

第二屆香港校長研討會2006 「超越局限」

活化教師能量工作坊之
如何扭轉妨礙性的人際工作關係

李文玉清博士

2006年3月31日

妨礙性的人際工作關係的定義

- 難以合作、難以相處、難以共事.....
- 主觀的看法、帶標籤性質
- 是個體與別人交往、共事時得出的總體印象及評價
- 涵蓋向度濶

這些人的特質

- 輕浮、不認真
- 不合作
- 罵人、傷人
- 不可理喻

爲何如此？

- 社會急劇發展
- 制度頻繁改變
- 不斷更易的工作環境/對象
- 新的科技及程序

外在因素

心理適應困難

不安、恐懼、焦慮

(壓抑、不正面面對)

失去自信及安全感

影響個人自我形象及自尊

(心理防衛機制保護作用)

戴上不同「面具」與人相處

妨礙性、難相處

內在
因素

個人成長經驗

- 不愉快的童年/青少年期
 - 生活上的挫折
 - 情感上的創傷
- e.g. 家庭問題
感情生活
晉升受阻

個人工作風格

專斷、獨裁

習慣「一腳踢」、「自負盈虧」

不懂分拆工作程序

在團隊中未能勝任、扮演不同角色

如何扭轉

(一) 保持冷靜

別讓情緒支配你的行動

緊記：「這不是我的錯！」

信任：「我們可以解決問題！」

如何扭轉

(二)維持重心

對事，不對人。

知道自己要做什麼

明白現在的行動與目標之間的關係

樹的比喻



高大成長結果的樹





經歷風、霜、雨、雪以及四時變化的挑戰，樹仍是樹，仍繼續發芽、長葉、開花、結果，茁壯成長



經歷別人的刁難，我仍然勝任工作，達成目的

如何扭轉

(三) 明白自己的反應

與別人交往時，我的反應是下面哪一種情況居多？

消極反應型

攻擊反應型

自我肯定型

類型	對自我權利的假設	產生的氣氛	在心中的話	對自我的感覺
消極	允許別人侵犯自己的權利	抱怨的	我沒有什麼權利	自卑、欠自信、我並不重要
攻擊	允許自己侵犯別人的權利	好戰的	「我的權利比別人的重要」「我要得到最多的、最好的」	覺得自己比別人優越
自我肯定	澄清和肯定自己的權利，不侵犯別人	合作的	「我的權利和別人的同樣重要」 「我有權益維護自己的權益」	覺得自己和別人平等

如何扭轉

(四) 訓練自己運用自我肯定的溝通技巧

要旨：在顧及別人感受的情況下(即不具威脅性、不貶低對方、不懲罰別人，直接地表達個人的感受、選擇、需要、意向和見解)

內容

1. 盡量表達正面的訊息：讚賞別人、接受別人的讚賞；向別人提合理要求，開始及保持與人對話。
2. 有堅定立場：申明及運用自己的權利，拒絕不合理的要求。
3. 在可能情況下表達自己的負面感受

注意之處

1. 選擇合適的時地
2. 直接、適當並表時你對他人的尊重
3. 用一種不使任何一方不快的方式說：「不」
4. 善用目光及身體語言
5. 必要時可以重複

如何扭轉

(五) 用雙贏方案化解衝突

1. 了解衝突的本質

個性

目標

環境/資源

事實認定

價值觀

2. 掌握處理衝突的五項基本能力

合作解決問題的能力(合作四方形)

有效溝通能力

容忍人際間歧異的能力(九點菱形)

建設性地表達情緒感受的能力

有創意地尋求解決衝突的能力

圖畫故事的啓事

地獄與天堂



天堂與地獄 (文字版)

- 一個老人知道自己在世的日子不多，在他過世以前，他想知道天堂與地獄各是什麼樣的情況，於是他去請教村中一個智者：「請告訴我天堂與地獄的情景。」智者回答說：「跟我來，我帶你看。」他們兩人走了一段很長的路，直到他們來到一座大房子前面。智者帶老人進去，他們看見一間很大的飯廳，大大的飯桌上，山珍海味，目不暇給。飯桌的四周坐了許多人，卻都是面黃飢瘦。他們每人拿著一雙十二尺長的筷子，每當他們要吃時，東西就從筷子上掉下來。
- 老人一看，說：「這必定是地獄。請再帶我去看天堂。」智者說：「好，再跟我來。」
- 他們兩人走出那個房子，繼續向前走，直到他們又來到另一座大房子之前。同樣的，這座房子裡有個大飯廳。大大的飯桌上也是山珍海味，目不暇給。飯桌四周也是坐了許多人，也是每人拿著一雙十二尺長的筷子，但他們卻都面色紅潤，快樂安詳。
- 「這是怎麼回事？」老人問道。「這些人也是用十二尺長的筷子，但每個人都吃得飽飽的。」
- 智者回答說：「在天堂裡，人人餵養對方。」

(六)「十步公式」營造良好和諧的工作關係

1. 顯示誠懇開放的態度

表明立場是可改變的

2. 為討論做準備

認清問題、澄清觀點、設定計劃

3. 設制場景

找合適時地場合，重要的是心理準備好沒有

4. 證明你對問題的了解

描述具體情況，列舉資料數據
不作批評、判斷或指責

5. 允許對方發言

運用反映、回饋等技巧讓對方更了解情況

6. 建立可能達成一致的領域

從聆聽中找出可以接受的觀點

7. 陳述己方立場

不踐踏對方，並要具體簡潔

8. 詳說爭論的領域

不要迴避、試圖尋求共通點

9. 運用其他資源

尋求其他人的協助或影響力

10. 堅持到底

就達成的方案(不一定是完美的)作實踐及跟進

假如

我做了：

(一)保持冷靜

(二)維持重心

(三)明白自己的反應

(四)訓練自己運用自我肯定的溝通技巧

(五)用雙贏方案解決衝突

(六)以「十步公式」營造良好和諧的工作關係

但

仍不成功，我仍要面對有妨礙性的人際工作
關係

還有什麼選擇？

接受並調整

1. 苦笑著忍耐
2. 放棄改善關係，撤出某項工作
3. 自動要求調職或重新分配職務

做些改變

1. 爲自己求助（上司、同儕、心理輔導員）
2. 爲對方求助
3. 公諸於眾（申訴、法律行動）
4. 讓對方離開

最後行動

自己離開

良禽擇木而棲

離開「惡濁」充滿問題的環境

還自我心靈空間並得到別人的尊敬！

願：不要出現最末三張簡報的情況。

祝：工作愉快！！！！