

出國報告（出國類別：國際會議）

2015 年世界員工協助專業研討會 (EAPA)



服務機關：台灣中油股份有限公司人力資源處

姓名職稱：陳嵐嵐 人事管理師

派赴國家：美國

出國期間：2015/09/29-2015/10/04

報告日期：2015/12/15

摘要

筆者在台灣參加多場員工協助方案(EAP)研討會，發覺研討會分享內容多停留在辦理員工活動、提供休閒設施、勞基法保障基本福利、心理諮商等，惟本公司員工人數眾多，近頃曾發生重大工安事故，同仁因此辭世，也有同仁飽受精神疾病之苦，選擇自殘或自殺，參加內部訓練時也曾聽聞新進人員遭受職場霸凌之情形，凡此種種影響職場工作氛圍甚深，雖於參加研討會時請教過授課講師或心理師，仍無法得到較具體有系統的處理架構，爰藉此次參加 2015 年世界員工協助專業研討會(EAPA)之機會赴國外取經，攜回豐碩成果，遂花數月時間進行簡報翻譯，並納入現場聆聽之重點整理，主題含括重大事件處理應變計畫、職場衝突情境處遇、與衝突份子談判斡旋、粗淺介紹緩和談話技巧工具(R.A.D.、C.A.R.S.、E.A.R.、BIFF、CRIP 等)及 EAP 工作人員道德界線與自我規範等，皆為 EAP 進階領域，希望對相關領域工作人員能有所助益。

目次

壹、	目的.....	4
貳、	本公司 EAP 內容及現行分工簡述.....	4
參、	參加主題說明.....	5
肆、	研討會過程及內容摘要.....	5
伍、	心得與未來發展建議.....	30

壹、 目的

本公司自 98 年起推動整合式員工協助方案，因風氣未盛均自行摸索規劃及推動，是以藉參加本國際研討會了解國際最新員工協助方案(以下簡稱 EAP)發展及研究成果，俾修正本公司員工協助方案推動方向，蒐集員工協助方案全球趨勢、職場衝突處理作法、重大事故心理重建、情緒辨識與其職場效應、職場暴力威脅評估及後續介入處置、有效的員工福祉促進、正面領導培訓、EAP 道德爭議與界線等知識，期跳脫以往 EAP 自行構思規劃及推動瓶頸，除一般心理諮商，將深入職場暴力、員工自殘等事件專業處理領域，融入公司現有推動方式，並於未來的 EAP 種子班分享予各單位承辦人員，以利全公司推廣應用，建構更健全的 EAP 服務流程，協助員工解決問題，提升其工作效率與生產力。

貳、 本公司 EAP 內容及現行分工簡述

本份報告整體內容係配合本公司執行現況擇選分析及研討，因此在分享出國研習內容前，有必要先簡述本公司現行 EAP 推動架構及方式，讓讀者能更深入了解筆者探索方向、心得分享、未來規劃背後考量，所述及之各種觀點並非各家企業一體適用，有意參考運用之讀者宜審慎採納。

本公司目前採行之員工協助方案，參考勞動部 2014 年 11 月編印之「員工協助方案參考手冊」定義，比較接近整合式員工協助方案，係由公司內設置專責人員作為服務窗口，整合內外服務資源協助員工，該專責同仁多半為兼辦，由總公司專責人員負責規劃、評估、整合內外部資源、資訊提供、危機處理等工作及服務。目前本公司 EAP 服務項目分為員工活動、醫療保健、休閒設施、心理衛生、員工照護、福利措施、新進人員等七大項目，各項目分工如下圖 1 所示，由人力資源處整合內部各部門現行業務及服務，成立樂活導航專案小組，責成各部門訂立年度計畫，每年依計畫分工執行各項服務。成立之初即因應網路世代來臨，設立樂活導航網站，收集公司內福利申請、婚喪補助、員工給假、公勞保各項給付、社區衛生中心、法律扶助基金會、張老師基金會、衛生福利部等內外部資源訊息，製作成資源地圖，各分頁不定期公告員工協助最新消息，提供員工完整的支援資源。另為加強員工心靈照護，與全台各區執照心理師簽訂特約，提供員眷免費心理諮商服務（自願性參加），並訂定要點建立轉介管道，以處理特殊個案。各分工部門每年依計畫開辦紓壓、身心疾病健康、勞工教育等講座，並於員工健康檢查中納入心理壓力檢測量表，以協助員工早期發現身心問題。

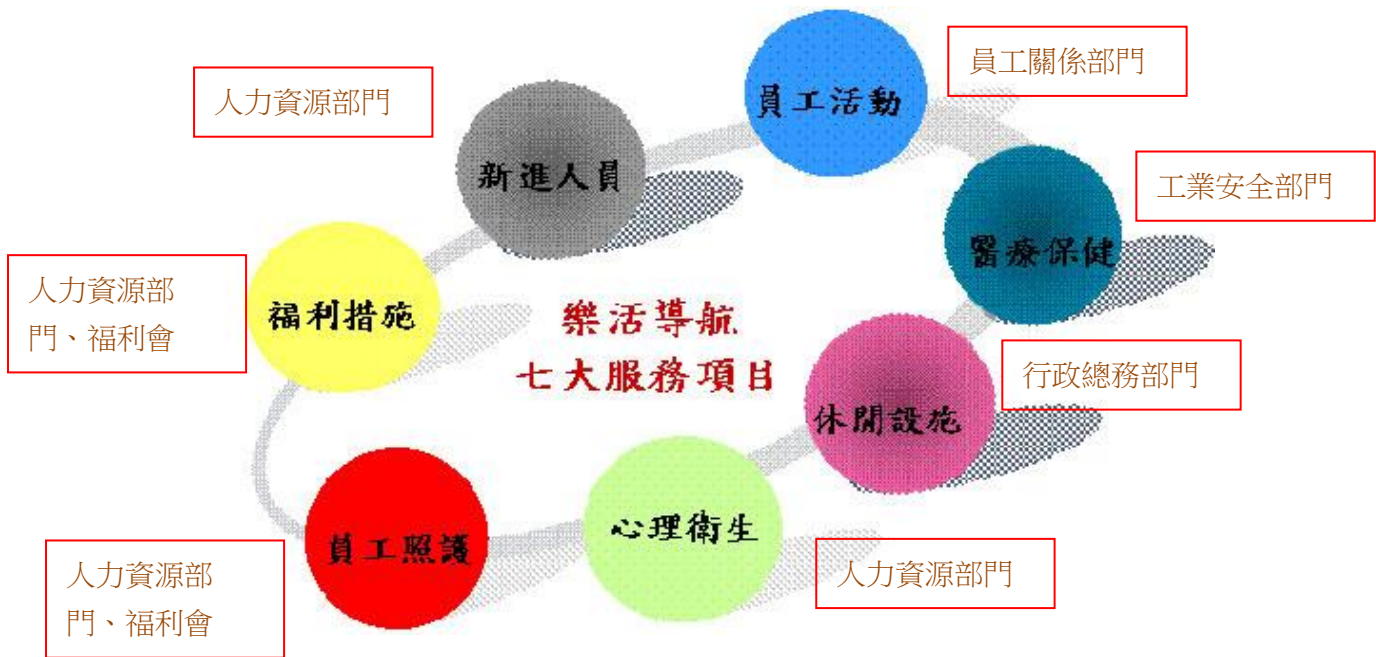


圖 1、中油公司員工協助方案

參、 參加主題說明

從本文第貳項說明即能發現，本公司員工協助方案推動內容除了心理諮商服務外，其他各項仍停留在馬斯洛需求理論金字塔的最下層－滿足員工生理需求(薪資、福利、給予更多的業餘時間和空間休息、改善勞動條件等)，十分湊巧的是，筆者於前往美國前，正好參加完勞動部舉辦之 104 年員工協助方案專家入場輔導企業交流座談會，該座談會邀請各家公司前來交流分享推動現況，在互動討論的過程中，筆者亦注意到相同現象，各企業目前推動內容多為辦理員工活動、提供休閒設施、勞基法保障基本福利、心理諮商等，當研讀 2015 年世界員工協助專業研討會(EAPA)議程時，發現國外 EAP 發展重點已悄悄往更上一層安全層次邁進，除了心理諮商專業論文發表及企業 EAP 分享外，本屆多場工作坊主題圍繞在職場衝突介入緩和、職場重大事件後續處理、悲傷治療、EAP 從業道德衝突等更進階層面，為目前國內相對較少討論之領域，亦為本公司目前較欠缺制度化之區塊。本次大會於每時段安排多場次同時進行，共計約 62 場次工作坊，囿於時間限制，僅能專攻上述主題參加，共參與了約 12 場工作坊。

肆、 研討會過程及內容摘要

筆者本預定於本(104)年 9 月 28 日啟程前往美國，惟適逢杜鵑颱風襲台，導致班機取消，被迫延至 9 月 29 日啟程，致未能參加第一天研討會活動，僅就其餘各天參加之工作坊主題列表如次：

日期/時段	參加之演講/工作坊主題名稱	類別性質
9/30 上午 I	21 世紀 EAP：IBM 的下一代 EAP	企業 EAP 實務分享
9/30 上午 II	管理職場高衝突情境	組織、體系管理工具
9/30 下午 I	EAP 於職場暴力威脅評估與管理之運用	企業 EAP 實務分享
9/30 下午 II	職場霸凌之 EAP 因應模式：如何馴服專橫主管	組織、體系管理工具
9/30 下午 III	建立事證導向職場特殊應變計畫	組織、體系管理工具
10/2 上午 I	EAP 的過去、現在與未來	話劇表演/EAP 實境演示
10/2 上午 II	運用斡旋手法管理衝突份子	組織、體系管理工具/心理諮商專業技巧
10/2 下午 I	超值服務：如何呈現 EAP 完整價值	組織、體系管理工具
10/2 下午 II	EAP 重大事件回應－談組織復原韌性	組織、體系管理工具
10/3 上午 I	災後反應之事證導向評估及治療	心理諮商專業技巧
10/3 上午 II	職場精神傷害風險及衝擊	職場精神壓力量表研究論文發表
10/3 中午	年度頒獎典禮	
10/3 下午	EAP 職業道德意識提升	EAP 從業人員道德規範

