

員工管理敏感度培訓 與新進同仁的輔導 技巧

林炘增 心理師

鉅微管理顧問公司特約心理師
中華民國諮商心理師公會全國聯合會秘書長
臺灣師範大學教育與心理輔導研究所博士



課程目標

- 提昇職場關懷員工技巧能力。
- 培養敏感度、員工問題癥兆辨識與處理。
- 促進職場溝通與合作，營造健康、友善、關懷的職場環境。

發揮主管影響力

- 主管帽：指派工作、獎罰、升遷或辭退等。影響力的來源是實權。
- 教師帽：傳道、授業、解惑。影響力的來源是學識或豐富的經驗。
- 教練帽：關懷、找出盲點，改變與激勵。影響力的來源是幫助別人成長。

去做些不同的事
如果有效，就多做一點

如果無效----不要再繼續做

關懷的基本態度

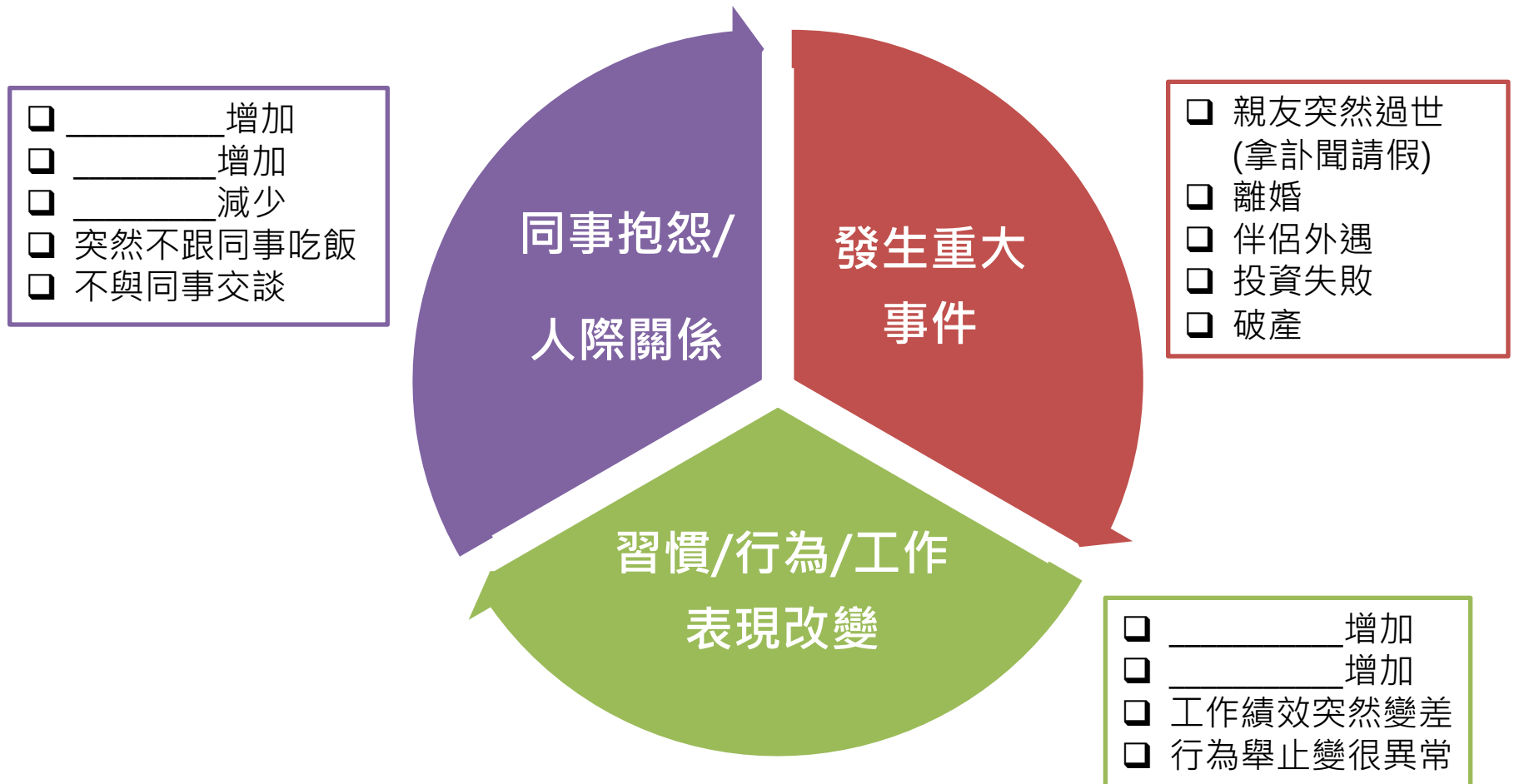
- 專注一生、心理的專注
- Squarely 面對
- Open 開放
- Lean 適當前傾
- Eye contact 眼神接觸、不閃爍
- Relax 放鬆

