

職場人際關係 & 溝通藝術

講師：陳惠玟 Lisa Chen



陳惠玟

Lisa Chen

- 東海大學EMBA碩士
- 文化大學勞工研究所碩士
- 實踐家專社會工作科畢
- 教育部大專院校講師證
- 台灣就業服務士乙級
- 中國心理諮商師二級
- 張老師心理專業諮商研習
【焦點解決短期治療】

- 捷立管理顧問公司 講師
- 智璞管理顧問有限公司總監
- 勞動力發展署TTQS 顧問
- 勞動力發展署3C 核心職能 講師
- 修平科大人力資源系 兼任講師
- 台灣櫻花(股)公司人資部資深經理
- 史丹利七和手工具廠人資部 經理
- 愛買吉安量販店行政經理
- 全國電子人事科長
- 中國廣播公司記者

人際事件簿 1

請寫出最近一件你和別人互動時覺得「有點卡卡」的事件，描述一下經過？

請3個人一組, 分享這次卡卡事件

人際互動

&

人際關係

- 人際互動：人與人在一定的環境中相互交往的過程
- 人際關係：人與人之間相處的關係，亦即為人際相處之道

專業是入門基礎，人際關係是秘密武器

哈佛發現貝爾研究室的頂尖研究人員分成兩類：

找得到人幫忙的 & 找不到人幫忙的



史丹福 (Stanford) 研究中心曾經發表一份調查報告指出，一個人賺的錢：

12.5%來自知識 ； **87.5%來自關係**

人際關係 重要性

- 人際關係是人之基本社會需求
- 滿足情感需求、社交及心理需求
- 自我實踐與自我肯定
- 達成目標、促進工作成效等
- 獲取多元資訊
- 影響他人，也受他人影響

「歹逗陣」 同事類型

- 「愛爭功/諉過」 (32.53%)
- 「凡事只出一張嘴」 (25.3%)
- 「愛抱怨/脾氣差」 (18.07%)
- 「對主管阿諛奉承」 (12.05%) ;

最喜歡相處的 同事類型

- 「樂於幫助同事」 (46.99%)
- 「工作認真負責」 (21.69%)
- 「待人謙虛有禮」 (10.84%)