本屆 2015 世界 EAPA 研討會台灣方面代表有勞動部、台電、台灣中油、台灣 EAPA 協會秘書長等 5 人，透過此次機會認識到許多歐美及華人地區 EAP 推動人員，彼此交換各國推動現況及心得，其中以美國產業發展最純熟，亞太地區正迅速崛起。會場展覽區有多家 EAP 顧問服務公司參展，諸如專門提供戒酒、戒毒、戒菸之療養中心、壓力生物辨識產品、EAP 專業人員保險等，產業服務項目較多元，反觀台灣目前就筆者所知，僅有一家 EAP 顧問服務公司較具規模，惟尚無法提供中大型公司全台跨區服務。由於本次研討會介紹許多 EAP 實用工具，囿於時限篇幅，筆者僅針對焦點主題進行扼要翻譯，以便日後可進一步於內部訓練分享，部分講師微調講題名稱，故以下研討會內容以變更後講題為標題，分別說明如下：

一、IBM 在印度的員工福祉諮詢方案

簡報一開始說明 IBM 公司在導入 EAP 前跟導入 EAP 後之相關職場數據(如疾病率降低、壓力與效率關聯性、壓力對員工健康影響等)，並提供一些健康風險、財務數字、員工生產力之佐證分析統計，證明企業導入 EAP 帶來的有形無形效益超越預期，經觀察企業在導入 EAP 後造成了組織氣候感變、降低人事成本、生產力提升、員工行為改變等，於是 IBM 進一步推動進階版 EAP 計畫－IBM 福祉諮詢方案。

(一) IBM 福祉諮詢方案植基於五種面向，如下圖 2：

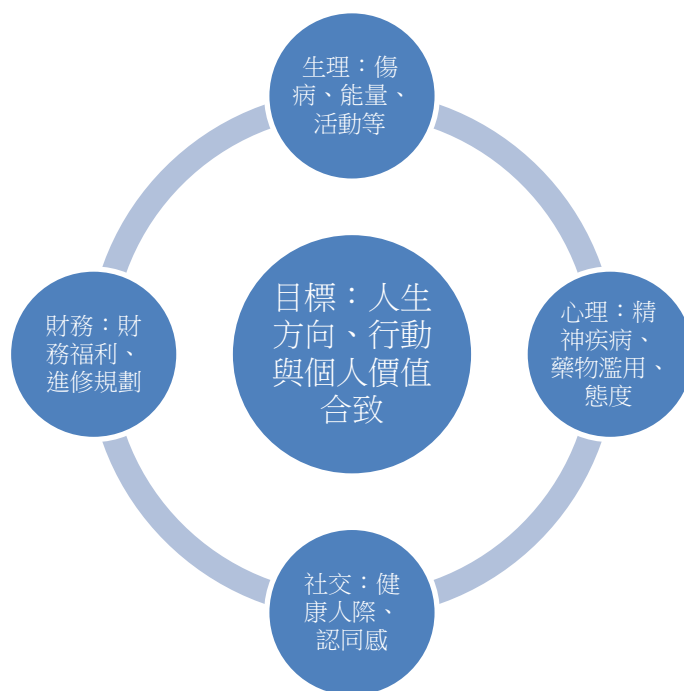


圖 2

(二) IBM 福祉諮詢方案內容簡介

醫療支援				行為支援	福祉支援
醫療團隊	孕產支援	醫療決策諮詢	病況管理	EAP 服務	福祉 coaching
-症狀檢查及自我照護建議 -用藥、疫苗諮詢及篩檢 -小傷病照護 -上呼吸道感染 -急性小兒疾病	-孕產期健康習慣 -用藥諮詢 -產檢計畫 -健康生產 -產後憂鬱症防治	-手術及替代方案諮詢 -背痛管理 -泌尿問題解決方案	-糖尿病 -高血壓 -心血管疾病 -B 型肝炎 -高卡路里 -關節炎	-壓力管理 -憂鬱症及躁鬱症 -人際關係議題 -經理人輔助 -重大事件支援 -財務及法務諮詢	-體重管理 -戒菸 -體適能 -睡眠 -熱量管理 -健康習慣養成與維繫

(三) 執行架構：IBM 是家跨國公司，將員工協助方案委託印度 OPTUM 顧問公司辦理，其全球福祉方案運用了當地及跨國資源，IBM 公司通常透過健康教

育提升病識感，利用定期健康檢查及篩檢找出個案，規劃適合個人的福祉方案，優先提供在地支援，並輔以來自中央的全球性支援服務，以協助員工度過難關。

(四) 宣傳方式：OPTUM 顧問公司採行宣傳方式包含紙本印刷宣傳品、透過行動上網、平板、筆電傳送宣傳文件。

(五) 下一世代 EAP 福祉計畫如圖 3：

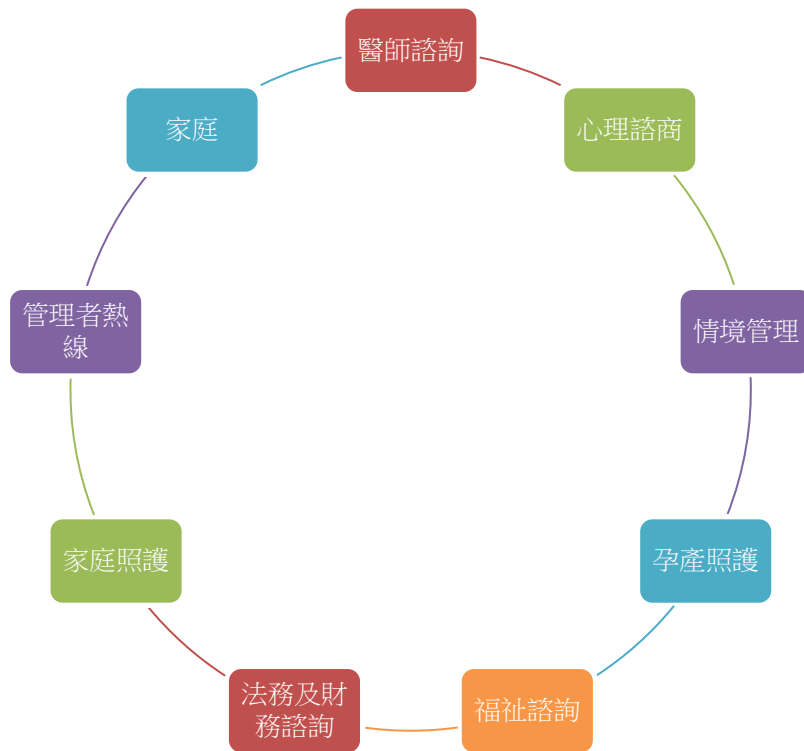


圖 3

二、管理職場高衝突情境：

(一) 辨識高衝突人格：高衝突人格可能有幾種特質，1.零一思考 2.情緒失控 3.極端行為 4.下意識先指責他人 5.難以接受失敗或從中復原 6.情緒主導思考 7.依賴他人解決問題 8.可能有人格異常(PDs, Personal Disorders)。

(二) 人格異常背後原因分析：人格異常可能源自缺乏自覺、缺乏彈性或想推卸責任。面對缺乏自覺者應先思考他們為何認為自己是對的？他們會如何影響他人？跳脫思考他們派得上用場的技能，**請留意這類人是不會接受忠告的**。另外缺乏彈性的人思考僵化、抗拒變化、不善交際導致惡性循環。所有人格異常者都會出現**推卸責任**的傾向，他們會設定目標及代罪羔羊，集中火力攻擊目標以撇清自身責任，最常聽到他們說：「他是造成我所有問題的罪魁禍首，只要他離開我生命所有事情都會好轉。」、「都是你的錯！」、「都是他跟我講那些之後，我別無選擇只想揍他。」。

(三) 處置應對原則：請注意我們若非專業人士，請不要貿然對他人進行人格分析並提出判斷，你需要做的是暗暗調整自己的應對方式(private working theory)、private(不要告訴對方你心中的認定)、working(只用以調整你的方式)、theory(接受自己也可能是誤判)。一般通常使用的方式是 R.A.D.方法，分別是 Recognize(辨識高衝突人格)、Aadpt(根據判斷調整應對方式)、Deliver(施以你的 C.A.R.S 回應)，談到高衝突人格處置常用 C.A.R.S 方法，C.A.R.S 代表 Connecting(與 E.A.R.連結)、Analyzing(分析選項與利弊)、Responding(錯誤訊息回應)、Setting Limits(為失控行為設限)。E.A.R.說話技巧比較能安撫當事人，使其冷靜，例如：「我可以**理解(empathy)**你的沮喪-這是你人生中很重要的決定。別擔心，我會盡全部心力**關注(attention)**你對此議題的顧慮及任何提議。我**敬重(respect)**你對解決此問題的投入，我也很想解決它。」，使用 E.A.R.說話技巧時應注意避免顯出對“內容”直接認同，也要避免為了安撫對方而跳進去幫忙解決，請試圖找出你真心認同的部分，以真實表達你的感同身受及尊重，並記得保持適當的關係距離，你可以不用永遠聽下去。下表列出幾個當事人的恐懼及適切的 E.A.R.技巧，另有專節詳述話述。

恐懼	E.A.R.可能回應
怕被放棄	我會傾聽
被視為弱者(處於劣勢)	我想幫助你
被忽略	我敬重你的努力
被主宰	我會注意
被利用	我會與你一起解決它
	我理解這可能很令人沮喪/困惑

(四) 各式衝突性人格應對方式：

類型	類型特徵	C.A.R.S 技巧
愛恨分明 (極端)型	<ul style="list-style-type: none"> ■ 戲劇性情緒起伏 ■ 尋求報復與證明清白 ■ 害怕被遺棄:依附及控制 ■ 突然劇烈地發怒(不成比例) ■ 衝動、愛冒險、自我毀滅性行為 ■ 極端:視他人非黑即白 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 以同理心傾聽:當他們發怒時保持冷靜並實事求是 ■ 保持關係距離:不要太過反對他,但也不要太過親密 ■ 界線清楚:界定那些你能做,那些你不能做,並保持一致性及可預測性 ■ 紀錄行為問題 ■ 給出明確的未來行為期望 ■ 做出重大處置前與 HR 協調

