

# 運用「非暴力溝通」原則 營造身心健康職場文化

杜家興 臨床心理師

歡迎加入臉書社團：正念教育

[juiahsin@yahoo.com.tw](mailto:juiahsin@yahoo.com.tw)

LINE ID： juiahsin



# 最好的解答，總是來自您的內心！

我要守護我的心，  
勝過守護一切  
因為一生的幸福是  
由心決定。



關照自我和他人內心的能力，是心理健康職場的基本要素之一。

# 《我從未見過懶惰的人》

魯思·貝本梅爾

- 我從未見過懶惰的人；
- 我見過有個人有時在下午睡覺，在雨天不出門，但他不是個懶惰的人。
- 請在我胡言亂語之前，想一想，他是個懶惰的人，還是他的行為被我們稱爲“懶惰”？
- 我從未見過愚蠢的孩子；
- 我見過有個孩子有時做的事，我不理解，或不按我的吩咐做事情；但他不是愚蠢的孩子。
- 請在你說他愚蠢之前，想一想，他是個愚蠢的孩子，還是，他懂的事情與你不一樣？



- 我使勁看了又看  
但從未看到廚師；
- 我看到有個人  
把食物調配在一起，  
打起了火，  
看着炒菜的爐子……  
我看到這些但沒有看到  
廚師。
- 告訴我，**當你看的時候，  
你看到的是廚師，還是  
有個人做的事情被我們  
稱為烹飪？**

- 我們說有的人懶惰  
另一些人說他們與世無爭，
- 我們說有的人愚蠢  
另一些人說他學習方式有  
所不同。
- 因此，我得出結論，**如果  
不把事實和意見混為一談，  
我們將不再困惑。**
- 因為你可能無所謂，我也  
想說：這只是我的意見。

# 感謝祈禱

~~ 感謝感恩，是培育慈悲與包容力的起點~~



- 感謝自己撥出時間做練習
- 感謝周遭夥伴/生命的存在和陪伴
- 感謝這個環境/場地和所有幫助的力量
- 感謝所有老師的傳承與教導



# 練習『報到』

達成約定及瞭解成人如何學習

用10分鐘回答以下三個問題

1. 就是現在，我感覺.....（或者就是現在，我的身體正在感受.....）
2. 我現在想學習的、想體驗的，或者在領導能力方面我最重視的是.....
3. 阻礙我在當下的障礙是.....