台灣就業通【辦公室人際關係大調查】問卷調查，投票期間為2014/9/1~2014/10/15，有效問卷數913份

正負向人際關係的結果

正向人際關係

- 分工合作、和諧愉快、合群、客觀、朋友眾多、喜好和平、善於表達、開放爽朗、自信開朗、好的情緒、正向想法、豐富的資源、..... 等。
-

負向人際關係

- 遭受排擠、鬱鬱寡歡、孤僻、主觀、沒有朋友、愛辯好爭、沈默寡言、封閉自我、自卑退縮、情緒不佳、負面想法、得不到資源、..... 等。

人際行為模式

- 人際行為模式：無論是人際關係或人際溝通，都各自為一種人際行為型態
- 此種行為形態都有一定的模式，稱之為人際行為模式

人際互動 三要素

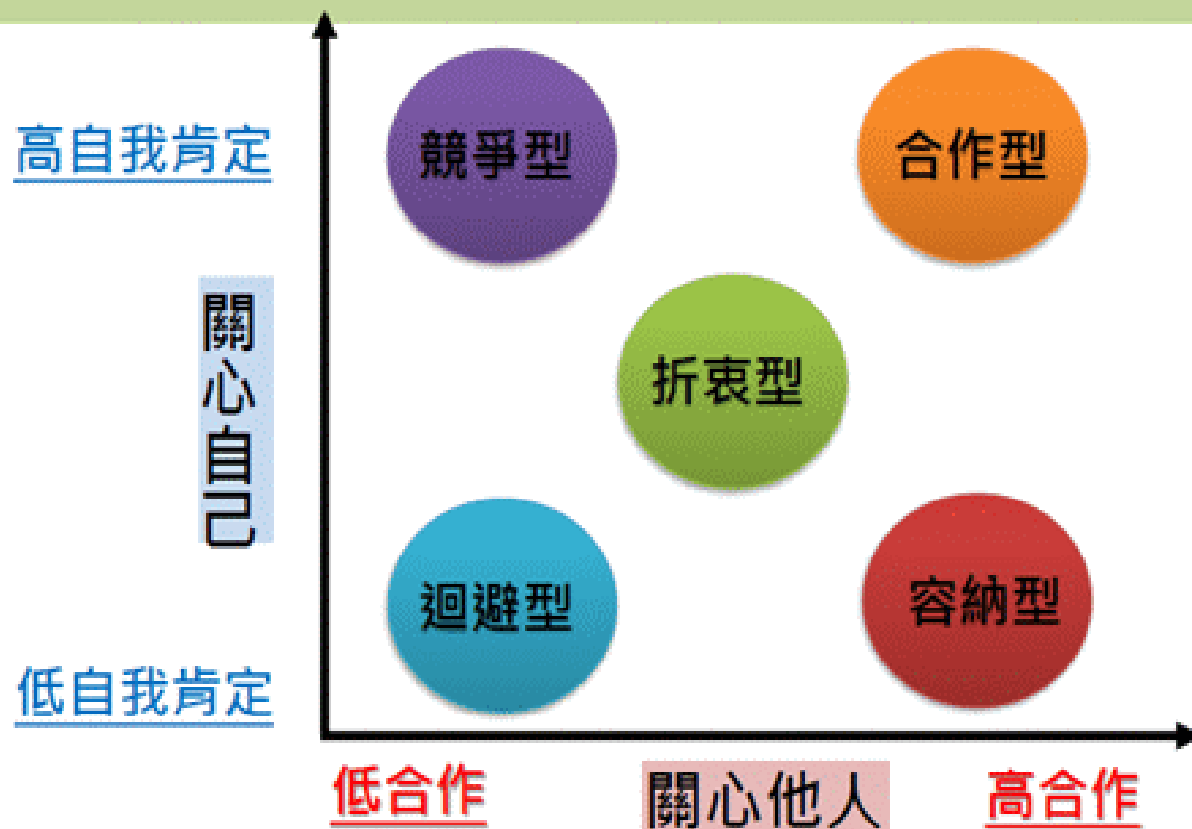


人際互動風格 評量

- 請閱讀以下題目, 共35題
- 每一題都有5個描述, 請選擇一個你最符合的狀態
- 請依照自己的真實行為回答, 答案沒有對錯或好壞

人際互動(衝突)模式

處理人際衝突的模式圖



Kimlann & Thomas (1975)

迴避(退縮)

- 不關心自己的目標，也不關心是否與他人關係良好，也不會主動與他人合作，發生衝突時最常見的反應就是冷淡、保持緘默，無法與他人維持和諧的關係。
- 退縮常會帶來悶悶不樂的感覺，直到衝突的感覺變得非常嚴重後，才會開始採取責備的行為
- 退縮有時也會帶來功效，暫時冷卻情緒，讓衝突的情緒降溫

競爭型

- 以追求自己的目標為首要考量，對他人的權益與他人的關係顯得不在乎，容易會損害人際關係
- 用攻擊是並未去思考問題本身，或者去解決問題，而是只視誰比較大聲、激烈或是誰能強迫別人投降。
- 這種方式很容易升高衝突或是模糊問題本身，而使衝突無法處理。

合作型

- 考慮和維護自己的要求和利益，又要充分考慮和維護對方的利益，進而雙方達成共識。
- 合作方式的特點是衝突雙方相互尊重與信任，對於自己和他人的利益都給予高度關注，衝突雙方坦率溝通，澄清差異，並致力於尋找雙贏的解決辦法。
- 合作的方式能使衝突得到完全消除。

容納(遷就)

- 個人會忽視本身的意見，而滿足他人的意見；在此模式中存在自我犧牲的因素。
- 遷就可能表現出無私的慷慨或寬厚，也可以是「在非出於自願的情況下服從他人的指令或屈從於他人的觀點」

折衷(妥協)型

- 【你退一步，我退一步】，雙方都讓出一部分要求和利益，但同時有保存一部分要求和利益。
- 其特點是沒有明顯的贏家和輸家，他們願意共同承擔衝突問題，並接受一種雙方都達不到完全滿足的解決方案
- 衝突雙方的基本目標能達成，相互之間的關係也能維持良好，衝突能得到暫時解決，也有可能留下了下一次沖突的隱患。