<p>自戀(我很優越)型</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 怕被視為弱者或處於劣勢 ■ 自我感覺良好 ■ 沉浸在自我、個人需要、個人觀點 ■ 覺得自己值得特殊待遇 ■ 對他人欠缺同理心 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 表現尊重並克制反唇相譏的衝動(避免受高傲及白日態度激怒) ■ 婉拒他們要求特殊待遇的索求—再三保證其重要性，但你還是得遵守規定及政策 ■ 讚美他們以鼓勵其表現正向行為 ■ 向其解說會議或議題摘要及進度，使其有參與感並買帳
<p>表演(總是很戲劇性)型</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 害怕被忽略或邊緣化 ■ 總是想成為核心注目焦點 ■ 總是很戲劇化或演戲樣 ■ 誇張表達及捏造故事 ■ 難以專注於任務或決策 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 別被他們的故事轉移焦點,你可以藉著提正事轉移他們 ■ 分配他們更多一般性的事務 ■ 強調他們可以如何幫助自己,讓他們有一種被授予權力之感 ■ 給出冷靜期好讓他們脫離內心小劇場,請他們寫出問題及可能的解決方案
<p>反社會(江湖術士)型</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 怕被主宰控制 ■ 不認同社會規範及法律 ■ 傾向控制比自己弱勢的個體 ■ 即便被拆穿仍不停說謊欺騙(他們不記得說過的謊) ■ 缺乏自省,有些還享受追殺他人 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 請正視自己的直覺,它們通常是第一個提出示警的 ■ 保持適度懷疑-小心求證 ■ 與 HR 一同處置 ■ 透過輪調、交叉檢查機制以遏止受害者被私下利用 ■ 避免組織共依存症
<p>偏執狂(我永不信任你)型</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 怕被剝削 ■ 長期妒恨 ■ 不停懷疑朋友、專家 ■ 誤將普通事件或批評解讀成恐嚇或貶抑 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 施予很多同理心、非威脅式的關懷 ■ 對他解釋這是政策要求才這麼做(聽起來比較客觀非關個人)

	<ul style="list-style-type: none"> ■ 誤以為其他人要攻擊他,所以先發制人 ■ 恐懼或預期他人會自己圖謀不軌 ■ 與精神分裂症(妄想、幻覺)不同 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 減少群體接觸 ■ 如確有疑慮,轉介給威脅管理途徑 ■ 職務適性評估
--	--	---

(五) C.A.R.S 進行步驟說明：

(一) 分析選項：首先透過腦力激盪想出數個可能方案，然後自我檢視選項是否存在高風險思想，畢竟處置者也是人，然後再擇定特定方案進行分析，接下來用以下幾個問題檢視分析之：

- (1) 放下互相指責,並教導員工聚焦“提案”,譬如詢問誰將在何時何地該做甚麼?
- (2) 這個方案是否實際可行?
- (3) 這個方案能有效解決問題嗎?或至少能成功控制它?
- (4) 這個方案是否需要其他人同意才能執行? 或我可能可以借重他們的協助?(別視別人幫助理所當然,仔細檢視!)
- (5) 這個方案的利弊是?(為每一點列出明確重要性尺標,如 1 不重要 2 重要 3 非常重要)
- (6) 這方案最可能發生甚麼“萬一”?我該如何因應?
- (7) 還有其他部份是我必須做或發掘以確保方案成功的嗎?
- (8) 為方案訂出時間表及步驟。
- (9) 如何將我個人價值及喜好與此方案結合?

(二) 回應錯誤訊息：保持適當的懷疑，對他人提供訊息的準確性提出質疑，因為這之間可能有認知扭曲。讓當事人知道因為你永遠不可能知道故事全貌，他們的極端陳述有可能是真的抑或是失真，不過讓他們知道公司還是可能採取行動或措施。即便員工很希望你跳下來協助，切記讓他們自行解決問題，此時可以反問他:你有這個難題，你打算怎麼解決? 如果他們想不出解決方案，你可以依個人智識提出建議，以身作則對矛盾狀態表現適應良好，你可以善用 B.I.F.F(另專節討論)回應原則以控制衝突。

(三) 為失控行為設限：高衝突人格無法自我停止，你需要為其失控行為設限，你可以透過援引外界規範、外在誘因等以引導新行為，而非一直指責其過往行為，譬如告訴他「我們的政策要求我們必須...」、「法律允許我對你...」、「我是了解你，但其他人會誤會你這麼做的動機...」、「你應該將你的戰場放在...」，必要時可以與 HR 合作，高衝突人格並無法連結自己行為及其可能造成的後果，尤其是在恐懼下的行為更是如此，因此你需要告訴他可能導致的後果，以便制止他。

三、番外篇－黑函處理：大部分的黑函只是一時情緒發洩，並不需要特意處理，公司是否處理將影響到黑函的實質效力，所以原則上並不建議主動處理，不過當該名檢舉人將黑函複製散發、副知法院或進入申訴程序時，這時針對不實指控之黑函，應就事實做出澄清，回應時應掌握 **BIFF**(**B**rief, **I**nformative, **F**riendly, and **F**irm)原則。

(一) **Brief**(精簡):盡量精簡陳述，以免衍生不必要口水文無限輪迴，勿陳述個人情緒性、攻擊性字眼或個人主觀意見，請忽視對方性格問題，無須就互異觀點自我辯護。

(二) **Informative**(有用信息):陳述客觀事實即可，將注意力放在正確陳述，而非對方做出的不實指控，譬如「我想澄清一下，我 2/12 出城去了，所以當天大聲吵鬧的人肯定不是我。」。避免負面評論、諷刺、威脅，也要避免對他人智商、道德倫理行為做出個人評論，選擇反擊對高衝突人格者猶如對牛彈琴，只會讓衝突持續。

(三) **Friendly**(友善):試著別被對方煽動做出衝動憤怒回應，友善的回信將大大增加得到友善或中性回應的機會，如果你的目標是終止衝突，信末請附上友善的問候及結尾，別讓對方有機會見縫插針，具同理心及尊重的回覆至少能暫時安撫對方憤怒情緒。

(四) **Firm**(堅定):採非威脅口吻陳述議題事實或疑慮(例如關於此議題我能說的就這些)，妄下評論只會招致更多爭執(例如我希望你同意我...>>對方可能回信說他不同意)。不過如果你需要對方做個決定，請限縮至二個選擇(譬如請在週五五點前讓我知道您要我親自拿取文件，抑或是你會寄給我)，**限縮選項**比較不容易引發另一波口水戰，給出**明確時間日期**可以讓你免於因不確定必須不停聯繫的可能，為自己的下一步行動設定停等點。堅定不等於疾言厲色，試著以自信口吻回復，如果仍收到對方信件，可以選擇忽視他，如有必要回復請務必回得更精簡，不涉個人情感。

四、EAP 於職場暴力威脅評估與管理之運用

本節簡報人員為富國銀行(Wells Fargo)員工協助諮詢顧問，該銀行採混成式員工協助方案，有內置式團隊，並輔以外部顧問公司(Optum)提供服務，內置式團隊由持照心理健康專家組成，提供員工、主管等有關健康、威脅、重大事件、搶劫、職務適性等諮詢，也提供重大事件團體諮商。至於 Optum 顧問公司則是提供轉介或職場威脅輔助服務。下圖 4 是富國銀行職場防暴計畫架構：

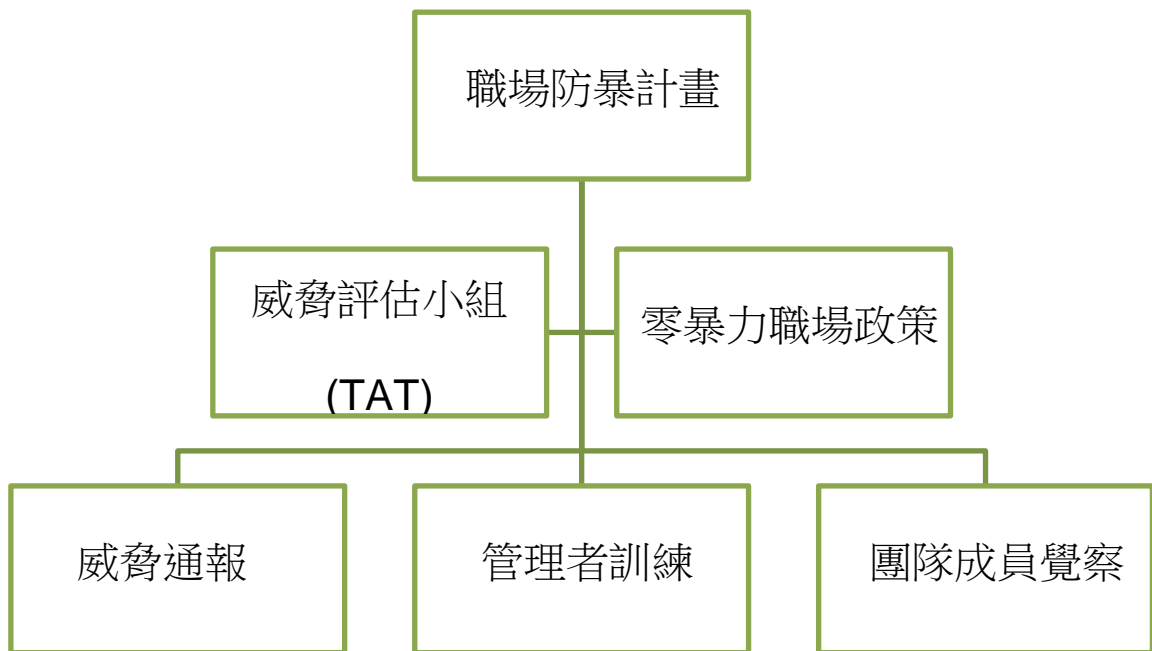


圖 4、富國銀行職場防暴計畫架構

威脅評估小組(Threat Assessment Team,TAT)組成通常有員工協助諮詢(Employee Assistance Consulting, EAC)、工安、員工關係、法務等，威脅評估流程為：1.全體共同檢視個案資訊 2.評估風險及防護要素 3.根據嚴重程度決定介入方式。主要人員職責說明如次：

- (一) 員工協助諮詢(Employee Assistance Consulting, EAC)：分成威脅評估小組(TAT)顧問及團隊成員顧問。威脅評估小組顧問負責對工安、工關及管理階層提供諮詢、安排小組成員會議聯繫、跟小組成員溝通個案風險及安全因子以協助訂出介入方式，降低風險。團隊成員顧問則是提供他們轉介、相關資源(情緒、財務、法務等)及個案管理，另外向團隊成員取得個案相關過往事件，了解大家的顧慮，並負責跨部門(工安、工關、EAC 顧問等)溝通。
- (二) 企業工安：企業保全需 24 小時待命隨時通報特殊狀況、並與 EAC 共同領隊排除威脅、透過訪問及人員背景調查蒐集多方資訊、傳授個人自保措施、對威脅處置方式提出建議、確保場所安全。
- (三) 員工關係：工關人員負責與管理階層的溝通聯繫、當涉及威脅處置程序時提供導引及政策解釋、提出薪資福利、考勤、獎懲等資訊。