注意非口語溝通行為

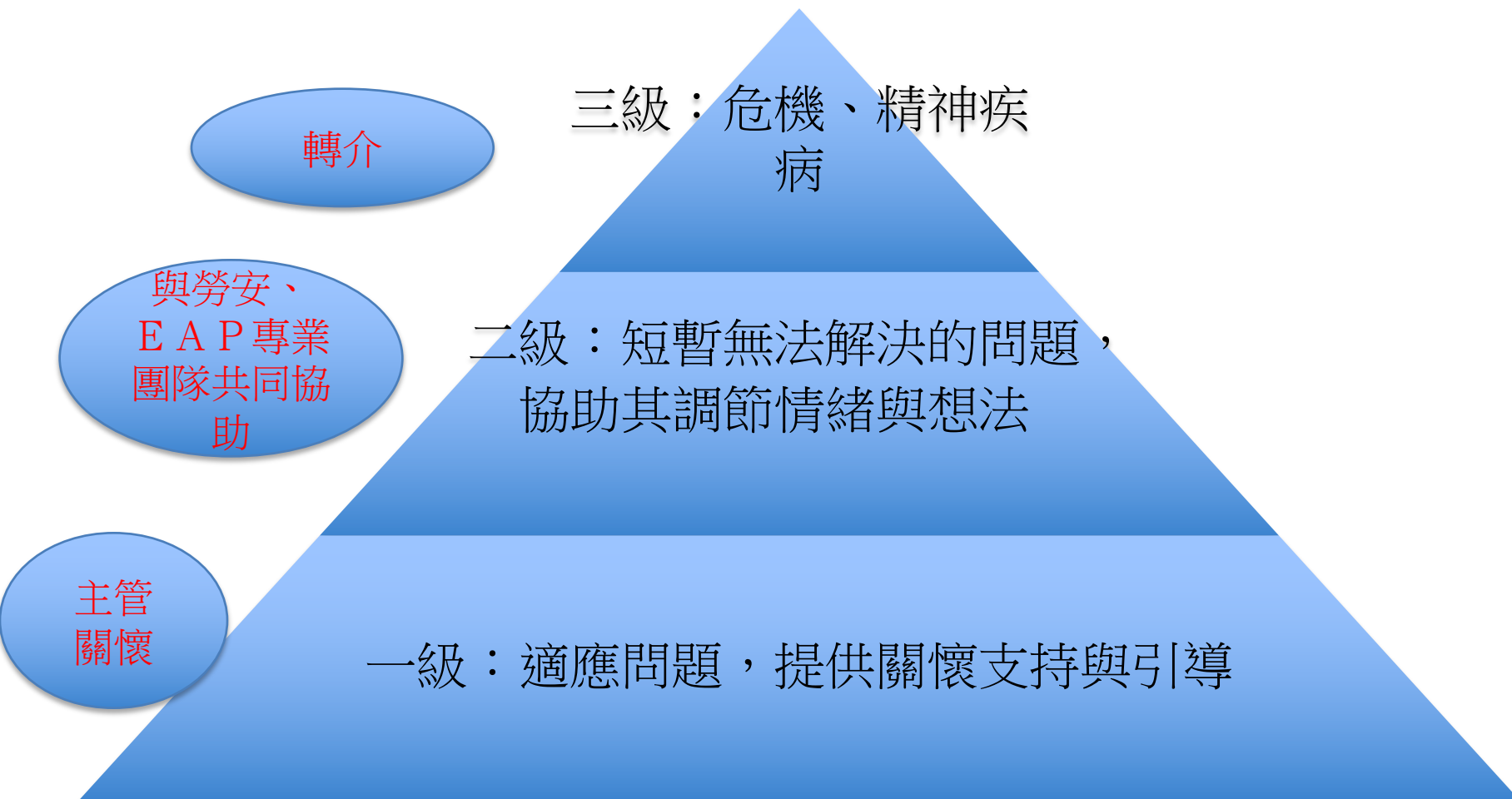
- 如臉部表情、肢體動作
- 沈默、眼神、身體接觸、空間距離
- 副語言
- 專注：不注意視盲