人際關係 贏與輸

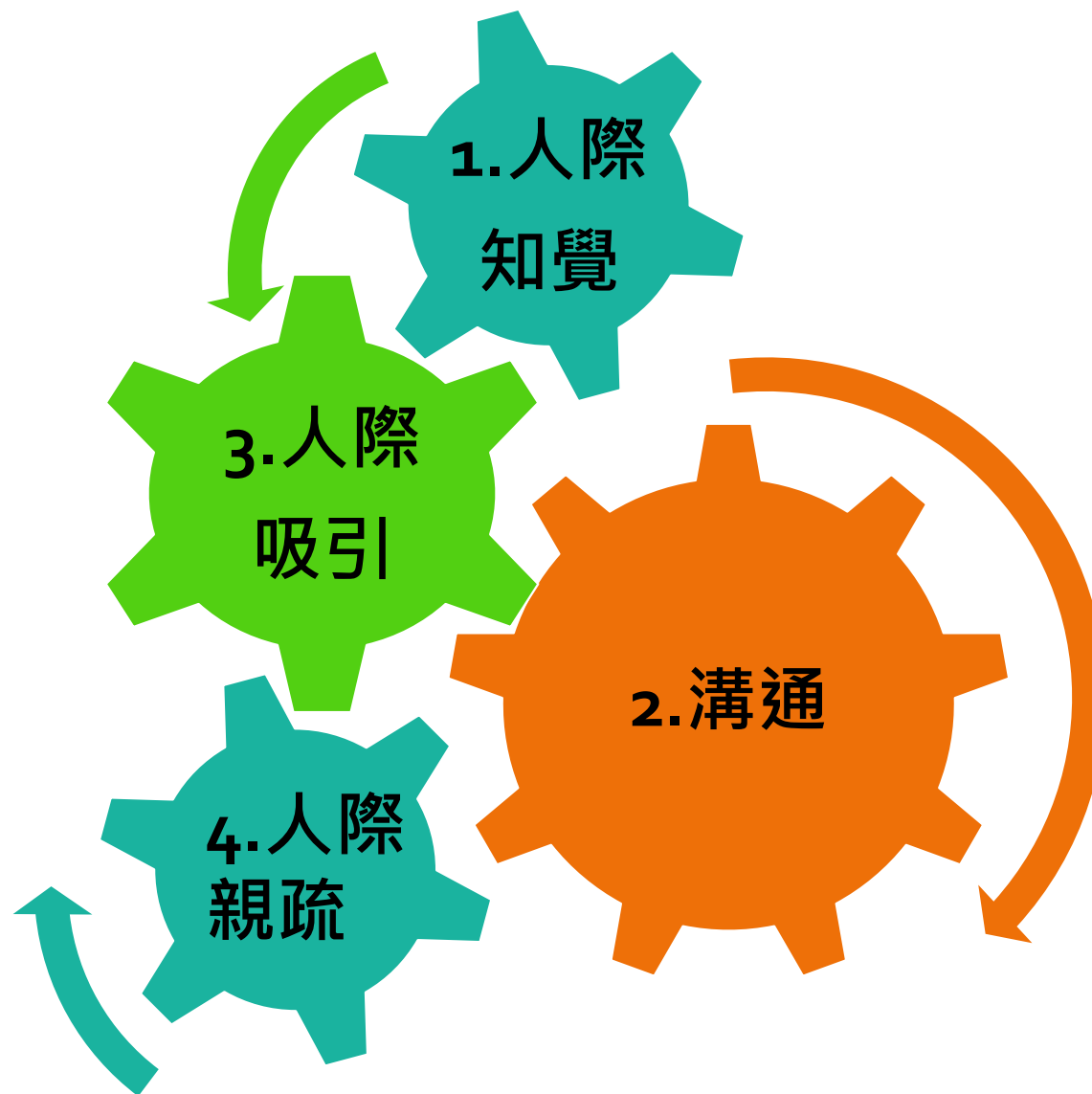
高
↑
「雙邊關係」的重要性
↓
低



低 ← 「己身利益」的重要性 → 高

圖片來源: 經理人雜誌

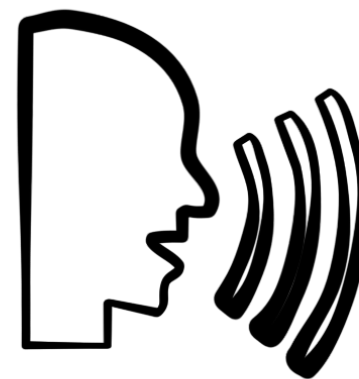
人際互動階段



一致的
溝通技巧



LISTEN



(傾聽+提問) X 表達技巧

你看到什麼？

聽

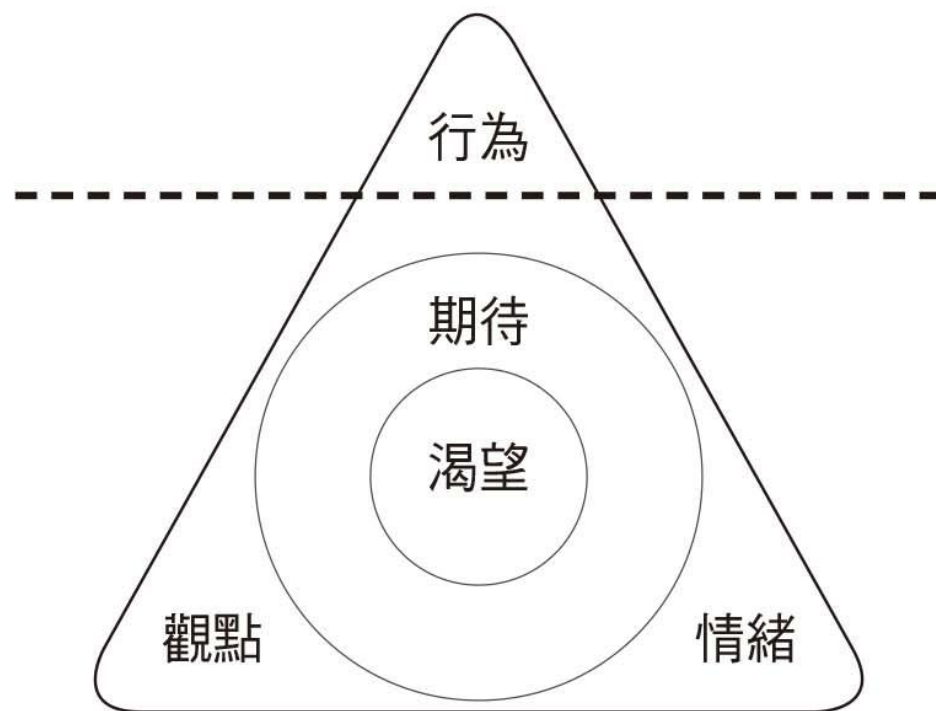


發送到接收



你聽到什麼？

冰山理論示意圖



行為：作為及言語

觀點：想法、假設、信念

期待：滿足渴望的具體方法

情緒：喜、怒、哀、懼

渴望：愛人、被愛、尊重、

接納、自由、意義

人際事件簿 2

- 一. 回想一下剛剛所分享的「人際卡卡事件」，當時你的感覺情緒如何？
- 二. 你覺得卡卡的原因是甚麼，請寫出你的想法？
- 三. 你期待這件事變成甚麼狀態？

人際事件簿2

行為表達:

期待:

觀點:

情緒感受:



提問

~ 在聽與說

的中間

- 在『聽』與『問』的過程中, 遇有不清楚、不確定的狀況時, 應該繼續發問或澄清, 千萬不猜測



『問題』類型



封閉性
問題

『你是不是不想解釋？』
『你說呢？好還是不好？』

開放式
問題

為什麼
問題

『為什麼做不好？』
『為什麼會做出這種事？』

探索型
問題

『你覺得可能的原因是什麼？』
『你採取哪些做法？』
『有哪些事,是你可以做卻沒有做的？』

爛問題 ~ 責怪式問題

➤ 為什麼沒有或不能完成任務？

➤ 到底是出了什麼錯？

- 又稱為『打擊式問題』，這類問題把焦點放在責任與過錯上面
- 會使被問的人大受挫折，而且激起自我防衛心理，讓問題更找不出解決之道。

濫問題 VS 好問題

濫問題

- 他們為什麼不認真點？
- 這種事為什麼落到我頭上？
- 為什麼他們要為難我，讓我沒法好好做事？