富國銀行的零暴力職場政策(Violence Free Workplace Policy, VFWP)包含二部分：暴力行為定義及管理與保全介入時機，並輔以結構式專業指導手冊(WAVR*-21 Short Form)作為職場暴力風險客觀評估工具。降低風險的介入措施可納入參考，舉例如次：

- (一) 可能驅離個案，阻止其進入富國銀行的物業。
- (二) 提供保全個案照片以茲辨識。
- (三) 在保全計畫施行前、風險經評估後才讓團隊成員恢復上班

- (四) 團隊成員接受調查時給予公假。
- (五) 針對特定團隊成員實施事後追蹤以控管風險
- (六) 在尊重團隊成員意願下予以調職
- (七) 企業工安部門可能建議增加額外工作場所保全措施

即便規劃再完善，風險評估團隊仍會遭遇到某種程度的挑戰，諸如在評估風險過程中如何克服自我及同袍的本能反應、涉及專業領域時需要更小心、當公布職場暴力事件後的職場焦慮反應管理、如何回應高層有關提高現地保全之要求、有時也得承認無法預估暴力行為發生並趨避其造成之所有風險。

以下舉二個例子，以一窺實務應用方式：

(一) 個案一

Sue(團隊成員)及 Mike 是一對夫婦，Sue 表示：「Mike 昨晚打了我，在我告訴他我要離開他時，他威脅要殺我。我昨晚第一時間打了電話給警察，所以 Mike 現在人在監牢，我目前有臨時保護令，先寄住朋友家，Mike 不知道我朋友住哪。」

評估風險：

- 1.急轉直下的事件：Sue 告訴她丈夫她將離開他。
- 2.犯罪者的動機：報復／控制。
- 3.關係歷史：結婚 3 年、曾家暴、Sue 曾經短暫離家出走、無子女。
- 4.犯罪者風險因子：曾有家暴前科、擁有獵槍、酗酒。
- 5.犯罪者安全因子：與父母親近、受雇為電鍍工長達 7 年
- 6.可能職場衝擊：工作場所是否為 Mike 唯一能找到 Sue 的地方?

(二) 個案二

Joe 說：我老闆如果再煩我，我會砸爛他的頭！

介入措施：

- 1.給予公假
- 2.企業工安人員提供 Joe 的老闆自我安全防護措施
- 3.將 Joe 轉介給 EAC-EAC 提供心理師轉介及給假資源等
- 4.企業工安人員私下約談 Joe
- 5.終止僱傭關係

* WAVR: Workplace Assessment of Violence Risk

五、職場霸凌之 EAP 因應模式：如何馴服專橫主管

本節由美國 The boss whispering institute(BWI)的設立人暨執行長主講，主要討論五個部分－(1)組織內專橫行為定義、(2)專橫行為的代價、(3)專橫主管的特性、(4)EAP 介入方式演進、(5)設定停損點。摘入重點如次：

- (一) 組織內專橫行為定義：任何能引起嚴重情緒焦慮並足以中斷組織正常運作之人際行為，亦即能引起他人不快至難以忍受的行為。
- (二) 專橫行為的代價：對專橫行為視而不見將為公司帶來難以估計的損失，例如故意怠工、減少工時以閃避專橫主管、降低工作品質、生產力下降、向心力低落、劣幣驅逐良幣、不良示範模仿等現象，至於對於專橫主管本身也有負面影響，有些專橫主管被解雇前績效表現正值巔峰，不過他們往往不知道如何解決問題，並不曉得如何“不專橫的”達到他們的目標，當他們被孤立排擠時他們並不了解為甚麼，面對這種情形，保持緘默通常很殘酷，大聲說出心聲反而比較仁慈。
- (三) 專橫主管的特性：一般人總認為專橫主管清楚知道自己的行為很專橫，總是心存惡意並且想透過威嚇或具侵略性的方式來主導一切，認為他們很固執不能改變。但實際上透過 BWI 研究發現，這些人其實很少認知到自己的行為很專橫，他們因為害怕被認為能力不足，感受到這種威脅下傾向竭盡所能去完成任務，才會選擇透過威嚇或具侵略性的方式來主導一切，他們找不到更好的方法，這時候指責他們於事無補，實際上他們是可以改變也可被教導的。
- (四) EAP 介入方式演進：
 1. 舊模式：以往 EAP 面對組織出現專橫主管時的做法傾向消極，通常遇到遭到迫害的個案只會轉介給心理諮商治療，讓他們去抒發內心的創傷，這類型服務通常昂貴成效有限，個案最終可能還是得回去找雇主訴苦；而 EAP 方面通常基於保密原則，或害怕被認為是抓耙仔，而傾向不將抱怨上報，導致管理階層置身事外，結果就如下圖 5 所示，所有的滿腹委屈無處發洩，專橫主管繼續作威作福，即便有上報的個案，有些雇主(上司)因為不知如何處理、害怕傷害當事人或認為本性難移而選擇忽視，另外有些雇主(上司)的處理方式也常徒勞無功，因為他們發覺這需要行為改變，問題是專橫主管第一時間只會先否認自衛，無計可施之下通常將專橫主管送去上溝通或問題人物專門訓練等。

Current EAP Scenario

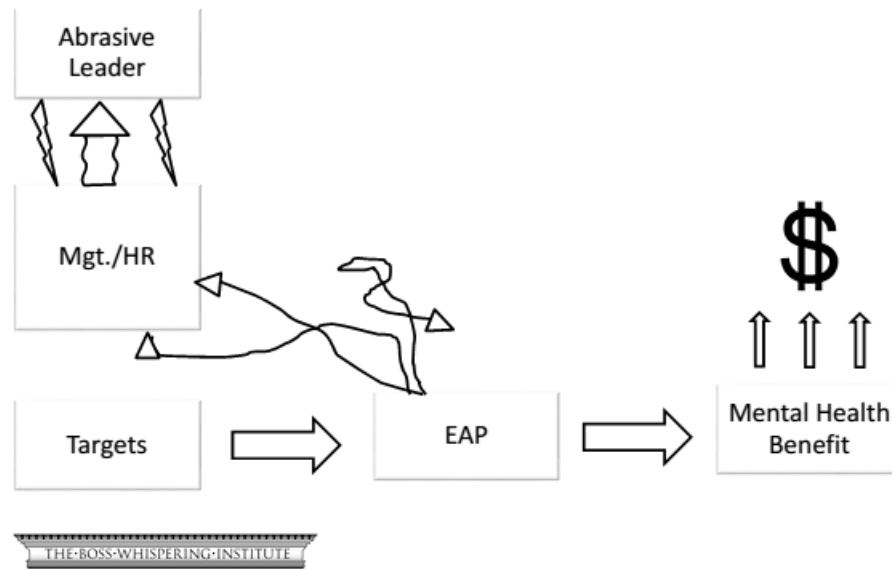


圖 5、EAP 介入方式(舊)

2. 新模式：目前 EAP 作法逐漸在改變，一個求助無門的雇主(上司)發覺好員工逐漸在流失，甚至可能面對騷擾官司，於是求助經理人專門教練，教練提供介入方式指導，諸如對專橫主管設下行為底線或揭示後果、透過內部導師提供專橫主管所需協助或轉介專門教練(specialized coaching)等，雇主則須持續追蹤專橫主管行為，以達成多贏(雇主、部屬、專橫主管、組織)局面，成功關鍵有幾點：
 - (1) 雇主(上司)教育：公司應該教育雇主如何管理不合理行為，諸如不合理行為定義、發現、如何介入、區分績效與行為等，雇主其實是有權利定義不合理行為的，不要被定義霸凌一詞給震懾了，當有員工反映負面觀感時雇主應該嚴肅以對(發現具體事證)，雇主並學習如何對進一步過分行為設定底線及後果、如何處理專橫主管反抗反應，最重要的是要能區辨績效與行為是二碼事，專業上稱職不代表人際能力足以勝任。
 - (2) 雇主提供霸凌申訴管道：公司應該提供正式及非正式申訴管道，正式申訴管道要求員工表明身分並接受面談了解特定事件，結果可能導致正式調查或裁決。非正式申訴管道員工可以匿名，也不會被面談，主管則視申訴案件數量或嚴重度(負面觀感)決定是否進一步介入處置。
 - (3) 雇主介入：雇主針對正式的霸凌或騷擾申訴應該成立正式調查，並做出成立／不成立裁決，無論成立與否應有相應的介入處置。非正式的霸凌申訴則可考慮與專橫主管直接溝通，或跟他的直屬主管討

論可能的處理方式，若接獲多則申訴則要做出正式介入。雇主介入時要告訴專橫主管底線，若再接收到負面觀感申訴時將導致甚麼後果，並同時尋求內部導師提供協助(通常對專橫的新任主管很有用)，或提供專門教練。

- (4) 專橫主管專門教練：這類教導通常要謹守保密原則，平均 8-10 個教練進程(約 40 小時)，課程設計主要根據同事評鑑回饋數據，目的在培養這名主管的同理心職能，同理別人的感受，培養心靈敏感度，同時找第二名同事協助評估該名主管進步程度，這種教練成功率高達約 80%。
- (5) 雇主持續追蹤：雇主提供專門教練後還是要持續觀察該名主管，另外可透過同事面談、組織氣候調查等方式了解改善情況。

通過這種改良式的 EAP 處置方式，整個 EAP 因應模式進階如下圖 6，維持一暢通循環，霸凌情形停止，有效降低訴訟威脅、組織磨耗、醫療成本、工作中斷等負面效應。但萬一這種方式仍然無效時，就要考慮隔離或解雇該名主管，這麼做至少能緩解員工痛苦，員工也會認為雇主有積極介入處理，並減少可能的訴訟、磨耗或反管理階層情緒，雇主也因至少有努力挽回情勢而心情平靜。

