒哀樂

◆ 陸洛

小盈接到一項新任務：規劃並執行一項訓練專案，客戶是一家知名的國際公司，這樣的案子是交給有多年資歷的「老鳥」的，像小盈這般「出道」不到一年的「菜鳥」接到這麼大的案子真是受寵若驚，對上司的器重和提攜不禁銘感五內。不過，興奮之餘，隱隱地也有些揮之不去的焦慮，畢竟這是「第一次」呢！

小盈全神貫注地投入了專案的工作，約會、社交、休閒都暫時放在一邊。當工作進行順利時，小盈滿心歡喜，興奮與自豪溢于言表；當工作遇到困難時，小盈的情緒也沉入谷底，害怕、擔心、挫折感油然而生。

好不容易，專案完成了。小盈自覺相當成功，滿心驕傲，當然也有如釋重負的感覺。當晚約了被冷落多日的男友，好好地慶祝了一番。

第二天，小盈把完整的專案工作報告連同客戶的回饋表一起交給了上司，心裡早就想好了上司褒獎時自謙的「台詞」。孰料，上司對小盈日以繼夜的努力和專案的成果全無半句讚賞之詞，卻在小盈的報告中挑了幾個無傷大雅的小錯誤。

走出上司的辦公室，小盈滿腔怨恨，覺得自己的努力被剝削，成就被看輕。期望與現實的落差是如此巨大，小盈憤憤地想：「這樣冷漠無情的上司，

我再也不會為你賣命了！」

自此，小盈不再自告奮勇任何額外的工作，心情低落，對上司、對工作、對公司都日漸失望，常常想換工作，又開始認真地查閱求職廣告，並著手更新自己的履歷表。

小盈的遭遇讓你心有戚戚焉吧？雖然，我們常說現代化的組織應是個理性、非情緒化的地方，現代社會的職場也強調組織規章、程序理性和工作效率，在在都把「情緒」拒之門外，絕口不提，似乎這些原始的、非理性的「情緒」與規劃有序、注重效率、專業、和公事公辦的職場是格格不入的。事實上，我們還是會因升遷成功而雀躍不已；景氣持續低迷時，我們都會因裁員傳聞而惶惶不可終日；我們會因敲定一筆合約而興奮驕傲；因上司獨攬大功而憤憤不平，也因同事的出色表現而倍感威脅和嫉妒。That's life!

人非草木，有人的地方就彌散著種種情緒。有的人天生敏感，芝麻綠豆的小事皆會引發情緒崩潰，有人則堅韌不拔，身陷逆境猶能處之泰然。職場情緒有好有壞，有正面效益，也可能有代價。情緒在工作中的好處常常顯而易見：高亢的工作情緒有「傳染性」，辦公室的歡笑和愉快情緒能提升工作士氣是無庸置疑的；因工作成就而引發的興奮和喜悅則會成為進一步努力的動力，進而誘發一個對個人對公司都有利的正向循環。不過，情緒也是一把雙刃劍，它的有害之處也常常相當嚴重：過度興奮常會侷限個人的思考和判斷，而導致輕率的決策，或漏失重要的訊息；強烈的憤怒當然會損及職場上的人

際關係，如「辦公室暴力」的情形在不景氣的低氣壓中更易引爆；不過，長期壓抑憤怒和不滿的情緒對個人的身心健康也深具殺傷力，嚴重如癌症、憂鬱症可能均與此種壓抑憤怒的習慣有關。

鑑於此，職場情緒需妥善處理，以幫助員工完成其工作要求，同時又避免不當的情緒行為造成不良影響。身為主管，尤其是第一線的中、低階主管，若能以嫻熟的社交技巧，在日常的人際互動中有效管理甚至運用下屬的各種情緒，一則能維持職場的秩序和正常運作，再則能強化團隊的凝聚力和生產力，也有助提升每個人的身心健康及工作品質。當然，篇頭故事中小盈的上司若能適當地給予小盈鼓勵、肯定和激賞，小盈對公司的認同感乃至對上司本人的親密和信任感必會大大增加，而公司也可免於損失一位有潛力的員工。

基本上，職場情緒管理的策略無外乎兩大類：改變外在環境，或改變個人對這些環境的看法，此正所謂「改變可以改變的，接受不可改變的，並有足夠的智慧去判斷何者是可以改變的，何者是必須接受的」。簡單而言，職場情緒管理可遵循下列六大原則：

(一) 原則一：先處理情緒，再解決問題

當人在情緒中沉浮時，是不太可能理性去面對問題或解決問題的。所以，首要之務是降火氣、平情緒。此時可用「反應性語句」來鼓勵員工承認並討論自己的感受，這種技巧源自羅傑斯的非主導性諮商理論。主管可以說：「你似乎對…不太高興」或「……好像讓你有些心煩」，這樣的開場白能打開僵局，