- 他們為什麼不多給我一點時間？

好問題

- 我今天該如何(how)把份內工作做得更好？
- 我能做什麼(what)來改善現狀？我該如何充實自己？
- 我能運用哪種(what)方式，作別人的後盾？
- 我該如何(how)在交件前把任務做得更好？

請問好問題與爛問題的差異在哪裡?

	濫問題	好問題
發問詞		
問題主詞		
問題焦點		

好問題

創造價值

- 創造機會反思問題。
- 挑戰那些被視為理所當然的假設
- 打開通往解決途徑之門的鑰匙。
- 讓人對情況看得更清楚。
- 讓人敞開心胸、思考得更透徹。
- 激發正面及強有力的行動。

『提問』 小技巧

1. 一次問一個問題：想清楚再問，避免連番轟炸。
2. 留白：一個問題結束後，至少留下幾秒鐘的停頓時間，而且保持泰然自若，讓對方能夠思考，你會看到答案的品質大大提升。
3. 保持耐心：保持眼神接觸，點頭表示贊同；耐心聽，盡量不要打斷對方。
4. 鼓勵與肯定：如果還是不清楚，應該再提問並鼓勵對方進一步釐清。
5. 道謝。

有效表達的特點

- 具體表達
- 資訊透明
- 回饋及時
- 語氣平和

具體且明確的 表達~ 5W2H

- (1) WHAT——目標是什麼？做什麼工作？
- (2) WHY——為什麼要這麼做？理由原因是什麼？
- (3) WHO——誰來完成？誰負責？
- (4) WHEN——什麼時間完成？什麼時機最適
- (5) WHERE——在哪裡做？從哪裡著手？
- (6) HOW——怎麼做？方法怎樣？
- (7) HOW MUCH——做到什麼程度？數量如何？
品質水準？費用產出？

正面語言的力量

- 心理學裡常常談到兩個詞，意識和潛意識。
- 意識是人們可以感受到的思想，潛意識是人們無法觸摸的，心理學認為潛意識才是控制行為的根本
- 研究指出長期目睹家人以暴力的方式處理衝突，會將這種互動方式內化成自己行為的一部分，讓家庭暴力問題延續至下一代
- 語言裡包括了暗示信息