EAP Response to Workplace Bullying

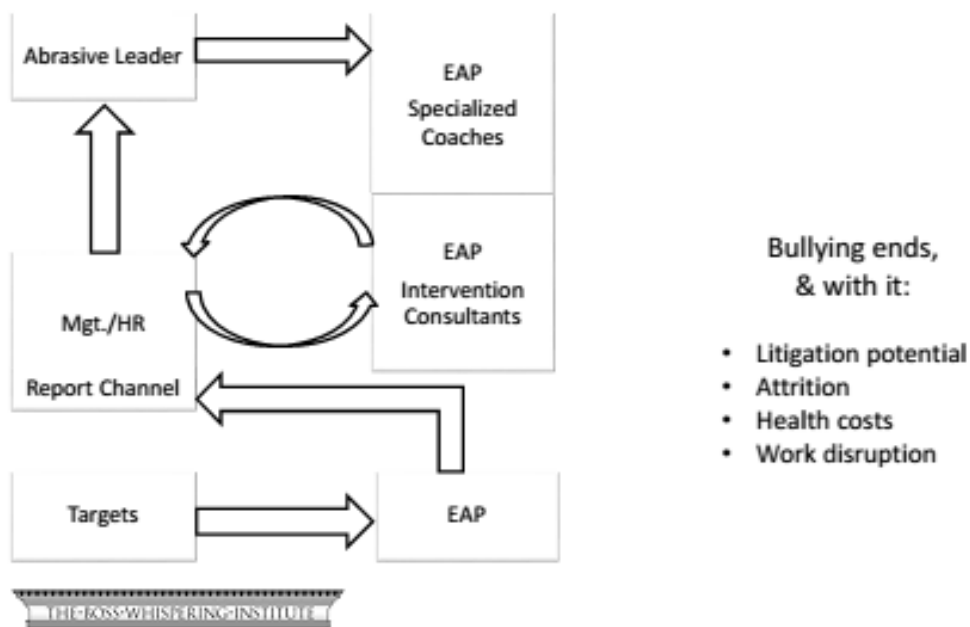


圖 6、EAP 介入方式(新)

註：有興趣讀者可進一步參考澳洲於 2014 訂定之平等工作協約:職場霸凌立法 (Australia's 2014 Fair Work Act: Workplace Bullying Legislation)

六、運用斡旋手法管理衝突份子

本節主要在介紹衝突管理理論架構及工具手法，一開始分析衝突的構成因素及說明人們為什麼容易陷於反覆衝突及爭執情境，最終甚至是演進成慢性衝突或爭執的輪迴，並例示了公司為衝突付出的代價，基於篇幅有限，在此僅就衝突管理架構及工具手法做進一步說明。

構成衝突管理的理論基石涵括三大塊，分別是談判力架構(Getting to yes framework)、立場 vs. 利益、CRIP 架構。在處理衝突前須預做一些準備，可以根據談判力架構作為出發點，該架構係根據哈佛教授所寫的《談判力》一書論述而來，在斡旋衝突前應該先將人與問題切割，引導當事人聚焦在利益而非立場上，為雙方創造一些雙贏方案，並用客觀尺標去衡量這些方案，進行斡旋時運用談判力架構如下圖 7，致力於雙贏談判結果。

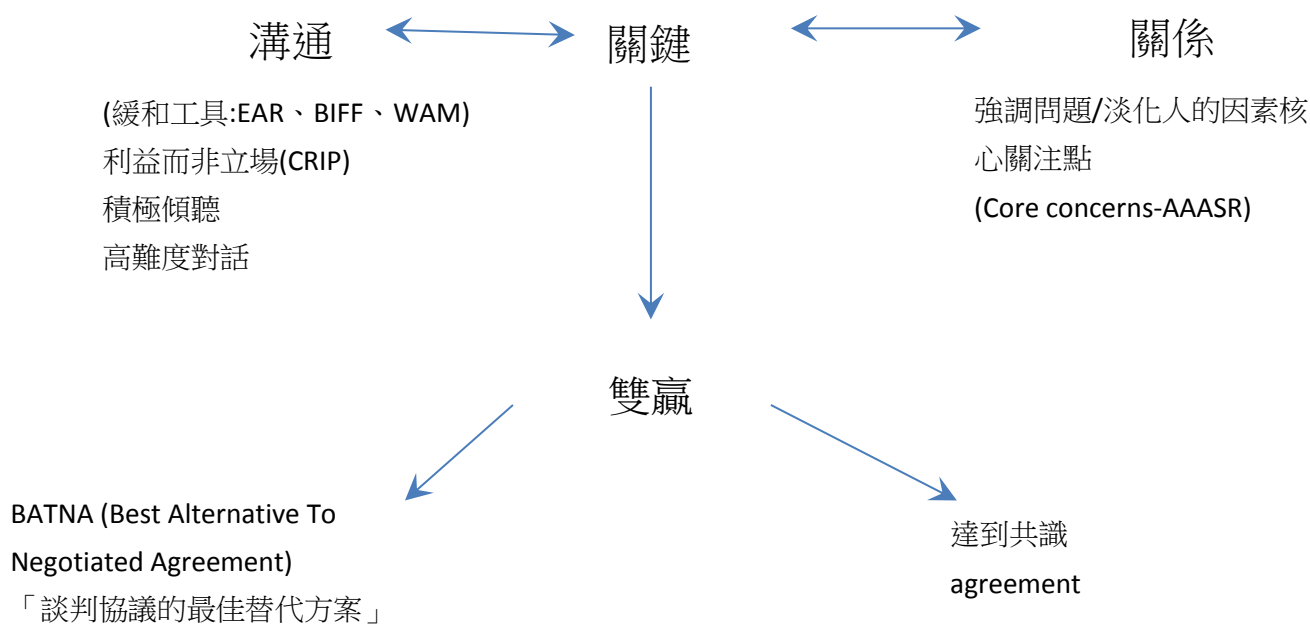


圖 7、談判力架構(Getting to yes framework)

上述架構溝通關鍵在區辨立場與利益，歸納兩者差別如下表：

立場	利益
想要(Wants) 標的(the What)：有形的、可量測的 個人已經決定的物事 明確表達的	需要(Needs) 動機(the Why)：無形的、不可量測的 驅動因素：是甚麼導致個人決定 通常沒有說出口的

想要了解雙方的立場與利益，就需要用到 CRIP 架構，通常用來釐清爭議以尋求解決方案，CRIP 架構說明如下：

1. 內容(Content)：通常就是雙方當事人的說詞，表達的“立場”。
2. 關係(Relationship)：雙方在此次事件中的關係。
3. 身分地位(Identity)：個人自我形象及其影響力。
4. 程序(Process)：覺得事件程序或過程侵犯自主性或對解決方案的作法有些預設誤解，認為方案或過程富含敵意、競爭態勢等。

CRIP 中最常被表達出來的通常是 Content，最重要的 RIP 反而常被隱而不揚，人們就聽到的內容(Content)各自解讀，彼此誤解下就容易產生衝突，所以常聽到非理性訴訟、非理性員工、非理性主管等，但如果願意以 CRIP 架構深入探究背後動機，就會發覺很多非理性行為其實還是很合乎理性，下圖 8 是立場利益與 CRIP 間的關聯。

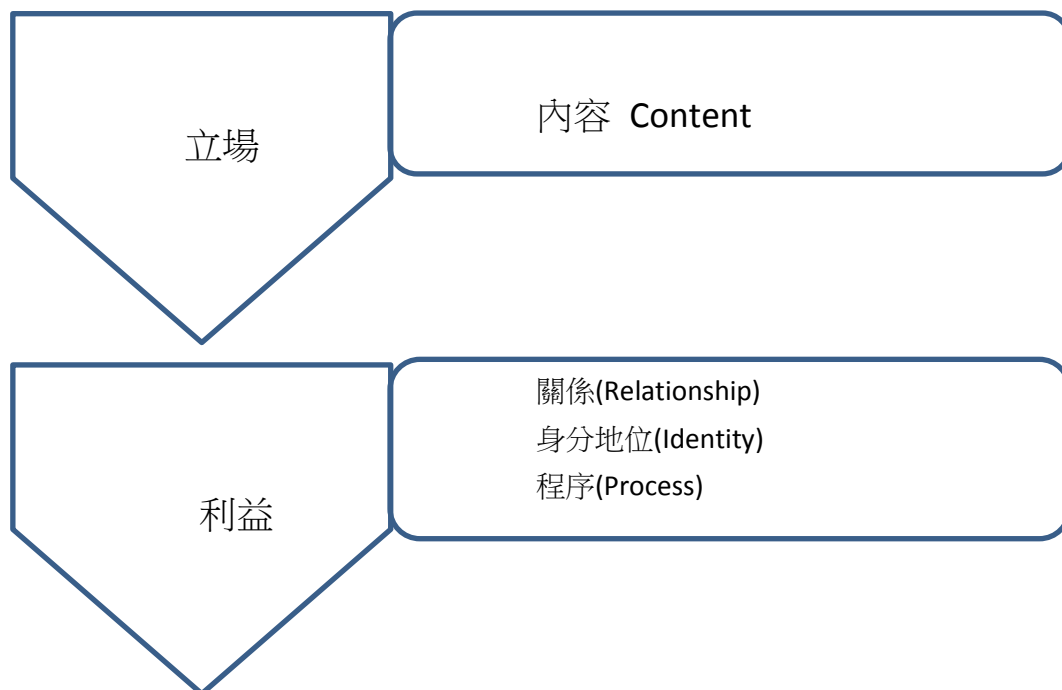


圖 8、立場利益與 CRIP 間的關聯

衝突處理首重處理溝通及關係建立，接下來將介紹各種行為科學工具，這些工具分為二類，一類是認知衝突管理工具(深層)，另一類則是風險管理工具。認知衝突管理工具包含了積極傾聽/詢問(Active Listening/Questioning)、關照核心關注點(Core Concerns)、處理高難度對話(Difficult Conversation)；風險管理工具則須用到 W-A-M(What is the emotion-Affect Label-Motivational Question)、E-A-R(Empathy-Attention-Respect)及 BIFF(Brief-Informative-Friendly-Firm)工具，其中 BIFF 工具已在第三點有關黑函處理方式中介紹，在此不再贅述。

1. 積極傾聽/詢問：積極傾聽及詢問的精神在同理當事人心中的利害考量(What's their interests?)，所以**積極傾聽不代表你一定得“同意”，而是問“對的”問題**。積極傾聽/詢問目的在建立關係、獲取訊息、找出利害點、測試實情及建立解決方案，需注意的是除了傾聽外，也要注意占比超過 80%的非言語交流，一般積極傾聽成功與否有 5 個關鍵－專注、表現出你有在聽、提供回饋意見、別急著下判斷、適當及尊重的回應，簡要說明具體做法如下表：