員工徵兆

行為表現不同、有重大事件發生或大家覺得他「怪怪的」都是員工有狀況的警訊！

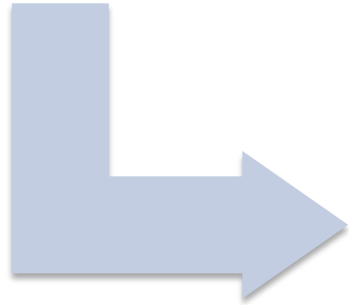


員工心理健康三級防治



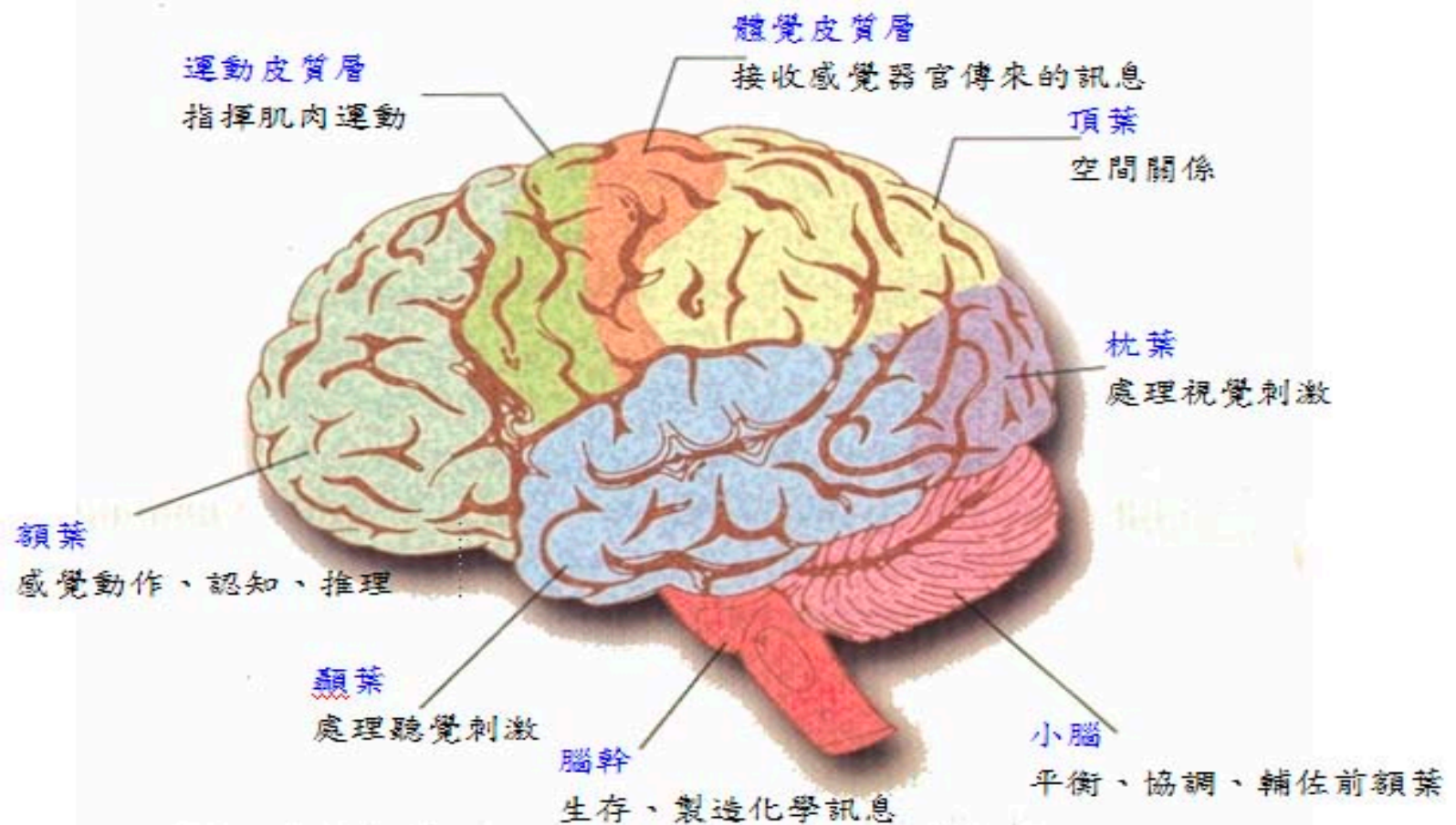
一手holding