如果你身在一個團隊裡，請帶著好奇心、真誠地傾聽別人的話語。這個工具有助於你變得更真實、包容，接受自己和他人。

# 暴力溝通

- 定義：

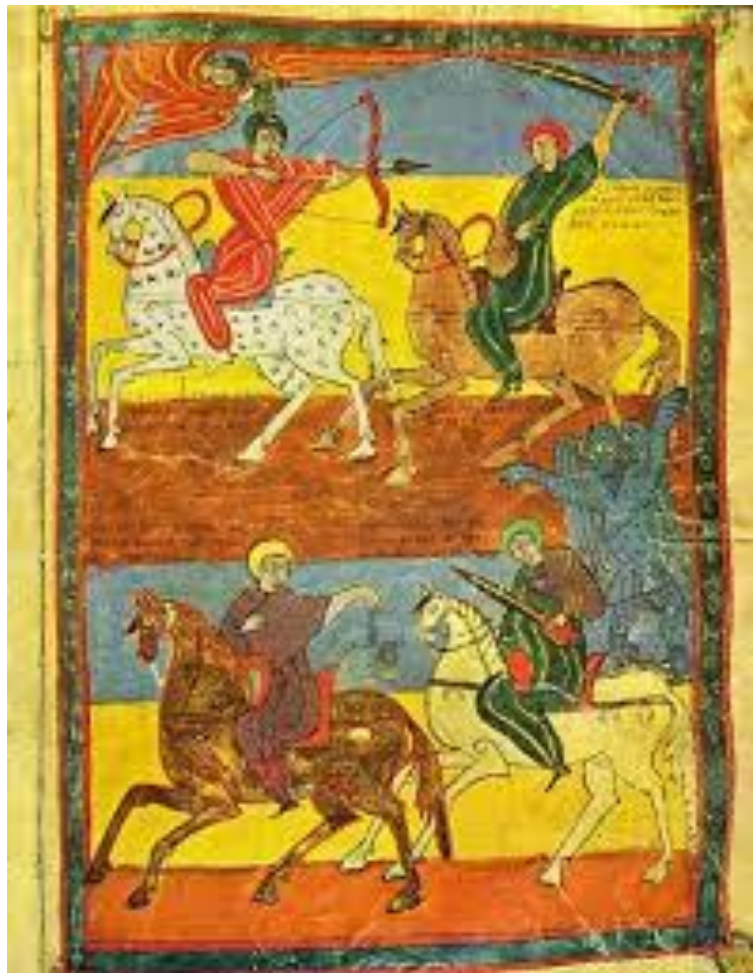
- 所有會給自己和他人帶來痛苦的語言，比如說挖苦、辱罵等等。

- 引發暴力溝通的根源：

- **道德評判、進行比較、逃避責任、強人所難**

- 因為我們忽視了彼此的感覺和需要，而把一切過錯歸咎於對方。





## 末日四騎士

白、紅、黑、綠  
戰爭、饑荒、瘟疫、死亡

### 批評

- 做出不認同的評論，以顯示他人的痛苦是自作自受，因此自己也沒必要伸出援手。

### 鄙視

- 輕視或羞辱他人、質疑他人的誠信和人格。我們常用鄙視來否認痛苦或質疑其正當性。如果痛苦不存在，那我們也不用將心比心了。

### 防禦

- 透過設置障礙來拒絕挑戰或批判，對情況或事實表示不同意。就像批評一樣，這種手法是用來否認錯誤、個人責任以及伸出援手的必要性。

### 築牆

- 藉由拒絕回答、給予避重就輕的回覆來達到延緩或封鎖的效果。換句話說，失敗時，對自己不想看、不想處理的事情視若無睹就好。



# 為什麼職場有這麼多溝通問題

其實，人們並不太瞭解該如何在一個機構裡工作

每個家都有自己的心理傳家寶

我們總以為人們和自己都「**應該知道**」如何在一個機構裡運作

我們都生長在不同的**家庭文化**裡





老大

---

說到做到  
控制狂  
值得信賴  
做事謹慎



老二之後

---

適應力強  
獨立  
愛討好人  
會很叛逆



老么

---

喜歡社交  
有魅力  
喜歡戶外  
耍心機



獨生子

---

有自信  
負責任  
完美主義  
天生領導人

- 避免造成歧視：不能抬面上說；但於評估與討論用

# 職場毒性員工



## 自戀型

只在意自己  
缺乏同理心  
真心相信自己比  
周遭任何人都優  
秀



## 控制狂

試圖控制一切  
需要負責做任何  