要素	具體作法
專注	<ul style="list-style-type: none"> ● 直接注視說話者 ● 排除雜念 ● 別下意識地準備反駁 ● 忽視環境 ● “聽從”身體語言
表現出你有在聽	<ul style="list-style-type: none"> ● 間或點頭 ● 微笑/使用臉部表情 ● 態度開放/邀請的姿態 ● 透過持續回應“是”、“嗯哼”等言語鼓勵說話者繼續
提供回饋意見	<p>套句 Anais Nin(美國知名作家)說過的「我們並未看到他們所看到的，我們只是看到自己看到的。」，我們個人濾鏡、假設、判斷及信念會扭曲我們聽到的，身為聽眾，你的角色應該是“理解”(understand)你所聽到的。</p>
別急著下判斷	<p>打斷別人的談話是種時間浪費，只會讓說話者感到挫敗，並侷限你了解訊息的全貌</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 讓說話者講完每一點或一個段落再提問 ● 別拿反方意見打斷對方
適當及尊重的回應	<p>積極傾聽是表達尊重與理解的典範，你只是要取得資訊及觀點，如若你攻擊/污辱/貶抑說話者，你將一無所獲。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 要坦率,開放並誠實 ● 以尊重的方式表達你的想法及意見 ● 使用“我”開頭之陳述句

上述 5 個關鍵原則具體運用在一般對話時，有許多話術可以參考，其中 3R (Reflecting 映射、Restating 覆述、Reframing 重構)常用於危機及衝突管理，各話術簡單介紹如下：

- (1) 刻意靜默：等個 3-4 分鐘再開始說。研究顯示刻意靜默會給對方施加精神壓力想去填滿“空白”，且讓對方更可能表露暗藏的利益、情緒或真相等，也有助於控制談話步調。
- (2) 開放式問題：例如“怎麼了？”，有助於啟動對話，擷取資訊。
- (3) 閉鎖式問題：例如“這是你的地址嗎？”，有助於取得特定事實，讓說話者感到自在。
- (4) 澄清：例如“你意思是...嗎？”，目的在澄清內容、擷取資訊、幫助說話者注意到他人觀點，重述錯誤的詮釋以逼迫說話者去進一步解釋。
- (5) 鼓勵：例如“跟我多說一點”，此話術可傳達興趣、鼓勵對話，不要直接同意或反對，使用中性字眼及不同的語調。
- (6) 認可：例如“我敬重你做的努力...”，目的在承認對方價值，表達時朝向議題及感受部分表達認可，請對他們的努力及行動表達正向評價。
- (7) 映射(感受)：例如“聽起來你像是感到很挫折...”，目的在表達理解，讓說話者透過你口中描述的他們去評估自我感受，一般通常映射“感受”，當一面情緒的鏡子。
- (8) 覆述(事實)：例如“所以你是說...”，這麼說可以反映出你確有聆聽並理解，也順便檢查你是否正確解讀，一般是覆述基本事實。
- (9) 重構(全貌)：例如“所以這樣聽來你需要...”，將聽到的換句話說，在不偏離事實下，將重心導向解決方案有利方向。巧妙選擇性覆述雙方說詞，挑那些較不容易被抗拒或較無敵意的部分。
- (10) 釋義：例如“我聽到你說的是...”，這麼說以澄清立場及議題，用你自己的話重新闡釋聽到的，但同時用到說話者提及的關鍵詞彙。
- (11) 總結：例如“讓我們看看我是否都都掌握到...”，透過總結來回顧進度，並聚攏重要事實及想法，為後續討論建立基礎，一般多重述重要意見及感受。
- (12) 關照核心關注點：起衝突的時候通常雙方都充滿了情緒，情緒人人有之，特別去壓制並無法解決衝突，處理時要留意不要被拖進情緒的漩渦中，而是要集中精神找出引起衝突背後的原因；另一個關鍵就是要先理解，接下來轉化它，以建立關係及協同合作。進一步了解成因會發覺通常與五個心理需求(AAASR)有關，而這五個心理需求都是為了讓自己顯得重要，在事件中可能發現同時存在 2-3 個或混和的需求，這些可以是幫助達到協同合作的工具，但不宜刻意操弄，執行時應該秉持真心、開放、誠實的心態，否則會導致關係毀滅，為便於閱讀，整理說明如下表：

心理需求	說明
得到認同 (Appreciation)	<ul style="list-style-type: none"> ● 認可對方 ● 了解對方的觀點 ● 從他的觀點或感受中找出優點、加分項

	<ul style="list-style-type: none"> ● 用言語或行動表達你對整件事的理解與體諒 ● 記住 3S：簡潔(Succinct)、真誠(Sincere)、具體(Specific)
歸屬感 (Affiliation)	<ul style="list-style-type: none"> ● 發展融洽關係或締結感(connectedness) ● 運用 2 種發問類型-結構的(年齡、位階、家庭、共同興趣、背景)及個人的(藉由面對面、坐旁邊、非正式會面、詢問對方想法等以拉近情感距離)。
自主性 (Autonomy)	<ul style="list-style-type: none"> ● 尊重對方決策的能力 ● 盡可能地諮詢/尋求對方同意或意見 ● 讓對方有越多掌控權越好
地位 (Status)	<ul style="list-style-type: none"> ● 認出對方的地位 ● 給予禮貌且真實的尊重強化他的自尊 ● 運用 2 種交談類型：社交性(根據社交常規的應變)及特定性(能力、經驗、專業及技術等，與社交地位無關)
角色 (Role)	<ul style="list-style-type: none"> ● 重視對方欲扮演之角色 ● 認可他的永久或暫時性角色 ● 提出有助於協同合作的角色：“讓我們試著透過腦力激盪及問題解決來處理它”

2. 處理高難度對話：接下來要討論處理高難度對話之技巧，請注意這些技巧不適用於解雇等終止關係情境。一般高難度對話包含三部分—發生甚麼事?、感受、身分，高難度對話的過程跟結果一樣重要，以下是一些技巧：
 - (1) 邀請另一方加入對話(自主性)
 - (2) 用第三者的故事開始(客觀旁視)
 - (3) 問開放式問題並邀請對方先發表
 - (4) 保持耐性
 - (5) 覆述(Reflect、Restate、Reframe)
 - (6) 接下去發問
 - (7) 解開意圖與衝擊之間的連結(二者不見得有關，猜想意圖很危險)
 - (8) 別將感知當作事實(暗示及假設=危險)
 - (9) 使用“我”開頭
 - (10) 使用模糊語言(provisional language)
 - (11) 只陳述，別評價
 - (12) 將指責轉化為正向作用
 - (13) 避免言及“你總是、你從不...”
 - (14) 探索你自己及對方的感受
 - (15) 記住為對方留點面子很重要
3. W-A-M：W-A-M 技巧為一微調解工具，透過簡短的技巧消解情緒狀態，將戰鬥(fight-fight)狀態轉為理性的“思考”狀態，一般人常犯錯誤就是馬上跳到問題解

決上面，然而當事人尚無法理性面對，而你也還沒取得事情全貌情況下，直接跳到解決問題極可能以失敗告終。W-A-M 代表下面三個步驟：

What is the emotion(目前情緒狀態是甚麼):在心中默默找出

Affect label(貼標籤):貼上情緒標籤(例如:你正在生氣)

Motivational question(動機性問題):例如”為什麼這狀況這麼困擾你?”、“我該怎麼做才能幫你把它變得更能接受?”

4. E-A-R：EAR 是一種言語緩和工具，分別代表了 Empathy(同理心)、Attention(關注)及 Respect(尊重)，可以幫助你與沮喪的人締結關係並安撫他們，但當你自已受到攻擊時，這種技巧特別違反直覺，EAR 話術說明如下表：

工具	說明&舉例
Empathy(同理心)	<ul style="list-style-type: none"> ● 我聽得出來你有多沮喪... <ul style="list-style-type: none"> ◇ 感受對方的痛苦或焦慮，或試著以同儕或夥伴身分去聯想同理 ◇ 應該與同情有所區隔：同情是以一種你不在(事件)裡面的角度去看對方，這種高人一等的情形通常導致分裂 ● 我看得出來這對你有多重要... ● 我了解這可能很挫折... ● 我知道這個過程很令人困惑... ● 我很遺憾你遇到這種事... ● 如果可以的話我想幫助你... ● 讓我們看看我們是否可以一起解決...
Attention(關注)	<ul style="list-style-type: none"> ● 告訴我發生甚麼事了... <ul style="list-style-type: none"> ◇ 通常人陷入危機會感覺被忽略或不受尊重 ◇ 關注他們可以使他們冷靜下來 ● 我會盡我所能的認真聽... ● 我會注意聽你的顧慮... ● 告訴我多一點... ● 非言語表達:眼神接觸、點頭、身體前傾、把手放在他們附近(但不是碰觸)
Respect(尊重)	<ul style="list-style-type: none"> ● 我尊重你的努力 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 焦慮的人們渴望被看重:給他們尊重會讓他們冷靜下來 ● 我看得出來你是個很努力的員工... ● 我敬重你在解決這議題上的投入 ● 我敬重你花在這上頭的努力... ● 你對我(我們、公司)而言很重要...