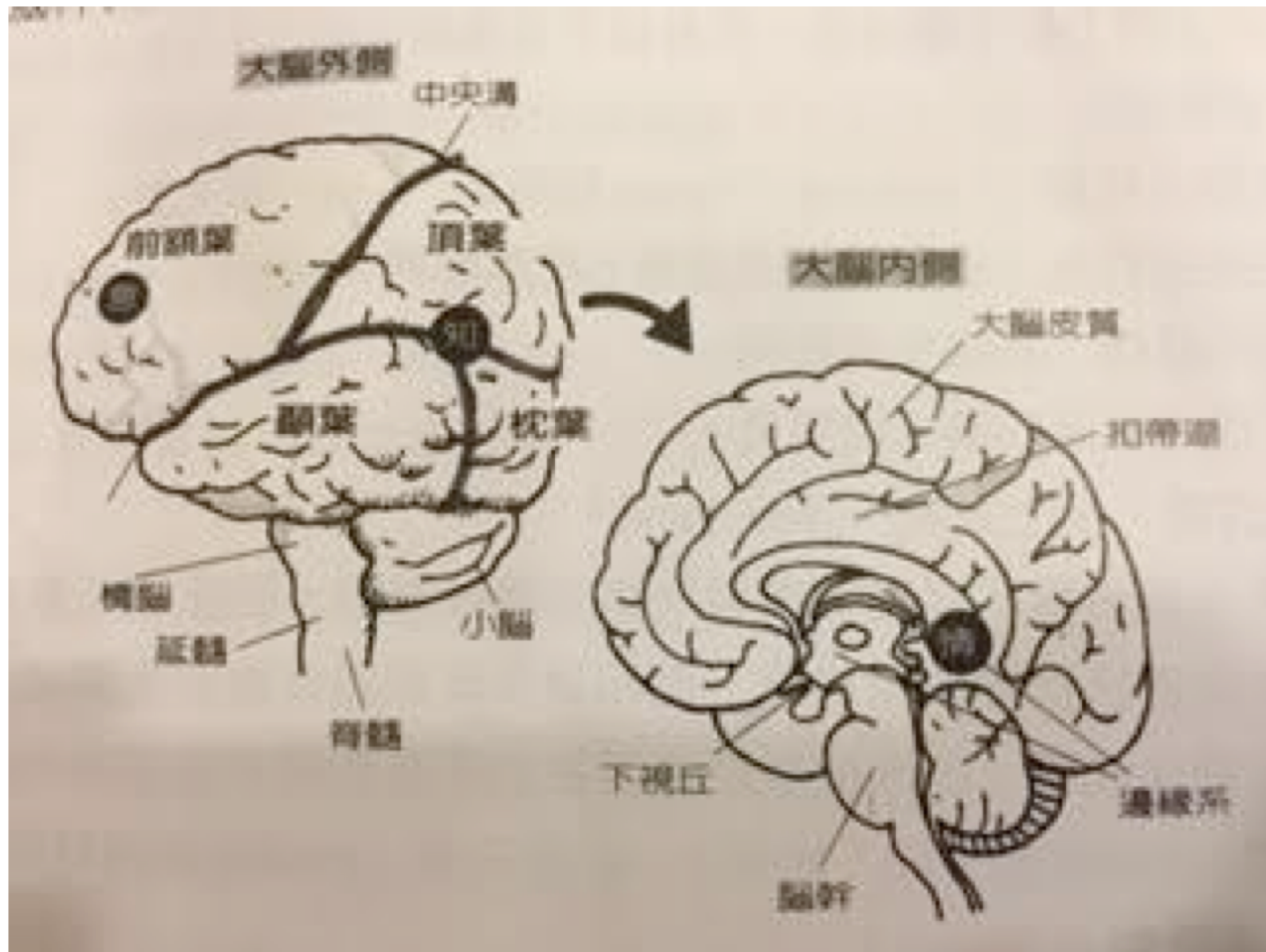
- 關懷
同理



一手coaching

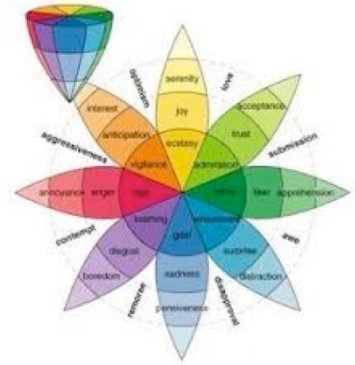
- 引導
解決



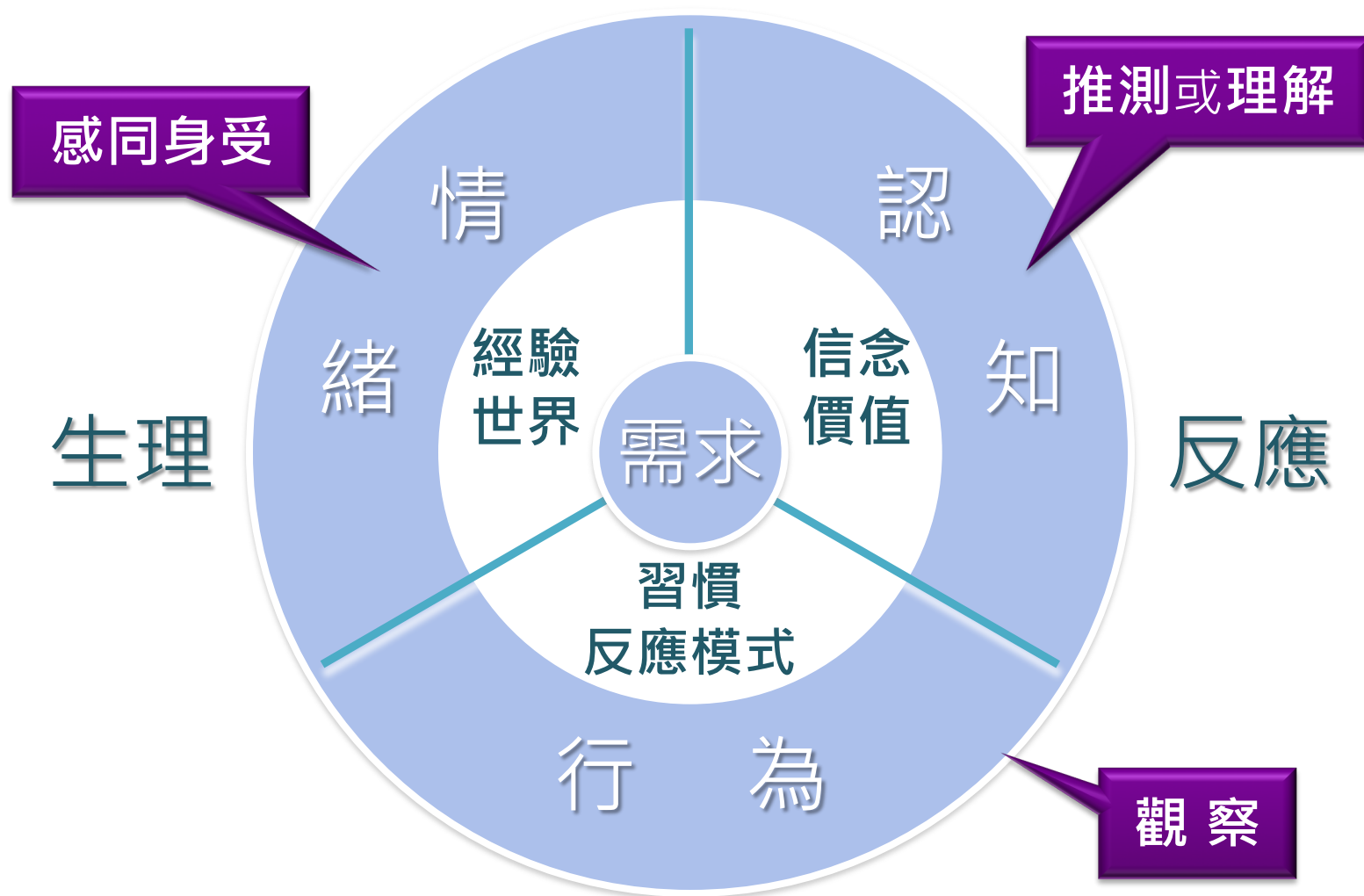