一句話的正反 兩面

負面表達

「當我們回應「不得不」的時候，通常帶著負面的字句情緒，是無奈、疲憊、厭煩、壓力

我不得不工作，因為 _ _ _
我不得不留在這人身邊，因為他 _ _ _
我不得不堅持，因為 _ _ _ 」

正面表達

其實這段話我們可以改為：

我選擇工作，因為 _ _ _
我選擇留在這人身邊，因為 _ _ _
我選擇堅持，因為 _ _ _

正面語言 & 負面語言

負面語言

- 批判
- 論斷
- 標籤化
- 否定
- 絕對化
- 抱怨

正面語言

- 肯定
- 讚美
- 正面
- 開放
- 不批判
- 可能性

不捉狂溝通法 ~DESO

Describe 描述事實

已經9點，你遲到一個小時了

Express 表達想法

昨天你加班到很晚，把A公司那批貨的問題搞定了，我真的很感謝你在這件事這麼努力。不過，經常遲到請假還是不好。

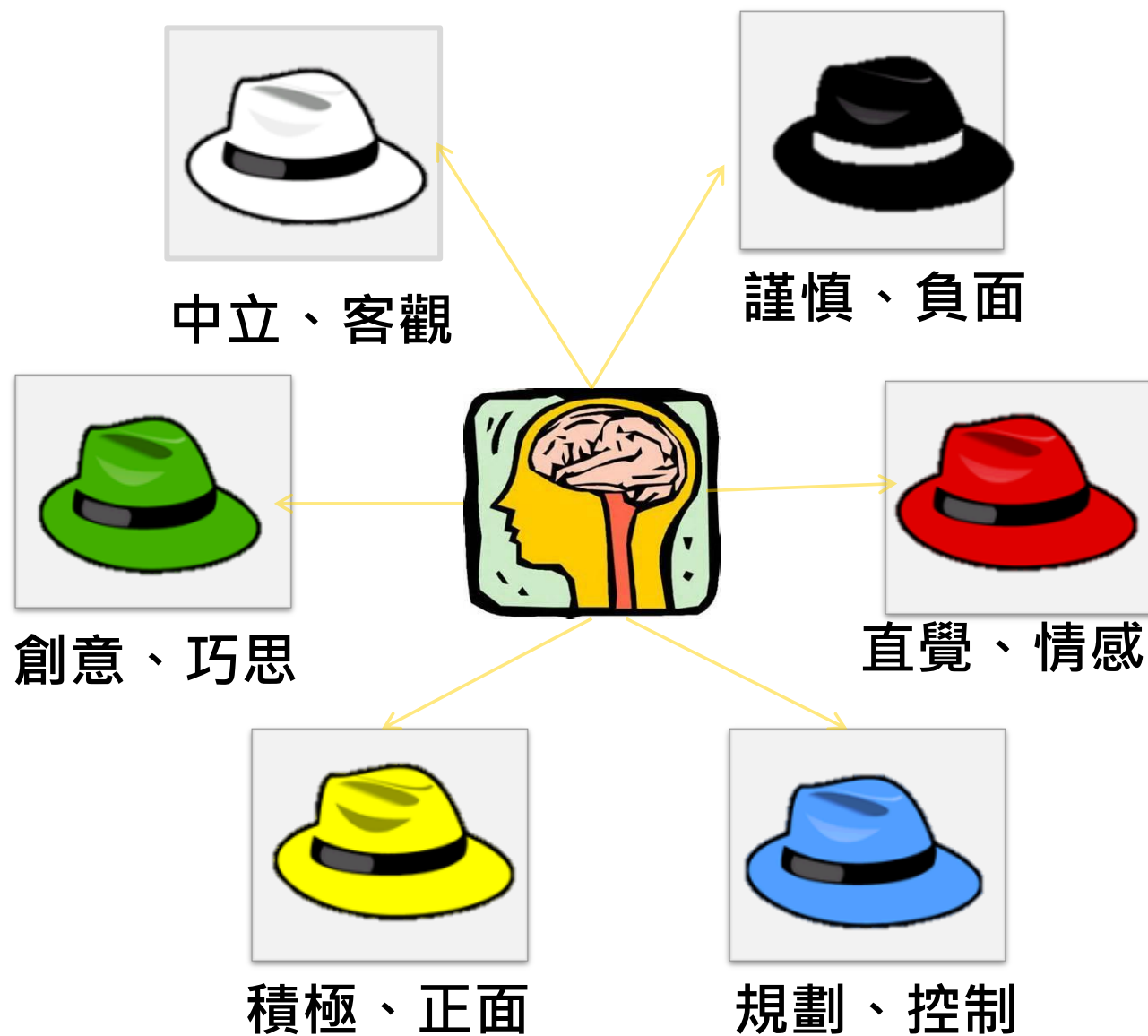
Suggest 提出建議期待

如果你在工作安排上，需要協助，你可以找我談談，我相信一定可以找到解決辦法。希望在短期間內可以看到你在出勤上的改善。

Consequence 預告結果

下個月考核不會受到缺勤遲到的影響，我也可以知道你的工作一切順利，這樣我也比較安心。

增進思考成效
的魔法
~六頂思考帽





白色思考帽

- 代表訊息、事實和數據
- 努力發現中立客觀的信息是思維關鍵部分
- 要時刻想到下列問題：
 - **我知道什麼訊息？**
 - **我需要找尋其他訊息資料嗎？**
 - **我如何得到我需要的訊息資料？**