處理時謹記你只是受命處理協調的 EAP 人員，這件事與你並無關，所以要記得以下幾點：

1. 維持冷靜：你的示範行為會成為他們的鏡子。
2. 不要說謊：焦慮的人通常很高度敏感。
3. 你不需要永遠聽下去。
4. 你不需要同意或反對：說明你想幫助他們，先集中精神管理他們的情緒。
5. 維持一臂之遙的關係
6. 看起來也許很公式化，但絕不是虛偽。

七、建立事證導向職場特殊應變計畫

本節講者 Richard Gist 是美國堪薩斯市消防部門局長輔政，曾協助百年煉鋼廠關廠、布蘭尼夫國際航空(Braniff)破產、阿拉斯加港灣漏油事件、安德魯颶風等重大事件後秩序重建，面對重大事件發生，他們已經發展出處理要領如下：

(一) 提出解決方案前先“了解問題”：每次試著先問以下幾個問題以定義狀況。

1. **誰是客户?**—請先確認誰跟我們簽約並付費給我們? 因為我們需要根據組織目標提供個人所需協助的「管道」，若與客戶關係不明則在執行任務時會有風險，而且不具效益。
2. **客戶尋求的是甚麼?**—分析客戶需求時，運用 Smart(Specific 具體、Measurable 可量測、Achievable 可達成、Realistic 切實際、Temporal 暫時性)模式去評估客戶目的，以確認是否接受任務，切記事件透明度與得到全面資訊是很重要的。
3. **我們在解決方案中的角色是?**—我們只是事證導向解決方案的捐客暨提供者，將會運用分析、詢問、擷取、評估、運用及檢核(Assess, Ask, Acquire, Apply and Evaluate)技巧，以估量、報告及界定範疇，發展解決方案。
4. **我們怎麼知道有沒有效?**—追蹤後續成果與產出，並持續報告，讓組織希望達成的目標及成果真正開始自我運作，但有時也要接受善意未必就能產生好的結果。

(二) 諮詢顧問 vs. 臨床醫師(基本策略)：向臨床醫師學習方法，運用 PICO(Patient、Intervention、Comparison、Outcome)問卷自我檢查。

1. 分析問題/觀察病人(**Assess the patient**)：問題的重大面向是那些?
2. 提問/問診(**Ask the question**)：依據個案觀察，設計並詢問結構式問題。
3. 擷取事證/搜尋療法(**Acquire the evidence**)：尋找適切的資源並進行相關資料蒐集，形成所謂“事證”。
4. 評估事證/診斷療法(**Appraise the evidence**)：評估事證風險、利弊、有效性(貼近事實)及可用性(“臨床治療”有用)。
5. 應用事證/醫治(**Apply-talk with the patient**)：配合問題屬性、專業經驗等實際運作事證。

6. 自我評估/觀察療效(Self-evaluation)：評估自己“醫治”的成果。
- (三) 這是他們的戰場...：如果沒有人記得我們做過甚麼，也許我們的確做對了。
- (四) 出賣解決方案，而非出賣自己...：避免“過度幫助”陷阱。

講者直接透過實際案例分享，演示要領運用技巧，在此針對布蘭尼夫國際航空破產案及安德魯颶風風災案做深入說明：

1. 布蘭尼夫國際航空破產案：**(Assess)**布蘭尼夫國際航空公司(Braniff International Airways)是美國一間存在於1928年至1982年之間的航空公司，主要經營美國中西部和西南部、南美洲、巴拿馬等地區航線，並在後期開始涉足亞洲和歐洲。但由於包括燃油價格不斷上漲、企業野心過大公司過分擴張、多變和激烈的同業競爭、以及1978年美國頒布航空寬鬆管制法的結果等因素，這家航空公司在1982年5月12日停止營業(本簡介摘自維基百科)。在當時因政經環境變動劇烈緣故，許多航空公司面臨併購、整併及解散的命運，只有少數航空公司能維持獲利，布蘭尼夫國際航空算是先期壯烈犧牲者之一。**(誰是客户?)** EAP服務人員進入時，首先分析主要客戶背景，客戶包括空服員公會、工會代表等，他們曾參與空難員工協助，也有已建立的諮詢關係網絡。**(客戶尋求的是甚麼?)**分析客戶需要的服務，包含了協助面臨突發體系崩解後震驚過度的員工、不知何去何從或如何取得協助的員工、找到簡潔方法讓員工搞清楚狀況並規劃供其繼續前進之方案等。**(我們在解決方案中的角色是?)**EAP顧問面對個案時首先要分解問題，接著幫助事主以結構式方略訂立其目標及方法，在其擘畫秩序恢復藍圖時僅擔任顧問角色。所謂結構式方略即上述曾提及的分析、詢問、擷取、評估、運用及檢核(Assess, Ask, Acquire, Apply and Evaluate)技巧，透過審視這些問題，事主通常較能清晰訂立未來決策及行動。**(我們怎麼知道有沒有效?)**這次EAP顧問介入後檢視協助成效，發覺空服員能具體提出其訴求，諸如要求額外空間、額外食物或額外時間等，後續追蹤顯示大家對工會應變有較高滿意度，也認為工會確實有幫助到他們，有助於安定人心，後續處置如協助移轉、新工作安排等也開始進入運作。
2. 安德魯颶風風災案：**(Assess)**安德魯颶風為美國史上第五強颶風，於1992年自墨西哥灣生成，橫掃海上鑽井平台、佛羅里達州、路易西安那州南部、巴哈馬、邁阿密等，夷平63,000戶房舍，重創電力及大眾運輸交通系統，導致175,000人流離失所，停電影響140萬人，導致65死，災害總損失約當今438億美金(本簡介摘自維基百科)。當時受影響最大的企業之一漢堡王找上EAP顧問尋求協助，**(誰是客户?)**分析了主要客戶背景，客戶主要為漢堡王集團的管理顧問，該公司是世界總部設在卡特勒里奇(位於佛羅里達州邁阿密市)的大型加盟主，漢堡銷售主要市場在美國，該公司的上層經營團隊爭相想主導災後重建，已全面啟動權變計畫(Contingency plan)，生意還要繼續，但成員如今何在?**(客戶尋求的是甚麼?)**經了解漢堡王當時最迫切的問題：有超過750名員工在重災區工作，公司需要掌握他們目前的行蹤、是否平安無事、需要甚麼?、顧問能如何協助

他們?等，公司與員工共患難，希望透過種種措施建立員工與公司互信互賴關係。**(我們在解決方案中的角色是?)**EAP 顧問為了達成此一目標，著手設計體系與運作機制，為體系運作做前置準備，找出關係網絡及目標後，開始一連串啟動、微調及試行的滾動式修正流程，讓運作體系更臻完備。**(我們怎麼知道有沒有效?)** 漢堡王後來成立了「漢堡王挑戰應變團隊」，顧問觀察推動過程發現最大的進步在態度的改變，措施展開後陸續湧入建議、範例及強化措施等意見，此一案例所需的支援要素為訊息、器材援助、上下檢視、社會及情感支持等，員工獲取資訊後才能開始行動、回應或重建，而重建的過程最需要器材援助，員工同時透過檢視他人找尋恢復的力量，譬如尋求上級支援運輸需求，雖然自覺淒慘，但還有更慘的人等待援助也就有了繼續下去的動力，顧問有技巧地引入來自家人、朋友、社區的支持，並謹守**真摯**的協助態度，以提供員工真正的社會及情感支持。漢堡王在一連串措施導入後緩緩步入正軌，如同汽車啟動不了時，下車推就對了，當汽車發動後，推最後一把並揮手致意。

本場次講者另外提供在創傷事件後，個人如何面對後續效應之講義，提供個人於遭遇重大事件時依循參考，教導個人如何“開始”處理情緒反應，稱之為「情緒反應管理計畫」(Reaction Management Plan)，可以從捫心自問以下四個問題開始：

- (一) **我之前是否曾經歷類似感受?** (許多時候事件雖不同，但情緒反應是相同的。例如經歷過高壓情境或危機後，你會發現你自己受到不該出現的思緒困擾，而這次又再度發生了。)
- (二) **如果我曾經歷過，我當時如何處理的?** (怎麼做對你有用? 哪些方法沒啥效用? 承上題，假如你受某些揮之不去的思緒困擾，你之前都怎麼做以控制那些思緒? 跟其他人談談? 讓自己分心? 或運動呢?)
- (三) **其他人如何管理他們的反應?** (尋求與自己共享生活經驗的親友或個人協助，可以幫助你增加處理技巧工具。別小看交換想法、建議或技巧的強大威力。)
- (四) **如果我不曾經歷過類似感受，或者這種反應持續比原先預期的久，我有哪些選擇? 我可以尋求何人協助?** (許多公司在重大創傷後有提供員工協助方案，尋求人力資源或 EAP 部門提供你所需的支援，一些地區醫院也有提供立即或緊急協助。)

使用這些問題來幫助個人評估自身負載能力、處理技巧及其他可能需要的資源，然後著手面對，車子發動後，人生才能再度回歸到常軌。

八、EAP 重大事件回應－談組織復原韌性

在組織面對重大事件時，EAP 應變策略就是執行一流程以幫助穩定現況，並修復橋接組織及個人復原特質，所以在介入前必須先評估，基於最新最精準的評估結果進行介入。組織及個人復原徵兆特質可以參考下表之表述：

	復原徵兆	阻止復原的脆弱性因子	增進復原的保護因子	復原促進者
個人復原	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 積極 ▪ 彈性 ▪ 自信 ▪ 稱職 ▪ 洞察力 ▪ 毅力 ▪ 清晰觀點 ▪ 自我控制 ▪ 社交能力 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 不善社交 ▪ 問題解決差 ▪ 沒有同理心 ▪ 家庭暴力 ▪ 虐待或漠視 ▪ 離婚或與同伴分離 ▪ 死亡或失去 ▪ 欠缺社會支援 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 社交能力 ▪ 問題解決技巧 ▪ 好的應對技巧 ▪ 同理心 ▪ 安全或穩定的家庭 ▪ 支持的關係 ▪ 智力 ▪ 自我勝任感 ▪ 溝通技巧 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 個人 ▪ 父母 ▪ 祖父母 ▪ 照護員 ▪ 小孩 ▪ 青少年 ▪ 朋友 ▪ 夥伴 ▪ 伴侶 ▪ 老師 ▪ 宗教團體
組織復原	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 主動的員工 ▪ 明確的願景、目標及價值 ▪ 鼓勵創造改變的機會 ▪ 清楚的溝通 ▪ 不武斷的 ▪ 強調學習 ▪ 獎勵高績效 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 不明確的期待 ▪ 期待衝突 ▪ 威脅工作保障 ▪ 缺少個人掌控 ▪ 敵意氛圍 ▪ 防衛氛圍 ▪ 不道德的環境 ▪ 欠缺溝通 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 開放溝通 ▪ 支持的同事 ▪ 責任明確 ▪ 道德的環境 ▪ 有掌控感 ▪ 工作保障 ▪ 支持的管理階層 ▪ 部門間聯繫強 ▪ 認同感 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 僱主 ▪ 經理 ▪ 處長/執行長 ▪ 員工 ▪ EAP 人員 ▪ 其他企業

SAMHSA.gov (Kelly,2007)

組織平時就應該進行重大事件應變訓練，訓練對象為重大事件應變相關人員，以建立夥伴關係，內容則包含重大事件預防、領導者角色、正常反應、復原介紹、組織預期及 EAP 角色等。當重大事件發生後尋求管理諮詢多半是為了達到下列各項目標：

- (一) 成立小組/建立關係：若是引入外部 EAP 顧問協助，則須先與要約者(組織代表)建立互信關係，外部顧問通常會透過此交流取得授權，並避免敵意互動。
- (二) 評估衝擊(職場層面/員工層面)：首先會評估工作職場衝擊上實體災損、產品完整性、復工情形等，接下來評估員工衝擊，包括醫療重點、接近性、狀況解說、進步程度(衝擊時間點、報告時間點、抵達時間點等)。
- (三) 評估重建安全能力：在評估重建安全能力時會檢視應變計畫的強度、領導團隊講習、溝通管道，有了安全感才能開始復原，一般會從二個層面回復安全：