讓對方冷靜下來

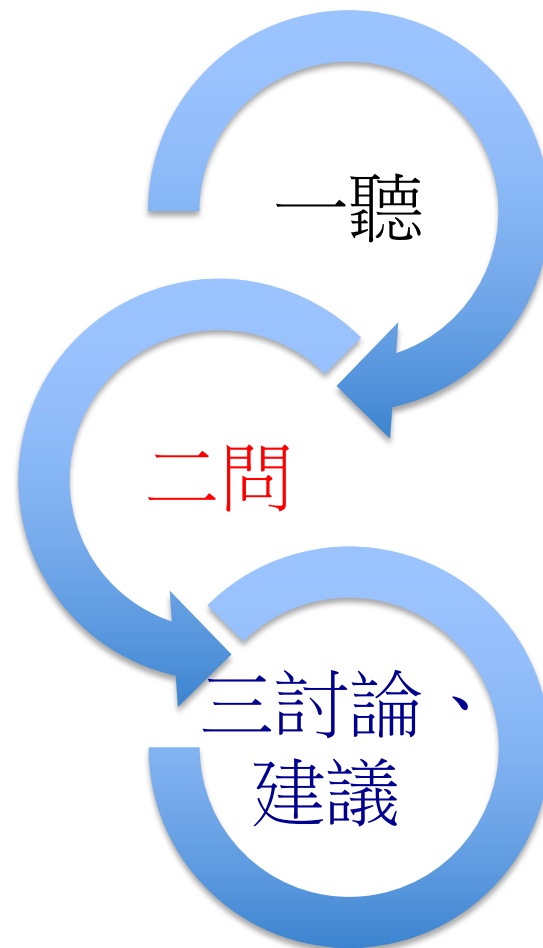
- 形容對方的感覺，跟他的情緒作連結
- 情緒安撫下來，再說道理
- 不要相反，一直刺激他的杏仁核
- 情緒不要探索深化，要刷淡一級
- 調收音機般，先同頻調頻道有連結後再引導（再講道理）



