

§ 案例篇 § 【工作效能衰退】

阿達（化名）接近 50 歲，轉調來到本單位已近 10 年，擔任科員的職位。阿達在本單位因為較資深，也很願意主動幫忙同事，大家都滿喜歡他，也對他滿尊敬的，在本單位可算是一位大哥級的人物。

直到近半年來，阿達的直屬主管退休，從其他機關調來了一位年約三十出頭的女性主管小香。阿達對小香的態度卻明顯地不太和善。每當小香有業務交辦時，阿達總是一副不情願配合的模樣，甚至說不到幾句話就對小香口出惡言或者丟擲公文；此外，阿達還在背後批評小香不配當主管，說她一定是靠關係才會升遷如此順利。

過了一段時間，小香認為有必要處理這樣的事情，於是單獨找了阿達到會議室談談，希望可以瞭解阿達對她不滿的原因，但阿達只是再次強調他覺得小香的能力不如他、不配當他的主管。小香聽到這樣的回答是既生氣又無奈，

【應該如何與「異常徵候」同仁晤談？】

● 模擬對話（步驟一）

先處理情緒

點出情緒起伏（易怒、哭泣、無法專注等焦慮反應），適時表達關心：

長官：阿達，作為單位資深同仁，這些年來你協助單位的地方很多，許多專案因為有你的支援，進行得更順利。新進同事也因此獲得時間熟悉業務。不過，我觀察到最近在辦公室有看到你與同事有滿激烈的爭執，是什麼事情會讓你這麼不開心…(語畢)，原來如此，你覺得對方在經驗上不足，導致她做的決策並沒有解決事情反而讓同仁疲於奔命。不過，主管時常在作決策，如果下次她做的決策又讓你覺得很不合理，你打算怎麼回應呢??行政有行政倫理，你肯定清楚，主管的決策會引發你這麼大的情緒我想有你的原因。只是，如何調適情緒這個我無法給你太多協助，我跟你說市府員工協談室有專業的心理輔導員能針對工作面或生活面等影響我們工作績效的議題提供專業諮詢，我們活到老，學到老，遇到挑戰我們就是學方法來克服。為了保護你的隱私，你可以不用透過主管或人事單位自行聯繫申請。

■ 溝通目的

※ 引導同仁說出感受

※ 觀察同仁是否有表露出自傷傷人想法，若有但無法判斷是否要通報自殺防治中心，請轉介員工協談室

※ 引薦員工協助方案（EAP）資源給同仁

➤ 處理原則

※ 主要是聽訊息，讓同仁願意說出感受與想法，讓同仁有機會陳述感受比較能降低當事人的防衛。以乖張行為來回應主管，無論各種情境都不被接受，因此不需要花時間深入探究原因。我們將心力放在引導當事人需要情緒調適即可。

- ※ 積極提供資源但尊重其使用意願，若同仁不願意使用 EAP 服務也不願意採取就醫等方式改變現況，則建議在考績等評比上反應其工作表現。
- ※ 建議各機關須確認危機事件發生時，各單位所負責的任務（傷者送醫、與家屬聯繫、向長官回復、辦公環境安全維護、與員工協談室聯繫）

● 模擬對話（步驟二）

回歸工作表現

明確指出同仁在工作表現不理想之處，或是行為舉止讓機關同仁受影響的地方：

長官：阿達，剛才提到，過往你有很好的工作表現，也給我們單位帶來許多貢獻，不過近期你負責的專案時常落後，這個案子議員常有議員來關切，長官對此也相當重視。對於像你這樣有經驗的同仁，我們想不太到原因為何？除了剛剛提到的心情問題之外，有沒有其他機關可以協助的部分？？

■ 溝通目的

- ※ 評估同仁對於自身工作狀態的「現實感」
- ※ 澄清或說明機關已協助的部分

➤ 處理原則

- ※ 聚焦工作面：由於是工作效能衰退，因此建議談論過程可強化同仁是很有「能力」的，只是因為各種原因這個能力暫時消失，得透過運用資源等方式把能力找回來。
- ※ 聚焦行政倫理重建：當行政倫理被破壞將使得管理者陷入「管不動」的窘境，並不利於業務推展，長官的「關切」也是讓各位員工了解這樣的狀況不被組織允許。
- ※ 維護雙方權益須遵守保密協定，會後不在公共空間以及避免與非相關人員作討論。