發現員工真正的感受並開啟討論之門。主管也可以主動道歉來化解員工的敵對情緒。道歉並非軟弱的表現，也無損主管的威儀。相反的，適當且誠摯的道歉不僅能給予員工所渴望的公平正義，也能增強員工對主管的信任及親密感。

(二) 原則二：避免火上加油

若要化解員工的負向情緒，主管應切記避免使用情緒化的語言，如指責員工「愚蠢」、「沒用」、「工作沒有成效」之類的批評和貶薄之辭，只會對員工的不良情緒火上加油。另外，千萬不可「以牙還牙」，用情緒回應情緒只會造成彼此強化的惡性循環：我們不是都有過這樣的經驗嗎？我們會對某個同事生氣是因為他先生我們的氣！

當然，「硬碰硬」也並非好方法，「別這麼孩子氣！」「你生氣也沒有用啊！」聽到這些話的人只會更生氣或沮喪，只不過他們會盡力掩飾罷了，尤其是面對主管的時候。因此，主管自認是堅決明快的干預，其實只是讓員工更覺疏離和孤立，也更破壞了他們之間的關係。

(三) 原則三：積極行動以排解負向情緒

主管要幫助員工消除負向情緒，最好用「同理心」而非「同情心」。所謂「同理」，是設身處地，用非判斷性的提問及回饋反應，讓對方知道他們的想法和感受有人懂。概言之，「你的感覺，我懂」。適當地運用同理的技巧，也能鼓勵員工正向、有建設性地面對問題。

所謂「同情」，則是意識到別人的需求和痛苦，並強烈地想要幫忙排解的慾望。同情者常無意中鼓勵當事人陷在情緒中，「你好可憐，真慘啊，難怪你要放棄了」，如此的勸慰其實只是肯定了當事人對情緒的解讀而已。

其他「滅火」的方法還有：允許員工表達難以控制的情緒：將情緒反應「正常化」、「如果換成我，我也會難過」；也可以喊「暫停」，暫時中止談話，另約時間，在情緒冷卻後再談。

(四) 原則四：認清各種情緒的差異

如果我們要管理好自己或別人的情緒，首先必須了解誘發某種特定情緒的情境特性及維持此種情緒的機制。例如，三位員工都沒有得到升遷，情緒反應卻各異，一個憤怒，一個焦慮，另一個則沮喪。

「憤怒」通常導因於人們覺得重大目標受挫或遭受到不公平的待遇，「這次應該輪到我了」，「真不公平」。個人越是偏執於這種不公平感，則越覺得憤憤不平了。

當人們預期不利的後果，又自覺無法控制時，「焦慮」便產生了。「錯過這次升遷，我又要熬上好幾年了」。而高估未來事件的不利後果則維持了焦慮的情緒，「我一定要做牛做馬，又會被新進的「菜鳥」們笑話，真是令人難以忍受！」

當人們覺得對未來缺乏掌控感和影響力，又無法阻止不利事件發生時，「沮喪」的情緒便會瀰漫心頭，「我的前途算是完了」，而無助和自責又加深

了沮喪的情緒，「都是我自己的錯，我平常就應該在人際關係上多下點功夫的！」

由此可見，不同的情緒背後有著不同的思考模式。若員工的情緒問題已是根深蒂固，主管或許應考慮轉介給專業人員來幫忙。

(五) 原則五：在可能的情況下，力圖解決問題

一旦負向情緒獲得排遣，主管就應積極地幫助員工尋求問題的根本解決之道，因為核心的問題不處理，負向情緒可能會一再引爆。

尋求問題解決也可以採用非主導式的方法，即所謂的「雙漏斗式詢問法」，先以開放式，探詢式、比較式、虛擬式的提問法，來幫助員工逐步逼近問題的核心，如漏斗般，由廣而狹，由虛而實，最終界定出欲解決的焦點問題。下一步則以類似的漏斗式趨近法，尋求最佳的解決之道，如此非主導式的問題解決歷程，一則強化了員工自己解決問題的信心和能力，二則也建立起主管與員工間良性的合作互動關係。不過，在某些情況下，對某些員工而言，傳統威權式的「主導性」問題解決策略仍是最好的。

(六) 原則六：學習「主動接受」現實

現實常常很殘酷，有些情形可能根本無法改變，如公司的裁員決定，或同事拒不改變某個令人討厭的行為，此時主管則必須幫助員工去積極主動接受這些無法改變的現實，並與之共生。人有時必須降低或放棄自己不切實際或不可行的期待與目標；人也可以試著在逆境中尋求積極正面的意義，或換



個角度，去發現事物光明美好的一面。其實，事情的答案常常不只一個！

當然，遵循了以上的六大原則並不能保證一切問題迎刃而解，但至少是有效情緒管理的第一步，有志者事竟成！

（本文作者為國立台灣大學工商管理學系/商學研究所教授）