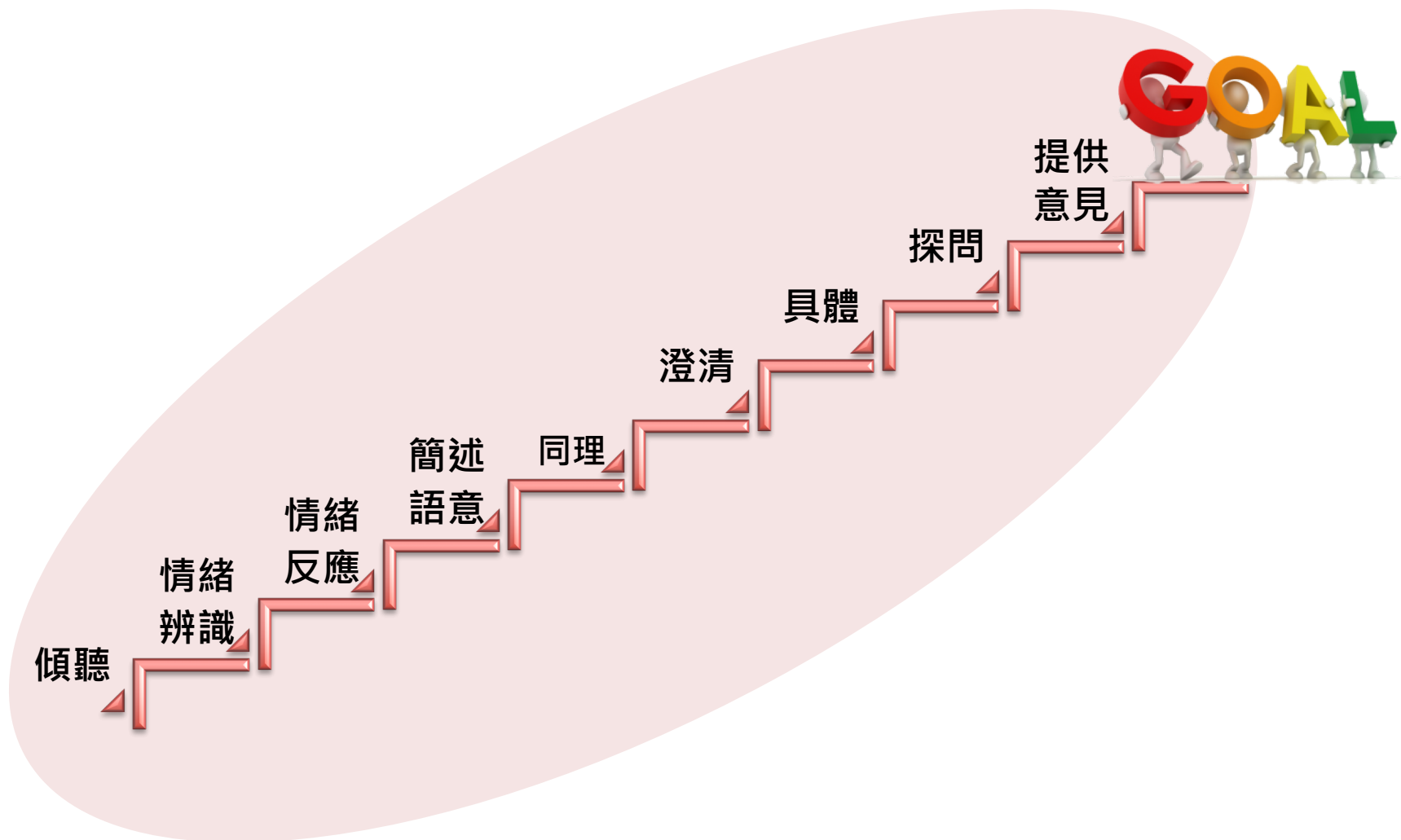
內心的秘密花園



關懷三部曲



關懷、輔導之重要技術



排除情緒干擾的重要

同理回應的語法

- 你感覺.....
- （因為）你認為.....
- 你希望.....

情緒調節

不要

- 不要推翻對方情緒
- 不要渲染對方情緒
- 不要添油加醋
- 不要挑釁
- 不要累積自己情緒

要

- 要把情緒接住
- 用對詞形容對方情緒
- 下降一格強度
- 調節
- 緩和
- 紓解

同理心（換位思考）

- ✓ 將心比心，站在對方的立場著想，好像如同對方的感受，但並不跟對方一樣陷於其中的情緒（同情），也不以自己的邏輯（推理）想像。
- ✓ 是一種深入，感同身受的了解，並以對方可了解的表達方式，讓對方了解到你是真正了解他。

如何說，對方容易聽進去

先回應對方想的、不先說自己想的

- 重述對方的話
- 說出他的心情、想法、重視
- 橋樑：最能影響對方的話，是先用他話中的重點，接上線、連結你想說的。
- 引導對方信任你，進入更有生產性的工作關係

如何揀選的聽

- 抱怨中聽出對方“重視”之處
- 抱怨中聽出對方“需要”之處
- 抱怨中聽出“已有的解決、能力與優勢、資源”
- 將員工的抱怨轉為生產的力量

抱怨是講得很難聽的期待

探問

- 封閉式詢問：聚焦、確認
- 開放式詢問：啟發思考、引導、拓展，相信對方有想法
- 避免問“為什麼”，對方易有防衛
- 開放的問：who、what、where、how、which、when

