

§ 案例篇 § 異常徵候人員【行為異常】

K 大（化名）是本單位的資深同仁且即將要退休。近年來 K 大開始負面解讀同事們所有行為，且將行為動機都歸因於要迫害他，因此時常與同事有摩擦，工作上也寧願多花數倍時間自己執行業務，也不願與同事合作。另一方面，同事們也漸漸不敢跟 K 大接觸，並覺得 K 大的眼神兇狠令人害怕，於是集體向主管反映希望能夠處理。

為了避免 K 大出現脫序行為，機關想盡辦法引薦員工協助方案資源均遭到拒絕，眼看組織氣氛越來越緊繃，管理者的壓力日復一日增加。

【應該如何與「異常徵候」同仁晤談？】

● 模擬對話

以三級預防模式介入

一、初級預防：業務單位主管進行面談，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：K 大，據主管表示，近期滿常聽到你與同事出現衝突，你跟同事們有不愉快的情況持續多久了？對於這樣的不愉快你的感受是什麼？有想過用什麼方法解決嗎？（語畢）。我了解了，因為發生了...的事情所以讓你很不高興，是這樣嗎??（若順利釐清了當事人的不悅之處，對當事人而言是高度被同理，有助於信任關係建立），所以你會覺得只要對方有改善，你就會好一點，那如果對方改善情況有限，你會怎麼作怎麼調適呢（語畢）。

二、次級預防：透過員工協助方案協助同仁增加自我照顧能力（以正向方式介紹員工協助方案資源）：

K 大，我有觀察到近期你的心情起伏比較大，我們市政府有員工協助方案資源，那裡有專業的心理師跟社工師可以協助我們，當處在不舒服環境時我們該如何調適，很推薦你使用員工協助方案，你跟心理師們談的內容有法律保障的保密規定。因此，不用擔心講得內容會被別人知道。把不好的心情在安穩的環境講出來就是一種紓壓，這個資源推薦給你。

三、三級預防：明確告知同仁若涉及傷人自傷之虞：

K 大，每個人都會有情緒，可是當你在公開場合（辦公室、LINE 群組、臉書）脫口說出想要自傷傷人的話，這代表你當時有很大的情緒波動。基於職責我們必須確保所有工作者的安全，也就是說，若再發生我們會做相關通報，如打 119、報警等都會是選項，但是更重要的我們還是希望能協助你找到適合方法，讓自己不舒服的情況能緩解。

■ 溝通目的

※ 了解同仁憤怒的緣由，以及打算的因應方式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

※ 晤談的目的是要蒐集資料了解當事人憤怒的原因，盡可能不將心力花在與當事人討論對錯

(對事情幫助有限)，情緒的問題交由處理情緒問題的專業人員協助。機關可將焦點放在當事人如何有合理的工作產出，組織的績效穩定。

- ※ 實務上常出現異常徵候同仁影響組織運作的情況，此時也可以進行團體協談，進行方式有兩種，其一為直屬主管及其他管理者們一同參與的管理諮詢；另一種則是當事人主要會接觸或影響的同事們及直屬主管一起進行團體，兩場當事人都不參與，協談的過程特約輔導員會讓與會的同仁訴說受影響的心情、原因，輔導員適時進行衛教宣導，協助機關找出因應的策略與方法。