的決定  
讓你覺得你什麼  
事情都做不好



## 八卦中心

靠八卦流言而活  
八卦流言會流向  
他們  
使你處在不舒服  
的位置



## 能量吸血鬼

耗損你的能量、  
讓你受不了  
創造問題並靠  
大家的負向狀  
態過活  
批評並霸凌你



## 強迫說謊者

經常說善意的  
謊言  
心理操弄與精  
神虐待你  
善於使用內疚  
戲碼



## 好於嫉妒者

無法對他人的好  
表現感到開心  
愛玩受害者遊戲  
讓其他人沒什麼  
機會覺得自己很  
不錯

- 避免造成歧視：不能抬面上說；但於評估與討論用

# 職場毒性員工

<https://i.redd.it/3r3crw0rg5441.jpg>

## 能量耗損者



他們使你感到  
緊繃  
他們沒來由地  
數落你  
無法為他人的  
好運開心

## 假意恭維者



虛心假意恭  
維你  
缺乏同理心  
使你感到不  
舒服

## 悲觀主義者



貶低你來讓他  
們好過一點  
只在意他們自  
己  
試圖說服你放  
棄你的夢想

## 批評者



不支持你做的  
決定  
批評你的每一  
個舉動  
讓你覺得你做  
什麼都不對

## 操縱者



試圖掌控每件  
事情  
假裝喜歡你和  
其他人  
想要為他們自  
己和其他人做  
每一個決定

## 受害者



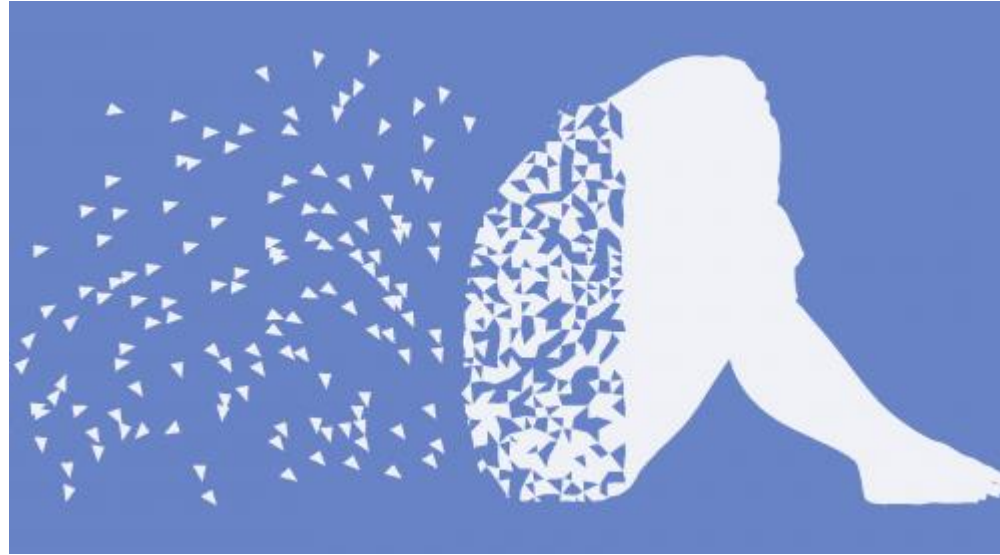
將自己的不幸  
和不順怪罪其  
他人  
總是尋求其他  
人的關注  
大多談論著他  
們失敗的理由

# 遭受精神虐待、心理操弄的徵兆



- 你經常質疑自己
- 你懷疑自己是否太過敏感
- 你常感到混淆不清
- 你掙扎而難以做出決定
- 你不得不道歉
- 你認為每件你做的事情都是錯的
- 你認為你不夠好
- 總感覺你做了糟糕的選擇
- 你認為你應該自己一個人
- 你沒有理由地感到不快樂
- 你為這些狀況找理由
- 你喪失自信