如何引導對方改變

1. 先同理對方重視的點
2. 找出與對方的共識
3. 發揚對方的優勢 / 能力
4. 引導對方改變想法
5. 視情況給建設性建議

改變文字，
說話更有力量

問句話說，意思大不同

Problem Talk vs. Solution Talk

1. 最近有什麼問題或煩惱？
2. 怎麼會發生這個.....(問題)
3. 是誰造成的？
4. 你有嘗試去解決嗎？
5. 有成功嗎？（如果沒有，接著問）何以會失敗？

1. 這問題如果解決了，會是什麼樣的狀況？
2. 你需要什麼資源幫助你處理此困難？
3. 這時，你的好朋友對你的困難會給你什麼建議？
4. 若用分數**1-10**代表，解決問題是**10**，**1**是很糟，你目前在幾分？
5. 如果要往前一分，你需要做什麼？

建構改變談話之提問

1. 如果可能，你的生活中你想改變什麼？（改變）
2. 什麼理由讓你想有這改變？（理由）
3. 你有多想改變？用**1~10**分來代表，**1**分代表「一點也不想」、**10**分代表「百分百很想」？（幾分）
4. 什麼讓你有這麼高分的動力？（如果高分）是什麼沒讓你選更低的分數？（如果低分）
5. 如果你已經改變了，會有什麼正面的結果？（結果）
6. 什麼樣的人／事／物可以促使你產生改變？（助力）
7. 若有這改變，你的生活可能會有什麼連鎖改變？
8. 如果這個改變要發生，你第一步需要做什麼？
9. 如果這個改變後來可以變成一個習慣，你想你需要多久的時間，來讓你自己養成這個習慣？

