

社會工作榮譽學士、註冊社工，「盈力僱員服務顧問」之僱員輔助計劃（EAP）顧問，多年輔導經驗。EAP 主要透過僱員輔導、職場培訓、危機介入及管理顧問服務，協助僱主及僱員處理各種人事及情緒困擾，改善因員工情緒而引起的問題。至今已服務超過 300 間企業、逾 40 萬名僱員。



Shutterstock.com

職場啱 mode 求同存異的溝通（下）

根據家庭治療大師沙維雅的理论，我們在與人溝通不順暢的當刻會感到有根壓力，而受壓時會不自覺採取慣用的應對模式來溝通。這些模式沒有好壞之分，只有「一致」或「不一致」的區別。沙維雅歸納了 4 大「不一致」的應對模式，上次已揭示「指責型」及「討好型」，今次集中說「超理性型」、「打岔型」：

超理性型

優點：處事冷靜、邏輯性強；理性思考，擅於在腦中分析理據，再作結論

缺點：固執、缺乏彈性、不擅交際

常用超理性應對模式的同事，很多時選擇做群體中的 outsider 或獨行俠，只信賴理據、數字，認為情感交流是不需要的。人際關係沒有公式，他們「拒人於千里之外」的態度是為了保護自己不受充滿變數的關係傷害。與人建立關係著重情感交流，但他們的思考和做事模式較機械化，往往只能交換資訊、知識，不能真正與人連繫。

管理建議

- 不宜要求他們對人打開心扉，這樣會對他們造成很大壓力。
- 如他們的工作需與人合作，可理性分析他們和其他同事建立關係的利弊。
- 可關心他們的感受，「身教」如何關心自己和別人。

打岔型

優點：懂用幽默化解衝突、有創意、轉數快

缺點：迴避自己和他人的感受，缺乏自信面對問題

常用此模式的同事總給人很輕鬆的感覺，他們很有創意，但會將創意用於

迴避衝突上。其實他們內心很害怕做錯事或與人衝突，甚至因不安而難以投入任何事情，包括工作，所以有時會令人給人很懶散、沒效率的感覺。在氣氛僵持時，他們不著邊際的說話有助緩和氣氛、化解衝突。但若在職場上所有溝通都用這模式，只說一些狀況外的話題，往往不能有效交流彼此想法和感受，因而影響工作效率。

管理建議

- 仔細討論工作內容，將他們天馬行空的思想拉回地面。
- 訂立明確的死線，協助他們回到「狀況內」。
- 可安排一些需發揮創意的工作給他們。

人在不同場合、對著不同對象，溝通會有所不同，而遇到人際衝突時總有自己慣用的應對模式。雖然上述 4 種應對模式都不算健康，但若用得其所，皆各有好處。想有效促進同事間溝通，首要做的是辨別和覺察同事慣用的應對模式，再以最健康的「一致性」溝通為目標，方能改善團隊間的人際關係。

至於何謂一致性溝通？在業績檢討會議中，A 當著全 team 嘲諷 B：「最衰係你做嘢唔夠醒目，搞到我哋無咗個大客，你真係累人累物。」B 即時熱淚盈眶，氣氛甚為尷尬。Team head 回應：「明白 A 緊張業績，今季數字令你失望；亦理解 B 覺得委屈同難受。我都好無奈同尷尬，不如大家休息一陣冷靜吓？」

這種回應是「一致性」溝通的示範，在回應中真切表達自己的感覺，不帶批判或討好任何一方，同時能關注到他人和場合需要，並有意識地選擇最適合的應對模式。作為管理層，自己與人相處能做到「一致」，定能成為同事的榜樣，促進他們有效溝通，鞏固團隊。 