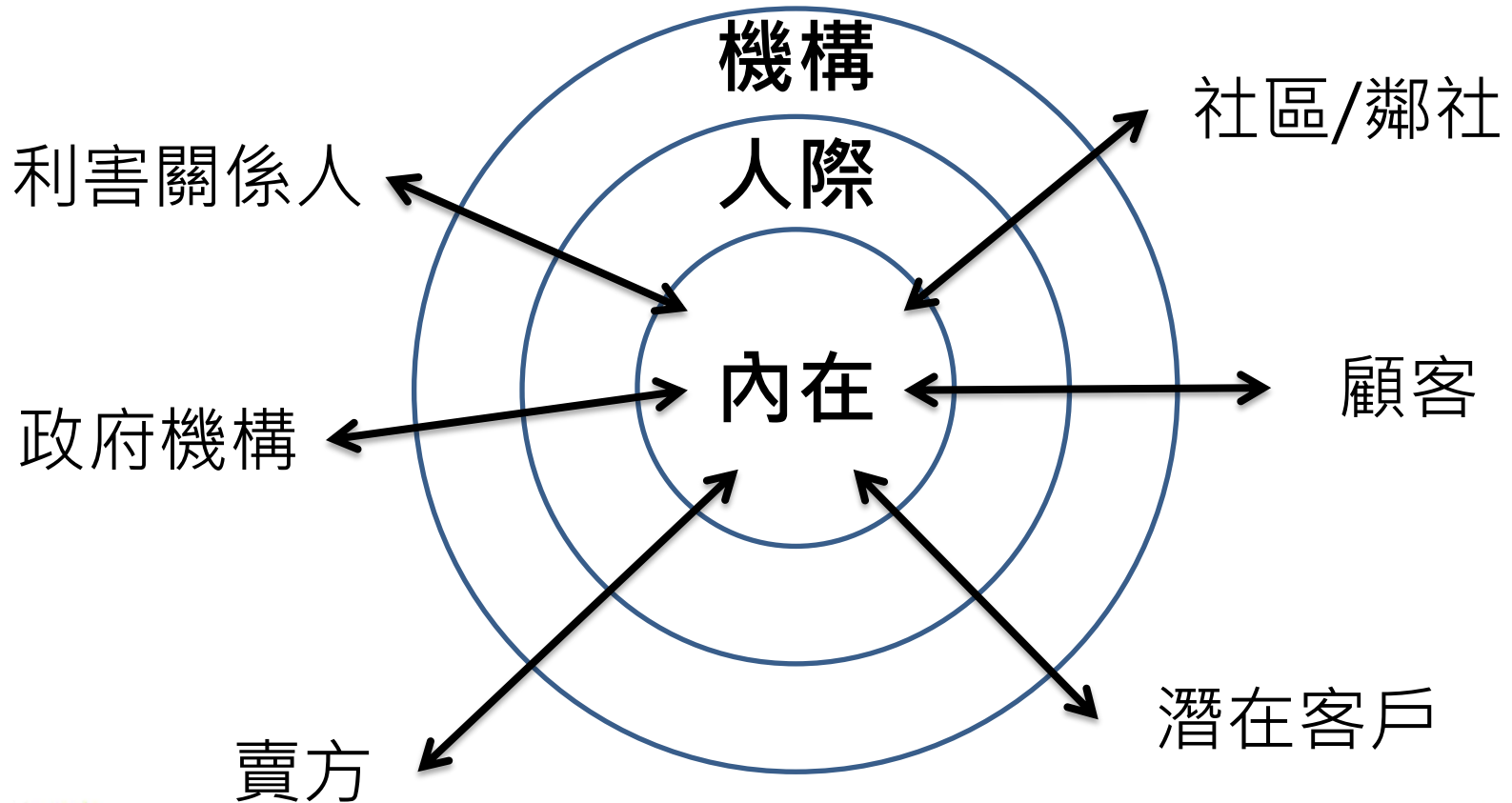
# 身心障礙同仁



- 提升病識感以及症狀適應與管裡
- 支持性的就業環境
- 從身心健康和快樂生活點燃工作動機



# 機構內的溝通層次



# 提升職場生產力的互動四步驟

供個人使用  
非暴力溝通

## 1. 陳述你觀察到的事實

我看/聽到什麼？

客觀具體，以事實為根據

## 2. 確認感受

感受vs.非感受（對於所觀察的事實和商業數據的判斷或評估）

## 3. 將感受連結到人類的需要

人類共通的需要，如尊重、學習、目標和自主性

## 4. 提出請求以滿足我們的需要

範例：你願不願意.....

告訴我你剛才聽到我說了什麼？

完成這份報告並於五點前放在我桌上？

供整個體系使用  
整合式清晰架構

## 1. 確定數據

陳述你觀察到且可以被分析、比較、測量事實：指標、儀表版

## 3. 將數據連結到機構的需要

源頭需要

1. 身份認同
2. 服務生命的目標
3. 方向

經營需要

4. 結構
5. 能量
6. 表達

## 4. 發展策略意向

在機構當中，請求就是策略

整個體系的策略規劃與執行目的是在滿足機構內的人員所感知到並加以監測的機構需要



# 「整合式清晰架構」的運用

層次	關係的性質	如何運用
內在	我們的想法：我們對自己所說的話。我們的感受與需求	寫日記、一對一的指導、領航教練（幫助人們發現自己的想法/感受/需要）、自我探索和沉思默想
人際	我們告訴別人的話，我們認為自己聽到別人對我們說了些什麼	促進溝通、調停並解決衝突、確認別人真的聽見了你說的話、人事考核、團隊規程和運作溝通
機構	我們認為機構的數據顯了什麼意涵	可以提供規劃架構的策略對話；機構需要儀表版；廣泛而全面的系統進程