實體環境	精神環境
將威脅移除 工安（保全）人員現身 第一應變者開始動作 領導團隊能見度 恢復溝通管道 增加具體援助資源	安全感意識 壓力回應/降低心理衰竭 系統性支援 正常化處置-心理急救模式 (Psychological First Aid; PFA)

(四) 評估復原力：評估復原力主要在分析組織內安全感意識回復情形、領導團隊能見度、溝通情形、同儕間支持、員工對領導的回應(連結性強弱)。

(五) 展開介入行動：EAP 介入處置可以區分為組織面及員工面，分述如下表：

組織面	員工面
現地領導團隊諮詢顧問 訊息傳遞 創造安全避難所並置員 企業會報 一對一輔導 現地駐點服務	心理急救 企業會報 一對一或一對二輔導 恢復力團體 現地駐點服務 傳單文宣

領導者在重大災難發生時的角色十分重要，首先要增加見度，訪視重災區，捲起袖子親自參與救災，並尋找志願者執行重建周邊計畫，提供所需物資，然後引進 EAP 資源，無論有沒有使用這些資源都要做，意在傳達公司有應變措施之信息，增加員工安全感；相關措施上路後，則要定期向同仁報告救災或復原進度，提供下班時間聯繫方式，領導者因此需要受訓學習傾聽、拿捏說話時點(適切提供或增加物資時、提供有利的或緊急經費、提振士氣等)，領導者為了有效傳遞訊息，訊息內容應含括事實或狀況描述、安全狀況、是否涉及緊急或執法措施、營運議題及回復秩序(慣例)、EAP 資源及強調自願性、聯絡資訊(領導者、HR、津貼申領、EAP、相關社區資源)、正面訊息(希望、支援、安全、恢復指日可待)等。

九、災後反應之事證導向評估及治療

本節重點在進一步探討重大災難後，專業心理諮商人員經 EAP 管導進入組織進行服務，其在評估員工衝擊時所需應用的專業技巧，說明各種措施的施作時點、要領、話術等。災難發生後專業人員要做受災者背景分析，受災人數廣大時則利用各式量表 (TSQ、SPRINT-E 篩檢表) 先初步篩檢(screening)分類受災者衝擊程度，並按情節輕重施予適當的處置，篩檢表的好處是簡易上手，但使用時宜開誠佈公降低心防，災後 4~7 天一般不建議進行，因為此時測評結果並不準確，若由個案主動提出需求再進行篩檢

效果較佳，使用篩檢表後儘量不要進行批判，先不要開啟對話，僅提供治療資源訊息或有效行動計劃，篩檢結果若有衝擊較大或有創傷後壓力反應症(PTSD)的高風險個案，則要針對這些鎖定個案進行事證導向評估，講者並簡短說明現行常用評估工具(DSM5、CAPS-5、CFI 問卷)，評估後再針對個案施以適切的(事證導向)介入治療方式，因本節內容偏心理諮商專業領域，略超越企業管理範疇，不再詳述工具細節。



十、EAP 職業道德意識提升

EAP 工作人員因需同時面對組織與員工關係，且須謹守保密原則，時常面臨角色及利益衝突，考驗其道德界線，美國 EAPA 協會爰為 EAP 人員訂定了員工協助專業人員協會 EAPA(Employee Assistance Professionals Association)道德準則，讓 EAP 從業人員有所依從，並約束 EAP 執業行為及身分識別，道德與法律是不同的，道德是行為準則，法律則是政府為了穩定社會秩序及保護人民的最低規範。一個是人們對是非對錯覺察，不具懲戒效力，另一個則是由政府加諸人民之教條，人民犯法將接受制裁。

道德思想一般取決於五種價值體系：利用、正義、公平、公益、美德，而道德爭議通常是至少兩種以上價值觀衝突導致。EAPA 道德準則植基於三個原則：行善、不傷害、解決爭議，具體而言須具備服務性、慈善性、忠誠角色、正直、尊重客戶權益、具備專業、不瀆職、保密義務等，而責任範圍則涵括了同儕與其他專業人員、企業員工、專業人員自知、企業客戶雇主或組織、研究角色、所屬 EAP 服務公司或機構、EAP 專業榮譽及社會責任，EAP 人員在執行業務時之道德判斷因個案案情而異，關注重點有保密性、得到當事人同意執行、社會或職場更大的利益、避免傷害、同儕抵耗及客戶協作、專業責任(顧問諮詢尋求)。綜上所述，發展出下述點檢問卷供 EAP 人員執行參考，稱之為 EAP 專業人員道德決策模型：

(1) 此情境的潛在道德議題有哪些？

競合價值或利益有哪些？ (x vs. y)

你自己個人對這議題的價值觀是甚麼？ 有哪些是互相衝突的？

有任何適用此情境的道德準則(法律、公司政策法規、道德規範、行為標準等)嗎？

- (2) 利害關係人有哪些? (任何受此決策影響的個人或團體, 例如公司、員工、家人、社會大眾、你自己)
- (3) 條列各種可能選擇方案。
 - 哪個選擇對客戶有利?
 - 哪個選擇對贊助機構有利?
 - 哪個決策對你有利?
 - 哪個決策對社會有利?
- (4) 下定自己的決定

以上問題設計在強迫 EAP 人員結構性思考道德行為, 前二點議題剖析可從三個面向著手, 分別是個人考量、專業考量及客戶間關係考量, 三個面向考量重點如下表:

個人考量	專業考量	客戶間關係考量
<ul style="list-style-type: none"> ● 是否有違反法律或共通的道德準則? ● 酒精或毒品濫用 ● 自我照護 ● 運用自身專業知識提供個人助益 	<ul style="list-style-type: none"> ● 專業職能極限 ● 取得授權 ● 轉介或後續措施 ● 中止服務 ● 提供適當的資訊及產品 	<ul style="list-style-type: none"> ● 保密 ● 管理轉介或強制轉介 ● 紀錄 ● 當事人知曉下同意

伍、心得與未來發展建議

本次參加研討會過程中激盪出許多想法, 也正確認識到 EAP 功能角色不在於親自跳下去幫當事人或公司解決問題, 而是在整合提供支援資源, 供當事人/公司自己擇選下決定, 所以 EAP 人員要問對問題, 但不宜替當事人/公司決策或提供確切 yes/no 答案, 「啟動」當事人/公司「開始思考」解決之道才是 EAP 的精隨, 不成熟的 EAP 人員容易過度協助(over helping), 自己也跳入困境攪和, 由於人心多變, 很容易遭遇法律風險, 若是兼辦人員則更容易面臨角色混淆之道德爭議, 不只無法解決問題, 可能還會製造出更多問題, 也難怪美國有提供 EAP 專業人員保險服務, 畢竟角色區辨非三言兩語所能言傳, 實務操作上 EAP 人員仍常常誤踩紅線, 這點可在最後一場工作坊道德爭議個案小組激烈討論中窺知一二, 特別在此著墨希望 EAP 從業人員共同警惕, **Sell the solution, not yourself!**

此行最大遺憾就是英文能力仍不夠好, 限縮所能汲取的資訊內容, 講者幽默無法領會, 理解速度不及無法進一步思索問題與講師進行對話或於小組討論暢所欲言, 未來仍需持續不懈地練習外語能力。本次出國雖有事先下載所有主題簡介做初步研究, 並挑選欲參加之場次, 因時間有限未能再做更充分準備以提升吸收效果, 例如出國前應先下載錄音品質較佳的錄音程式 APP、瀏覽主題相關英文詞彙、預覽講義等, 惟仍

慶幸有預先研究並擇定場次，否則 60 餘場工作坊讓人眼花撩亂，現場挑選容易流於輕率，將減損對公司助益。

參與這場研討會後才知道自己猶如井底之蛙，並領悟到員工協助方案在本公司仍有很長的路要走，或可從生理層面向安全層面邁進，員工照顧觸角可以更寬廣，就筆者初淺的分析，未來本公司 EAP 短、中、長期可以努力方向說明如次：

(一) 短期－提升接受度、使用率：

1. 將 EAPA 研討會內容中文化，並於人事人員班分享，教材後續可置放於知識管理、樂活導航、中油 e 學院等網路平台公開，提升整體人員 EAP 處遇技巧。
2. 辦理主管敏感度訓練，強化守門人互助網絡。
3. 本公司工安處已擬訂各類事故通告、災難應變及執行職務遭不法侵害預防及處理要點等，可與其分享溝通國外企業防暴標準作業程序(SOP)、重大災難事件安心流程等資訊，發揮資源整合力量。
4. 製作防暴文宣置於樂活導航等網頁，宣傳遇職場霸凌時得因應方式。
5. 運用網路無遠弗屆力量，整合申訴管道、工安防暴規範、EAP 客服資源、性騷擾防治、心理師回饋等訊息。
6. 本公司「員工諮商服務實施要點」修法考慮納入法律、財務諮詢等服務費補助。

(二) 中期－EAP 成效採收：

1. 隨著使用率成長，未來 EAP 業務可考慮獨立編列預算。
2. 目前 EAP 年度規劃由各單位視推動能量自行訂定目標項目，未來因應政策日益重視將可進行系統性檢視，透過計畫調整分配整合各單位資源。
3. 這次研討會提及 EAP 績效指標可以包含生病率、出勤率、醫療費用、量表檢測結果等，隨 EAP 業務比重增加，可考慮建立 EAP 績效指標。
4. 將心理師或員工之 EAP 回饋意見納入改善流程。
5. 目前雖有強制轉介規範，惟強制轉介之啟動作法單一，僅存在員工聯署發動方式，未定義公司方面發動機制，有進一步研修空間。
6. 隨 EAP 顧問服務普及接受度提高後，可考慮引入主管管理諮詢顧問服務。

(三) 長期－EAP 規模經濟：

1. 隨著 EAP 觸角延伸，可定期召開跨部門會議檢視修法及推動方向。
2. EAP 推動歷史悠久之公司通常設立 EAP 專責部門，成立服務中心/熱線，以因應日益眾多之業務需求。
3. 若欲成立服務中心，則有必要修法整合跨部門執掌，另如自有人力及專業不足以應付日益複雜個案時，則需評估服務外包效益性。