小改變累積為大改變

「我訊息」-有情緒時的表達方式

1. **我覺得.....**（陳述個人內在感受）
2. **因為.....**（陳述引發自己情緒的事情或言行）
3. **我希望.....**（明確說明個人期待）

正確使用讚美

- 要貼近事實的讚美
- 讚美正向意圖
- 中性的回應就是讚美
- 態度真誠、語氣誠懇
- 精簡扼要

哇～～你怎麼辦到的？！

讚美

直接讚美

間接讚美

自我讚美

讚美，讚美
還是讚美

讚美，「賦能」他人的技巧

練習讚美

讚美最能滋養關係

面談的種類

- 一、招募面談
- 二、離職面談
- 三、設定目標面談
- 四、績效面談
- 五、情緒（關懷）面談
- 六、特殊情況面談

一、招募面談

- 歡迎、凝聚、建立關係
- 澄清動機：強化與維持動機
- 了解期待：何以選擇本單位、什麼情況下會離開、最看重的是..最不能忍受的是..
- 了解生涯規劃：目前計劃、未來可能
- 了解價值觀與需求：以利相處與協調、派任職務
- 承諾：邀請對方承諾對工作的投入與負責

二、離職面談

1確認：再次確認員工離開想法與意願強度

2感謝：表達對員工在工作上的感謝

3回饋：適度回饋員工：中性偏正向

4假設問句：

- 如果有什麼改變，員工不會選擇離職？
- 如果要給主管忠告，員工會想建議什麼？
- 如果要讓其他員工更願意認同公司，離職者的意見？
- 離職者覺得公司最需要改變的地方？

5肯定、回饋與結束

三、目標設定面談

- 1關懷：談員工興趣與能力所在
- 2引出意義：員工談今年想要有的改變與目標，引出對他的意義與重要性，達成後結果
- 3目標設定：協助員工設定目標、共同設定目標（目標：**a**可達到、**b**合理、**c**可操作、**d**測量、**e**具體、**f**員工重視）
- 4評估：目前位置、離目標距離、切小目標、設定達成步驟與方法、評估會有哪些困難與需要哪些協助
- 5回饋與激勵

四、績效面談

1說明面談用意

2感謝：年中、年終的投入

3邀請員工自評：1-10評量式問句、問最高分、問最低分、理想值、目標值

4評量向度：投入度、自我滿意度、符合KPI、信心、意願、動力、情緒、成果

5拓展與推動：問其他重要他人的觀點來拓展員工角度；推進他往下一個節點努力

- 你今年對自己上半年這個專案投入程度，以1-10來說，1是還沒開始，10是非常投入，你覺得你大概在哪個數字？
- 主管覺得呢？跟你最熟的N君，覺得你投入有幾分呢？
- 你覺得大約要達到幾分，才能讓首長覺得OK，你有想到還可以做些什麼？
- 你想如果要往前再多努力一分，你第一步要先處理什麼？在何時以前？你需要什麼幫忙？

五、情緒面談

1. 關懷
2. 傾聽員工話中的情緒
3. 同理：給予情緒安撫
4. 協助情緒調節：增加對方對情緒的覺察
削減、避免升高對方情緒
5. 幫助對方轉念：調整、改變想法
6. 因應：討論因應方法、目前朝向解決的一小步
7. 必要時轉介專業資源

讓對方逐漸平心靜氣

不爭辯

必要時適度道歉

記下重點（重述重點）

眼神接觸

不說激怒對方的話、說事實（非詮釋）

同理對方的心情

負起自己責任

真誠、關懷、表達盡力協助

如何結束談話

- 讚美

我今天來對你.... 印象深刻、我很欣賞你們....、我很喜歡你採取.....

- 橋樑

我同意你說（或想、做）的.....

- 建議、給任務

我建議你再多一做一點.....

重點不是你說了什麼，是他聽到什麼

(林丞增，2018)

延伸閱讀

- 正向心理學教練服務，助人實務的快樂學, 心理出版社。
- 助人歷程與技巧，黃惠惠著，張老師文化公 司。
- 心理學家的面相術，保羅.艾克曼 - 心靈 工坊。
- 大腦救命手冊，柿子文化。
- 解決問題的諮商架構，邱德才，張老師文化。
- 希望煉金術，洪莉竹、林烝增等著，張老師文化。