# 非暴力溝通四步驟

留意觀察

表達感受

體會需要

說出請求

## • 非暴力溝通

- 我們要在生活中觀察事實，表達事實
- 體會與辨認自己內心的感受和期待/需求
- 有意識地使用語言，理智地傳達自己的感受而不是帶有評判以為的去溝通
- 向對方清楚地提出自己的請求

# 練習：評論與觀察1

評論	提示	觀察
你太大方了！	我們給了意見卻沒有呈現我們的責任	
她做不來的！	將自己對他人的揣測當作唯一的可能	
若你不均衡飲食，就會出現健康問題	把預測當作事實	

# 練習：評論與觀察2

評論	提示	觀察
她總是愛亂花錢、裝闊，標準的月光族！	缺乏依據	
他是個專業能力很差勁的同事！	將自己對他人能力的評論當作事實	
他這個人真得很糟糕！	將自己的觀感當作事實	

# 練習：「午餐之約」

情境	我的感受		我的想法
生意伙伴答應 中午12點一起 在某餐廳碰個 面吃飯並針對 合作適宜交換 意見			
12:35卻仍未 見到他/她的身 影、也沒有收 到任何消息			

# 用同理心傾聽他人的過程

## • 傾聽自己

1. 我陳述我的**觀察**  
（而不是我的評論）
2. 我辨識自己的**感受**
3. 我從這些感受連結到我的**需要**
4. 我可以對自己或他人**提出請求**

## • 傾聽他人

1. 根據自己的**觀察**所得而單純陳述事實
2. 猜想對方可能有什麼**感受**
3. 猜想這些感受背後隱藏的**需要**
4. 對他人**提出請求**

**W**

我在想什麼？

What Am I Thinking?

**A**

我為什麼要說話？

Why Am I Talking?

**I**

我如何詮釋對方的話語或行為？

What Am I Telling myself?

**T**

他們心裡有什麼事情正在發生？

What' s Alive In Them?

# 如何應對自己對自己的暴力溝通

- 可以多關注和傾聽自己，並和自己的對話
- 少對自己使用「應該」「不應該」之類的詞語
  - 而用「我選擇」來代替，降低自己的自責和內疚感。

## • 範例：

– **我不得不**完成這個方案，因為老闆說下周就要。

（這樣就逃避了自己的責任，把自己放在了一種被動的狀態上）

– **我選擇**完成這個方案，因為我想及時把它交給老闆。

（用選擇做來代替「不得不」，讓我們更能感受到責任感，也會消解因為被動帶來的負面感覺）



# 如何應對他人對自己的暴力溝通

## 當別人對我們使用暴力語言的時候

- 不要衝動吵架，先管理自己的情緒、冷靜下來
  - 聽聽看對方說的是不是事實；無論是不是事實，我們都要**忍住不要**情緒激動地去反駁。
- 然後體會自己內心的感覺，並把這個情緒說出來，而不帶著情緒去和對方溝通。
  - 例如「聽到你這麼說，我很難過」而不說「你憑什麼這麼說我」
- 接下來注意傾聽，聽出對方的意思，揣測對方感受和需要，引導對方說出其明確的需求。
  - 例如「你是不是很難受，我能做點什麼/你希望我怎麼做/下次怎麼做？」

# 練習解說：「午餐之約」

情境	我的感受	我的需要	我的想法
生意伙伴答應 中午12點一起 在某餐廳碰個 面吃飯並針對 合作適宜交換 意見	焦躁 不悅	體貼	他很沒禮貌！
	受傷	尊重	他不尊重我！
	害怕	被看重 被信任	他不想跟我合作！
12:35卻仍未 見到他/她的身 影、也沒有收 到任何消息	擔心	安全感	他還好嗎？
	鬆了一口氣	舒適/自在	他很難相處
	高興	安靜/安詳	我可以放鬆一下
	緊張	合作	希望他喜歡我的 點子

# 練習解說：評論與觀察1

評論	提示	觀察
你太大方了！	我們給了意見卻沒有呈現我們的責任	我看見你寧願自己餓肚子而將餐費捐給了別人，我認為你太大方了
她做不來的！	將自己對他人的揣測當作唯一的可能	我認為她目前的能力可能無法完全勝任這項任務
若你不均衡飲食，就會出現健康問題	把預測當作事實	當你飲食不均衡，我擔心你的健康會出狀況