綠色思考帽

- 代表： 創意、巧思
- 新概念、其他選項 & 可能性
- 關注的是~建議和提議
- 要時刻想到下列問題
 - 我們還有其他方法來做這件事嗎？
 - 我們還能做其他什麼事情嗎？
 - 有什麼可能發生的事情嗎？
 - 什麼方法可以剋服我們遇到的困難？



黃色思考帽

- 黃色代表陽光；代表：積極、正面
- 表示事物合乎邏輯性、積極性的一面
- 追求利益和價值，尋求解決問題的可能性。
- 要想到以下問題：
 - 有哪些積極因素？
 - 存在哪些有價值的方面？
 - 這個理念有沒有什麼特別吸引人的地方？
 - 這樣可行嗎？



黑色思考帽

- 黑色是邏輯上的否定，象徵著謹慎、批評以及對於風險的評估
- 使用黑帽思維的主要目的有兩個：發現缺點，做出評價。用它來檢查證據、邏輯、可能性、影響、適用性和缺點。
- 要想到以下問題：
 - 思考中有什麼錯誤？
 - 這件事可能的結果是什麼？



紅色思考帽

- 紅色的火焰，使人想到熱烈與情緒。代表：某種事或某種觀點的預感、直覺和印象
- 使用紅色思維時無須給出證明，情感與直覺是什麼樣，就怎麼樣將它們表達出來。
- 紅帽的問題是：
 - **我對此的感覺是什麼？**



藍色思考帽

- 藍色是天空的顏色。代表：掌握思維過程，也就是“過程控制”
- 常在思維的開始、中間和結束時使用。用藍帽來定義目的、制定思維計劃，觀察和做結論，決定下一步。要想到下列問題：
 - 我們的議程是怎樣的？
 - 我們下一步怎麼辦？
 - 我們現在使用的是哪一種帽子？
 - 我們怎樣總結現有的討論？
 - 我們的決定是什麼？

練習案例

- 彰化縣政府考慮將午間休息時間, 從原來的一個半小時改為一個小時, 員工們議論紛紛, 請用六頂思考帽為這個議題進行「系統思考」

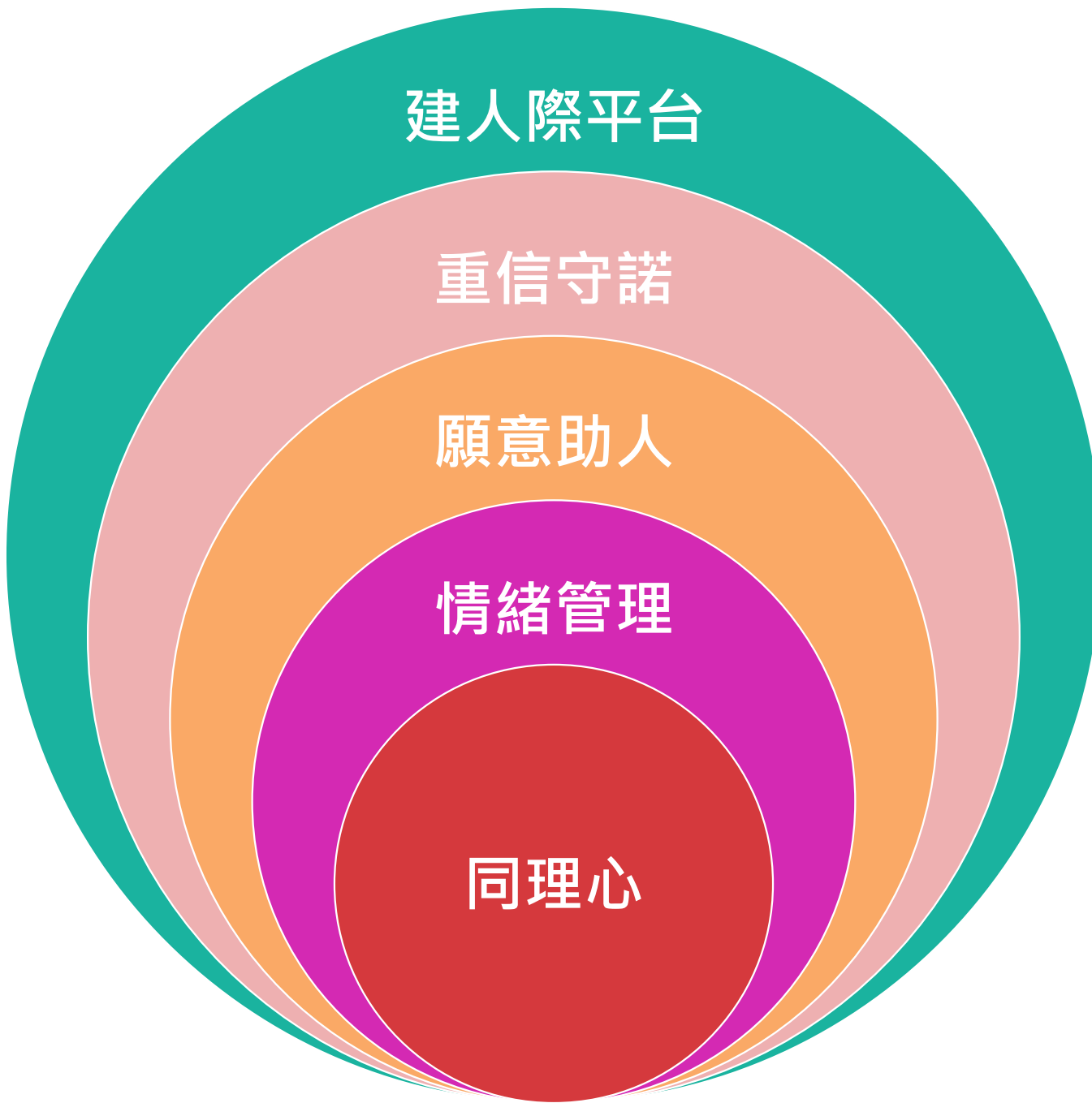


人際關係是一本存摺
要有存款 才能取款

你有存款嗎？

你會存款嗎？

人脈技巧



同理心意涵

- 能傾察和指認他人的情緒狀態，並做出適當的溝通反應，可以強化彼此的情感連結，使對方有「被了解」的感受，並能滿足內在心理需求



情緒表達

影響健康
影響人際



好情緒三秘招

1. 學習放手，拋開憤怒嫌惡
2. 適時抒發，改變心情
3. 放寬標準，不必急於立刻解決

幫助他人



在一個風雨交加的夜晚，一對衣著樸素的老夫婦走進一家小旅館的大廳，要住宿一晚
無奈的飯店夜班服務生說：「十分抱歉，今天的房間已經被訂滿了。我可以介紹二位到附近的旅館去，可是我無法想像外面的大雨，你們年齡大了，要不要在我的住房裡將就一晚呢？」