# 練習解說：評論與觀察2

評論	提示	觀察
她總是愛亂花錢、裝闊，標準的月光族！	缺乏依據	她其實已經有了，上週又花了五萬買包包
他是個專業能力很差勁的同事！	將自己對他人能力的評論當作事實	最近交辦的五項工作裡，沒有一項工作準時完成
他這個人真得很糟糕！	將自己的觀感當作事實	他這個人的行事風格不符合我的價值理念



# 團結且有活力的職場： 看見共同點，慈悲為懷

- 第一部分：看見共同點
  - 我對面的人有**身體和大腦**……我們都一樣。
  - 我對面的人有**情感和想法**……我們都一樣。
  - 我對面的人**經歷過痛苦、悲傷、生氣過、傷痛過和困惑過**……我們都一樣。
  - 我對面的人經歷過**生理上的痛苦、情緒上的痛苦**……我們都一樣。
  - 我對面的人**想要免於**痛苦和折磨……我們都一樣。
  - 我對面的人**經歷過許多快樂的時光**……我們都一樣。
  - 我對面的人**想要**健康、被愛和擁有圓滿的人際關係……我們都一樣。
  - 我對面的人**想要**快樂……我們都一樣。

## 第二部分：慈悲為懷

接下來，練習施予慈悲，讓心頭充滿善念。

- 我希望自己有力氣與資源，可以處理人生的疑難雜症。
- 我希望自己可以免於痛苦和折磨。
- 我希望自己可以開心。
- 因為我是一個平凡人。
- 我希望對面這個人有力氣與資源，可以處理人生的疑難雜症。
- 我希望對面這個人可以免於痛苦和折磨。
- 我希望對面這個人可以開心。
- 因為對面這個人跟我一樣，都是人。

## 第二部分：慈悲為懷

- 接下來，分送這份祝福
  - 希望**我自己**能開心。希望我不用受苦，希望我心裡平安。
  - 希望**這個房間、大樓裡或房屋裡的人**都能開心。希望他們不用受苦，希望他們心裡平安。
  - 希望**我的家人和朋友**都能開心。希望他們不用受苦，希望他們心裡平安。
  - 希望**我的同事跟工作夥伴**都能開心。希望他們不用受苦，希望他們心裡平安。
  - 希望**世界上所有的生命**都能開心。希望他們不用受苦，希望他們心裡平安。

# 如何開啟交流？

善待您遇到的每個人，因為他們都在為人生奮鬥。

~~伯拉圖~~

- 最近（生活/工作/感情）好嗎？
  - 其實是一個很難回答的詢問。
- 與其閒聊社交，不如發出邀請「深入了解」：
  - 請告訴我你的人生故事
  - 有禮貌且真誠地問對方：你的最大挑戰是什麼？你做了哪一些事情才有今天的成就？你突破了哪一些障礙？
  - 接著，你只要傾聽就好，一邊傾聽一邊尋找你們的共同點，並且施予慈悲之心



# 機構的 6 種共通需要

## 表達

我們如何表現並體會在市場上的獨特地位。以接觸和服務顧客的方式達成自然的成長

## 能量

我們如何推動業務：財務方面的能量（利潤）、人力作業資本（士氣）、技術資本

## 結構

如何營造我們的身份認同、目標和方向。如何溝通、運用職權、承擔責任、運用資源和資訊

經營需要

## 身份認同

我們是誰。我們獨特而真實的集體自我——價值觀和熱情所在

## 服務生命的目標

我們為何存在。我們的營運如何滿足顧客的人類共通需要

## 方向

我們要往哪裡去、何時去。我們的意圖和策略如何保持我們的身份認同？

源頭需要



# 最後提醒

- 真正落實身心健康職場的關鍵
  - 「演講」只是第一步
  - 經營者和主管的養成和培訓是重點
  - 更關鍵的是
    - 提供EAP的職場心理健康諮詢
    - 持續的實做、練習和輔導

**天下無難事，只怕有心人！**  
**企業有真心，我都有熱情！**