二年後，這位服務生收到一封信，信中附一份邀請函和去紐約的來回機票，邀請他到紐約擔任一家新建旅館的總經理。

那位老先生就是威廉·華爾道夫·阿斯特

1931年的第一位總經理就是那位服務生喬治·波特(George Boldt)。



在職場上如何幫助他人

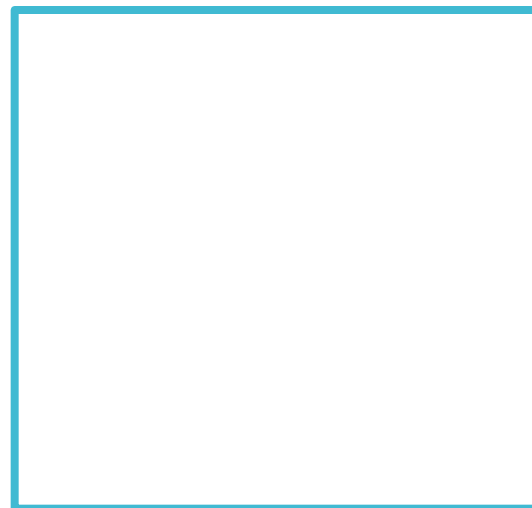


人際關係平台



虛擬管道

實體管道



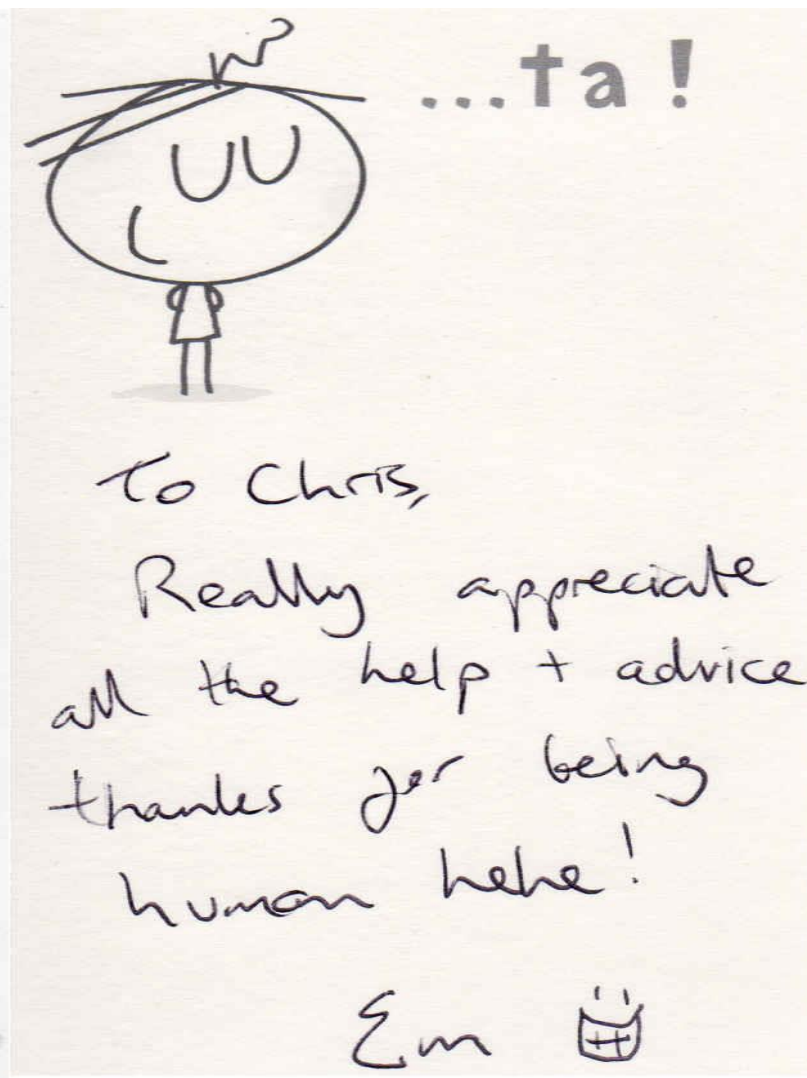
內部網絡

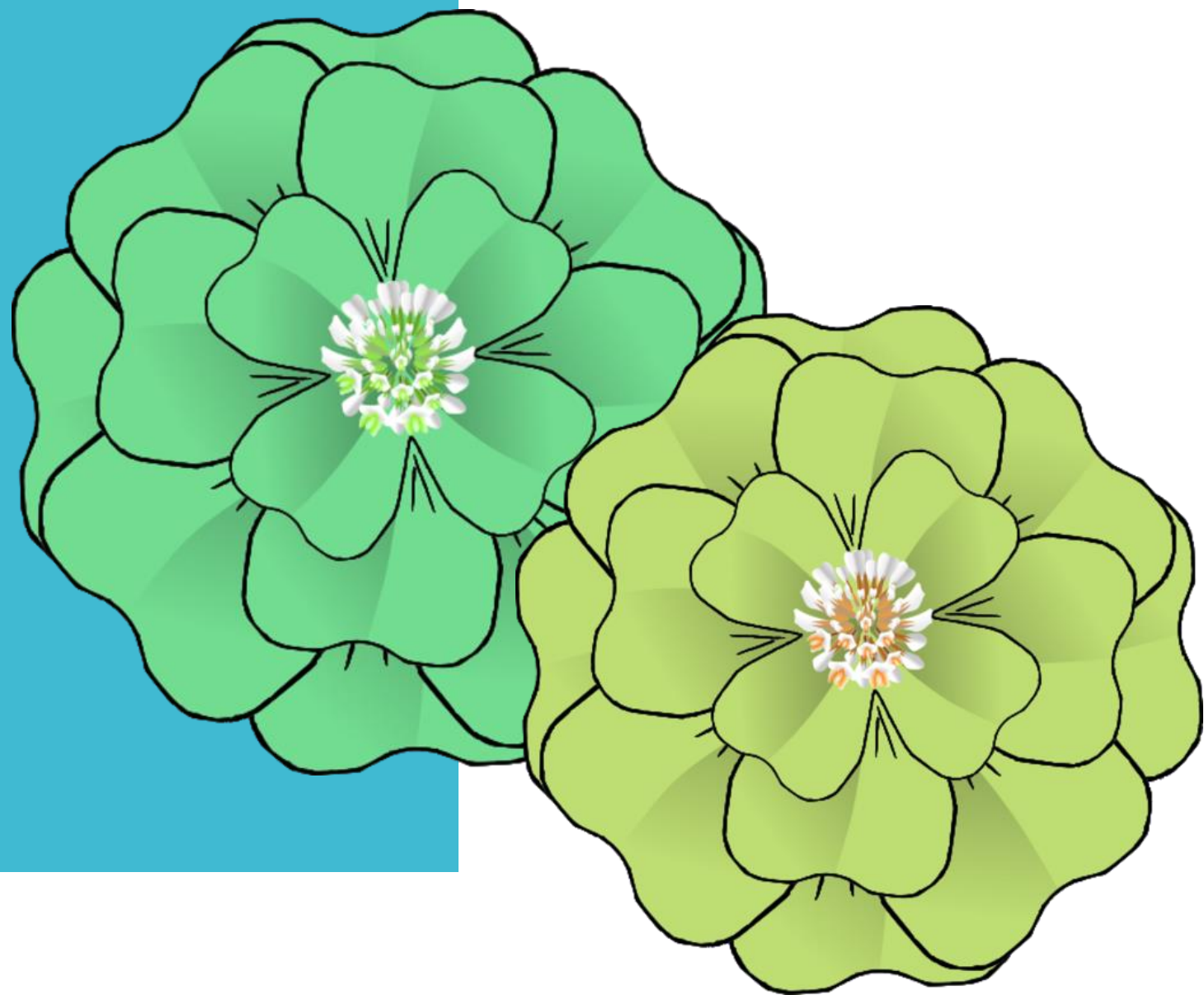
外部網絡

另類方法:

特別的時候

寄送親筆賀卡





感謝聆聽