

後疫情的 情緒領導與EAP關懷

李志鴻博士 PhD/CEAP

亞大心理系/台灣員工協助專業協會

someday@asia.edu.tw

LINE: jyhhonglee WeChat: stephen0526

講師簡歷

- 亞洲大學心理學系 工業與組織心理學副教授
- 台灣員工協助專業協會 名譽理事長暨常務理事
- 亞洲組織與員工促進協會 副主席
- 台灣才能評鑑與發展學會 理事
- 臺北市立聯合醫院 EAP運營顧問
- 華科事業群基金會 EAP運營顧問
- 遠景培力顧問諮詢股份有限公司 顧問總監
- 1111人力銀行測評中心 特約顧問
- 國際EAPA認證EAP資深專家/CEAP
- 勞動部〔台灣〕EAP入場輔導專家

著作

李志鴻 (編撰中) : 《圖解工業心理學》。台北：五南。

李志鴻 (編撰中) : 《工商與管理心理學》。台北：高立。

李志鴻、洪瑞斌、周志明 (編撰中) : 《職場健康心理學》。台北：洪葉

李志鴻 (2015) 譯 : 《當代人力資源管理：行為科學的觀點與視野》 ,
台北：雙葉。Cascio, W. & Aguinis, H. (2011) 原著 , Applied
psychology in human resource management (7th.) , NJ:
Pearson/Prentice Hall.

李志鴻 (2012) 編 : 《管理心理學》。新北：新頁圖書。

李志鴻 (2008) 譯 : 《工商心理學導論》 , 台北：五南 , Schultz &
Schultz (2005) 原著 , Psychology and work today (9 th.) ,
Pearson/Prentice Hall.

李志鴻、劉兆明、郭建志、邱皓政、王思峰 (2006) : 〈組織文化的研
究反思〉。收錄為鄭伯壘、姜定 (2006) 宇編著《華人組織行為：議
題、作法及出版》一書之第九章。台北：華泰。

期刊論文

- 李志鴻 (2008) : 顧問關係與諮詢動力 (非審稿之主編回應) , 《應用心理研究》, 37 : 60-62 , 台北 : 五南。
- 洪瑞斌, 李志鴻, 蔡秦倫 (2008) : 顧問、研究與生命經驗的交織—探訪鄭伯壘教授之組織諮詢經驗 (非審稿之特稿) , 《應用心理研究》, 37 : 1-32 , 台北 : 五南。
- 李志鴻、王思峰 (2007) : 涉入型臨床研究 : 一個次文化遭逢之研究設計芻議。《應用心理研究》, 36 : 193-222 , 台北 : 五南。
- 李志鴻、劉兆明 (2007) : 臨床探究下的組織文化—以一個學生營隊的介入歷程為例。《應用心理研究》, 36 : 113-150 , 台北 : 五南。
- 洪瑞斌、李志鴻、劉兆明、周志明 (2007) : 從組織文化角度探究「健康組織」之意涵。《應用心理研究》, 36 : 151-191 , 台北 : 五南。
- 李志鴻 (2007) : 顧問關係與諮詢動力 (非審稿之專題導言) , 《應用心理研究》, 36 : 27-36 , 台北 : 五南。
- 李志鴻 (2005) 譯, 陳禹 : 職業健康心理學—心理學家廿一世紀的機會與挑戰 (特約譯稿) , 《應用心理研究》, 27 , 台北 : 五南。

後疫情的情緒領導與EAP關懷

- 前言：後疫情職場的特色/關注情緒領導的議題
- 領導力與領導理論
- 領導中的情緒與情感智慧
- 領導者的自我情緒管理
- 發展瓶頸與突圍：聚焦EAP
- 情緒領導與志工關懷的競合
- 結語：一段需要奮鬥的旅程

前言：後疫情的EAP議題

- 對疫情下職場的觀察與反思
 - 職場壓力的堆疊激化與資源不足
 - 疫情下職場成規的突破與再結構
 - 居家辦公的熱烈呼聲與條件不足
- 對組織或職場的倡議與再定義
 - 更聚焦領導力與領導力發展議題
 - 更聚焦工作生活品質與職場體驗
 - 成員間協作、代理與職務再設計
 - 團隊、團隊化與團隊領導的議題

前言：後疫情的領導力與EAP議題

- 情緒管理與領導：誤用與正解
 - 主管的自我情緒管理？
 - 主管以情緒來做領導？
 - 主管關注部屬的情緒？
- 我最近的研究課題
 - 犧牲領導：作用於部屬的主管忠誠
 - 主管與同事的支持作用於敬業精神
 - 釋放領導力：詮釋EAP的定位與作用
- 簡報作為一個引言或起點，朝向開放

領導力與領導理論

管理思維的典型

科學化管理

- Taylor 所創
- 讓員工與所操作的機械能有效整合
- 機器走，我也走，我和機器手牽手
- 員工很容易被簡化為機器的一部份
- 最有效管理，就是控制

人類關係運動

- 起於Mayo霍桑效應，後由Maslow等學者所倡議
- 允許員工局部的自主，可以有效提升產能
- 只要有誘發，員工會追求更高的表現
- 員工充滿感性，也企求個人成長與人際互動
- 管理的核心在於領導

管理思維的人性觀

X理論

- 人們大多天生懶惰
- 人們不喜歡工作
- 要使人努力是困難的
- 必須使用強迫、監控及責備的手段

Y理論

- 人們在工作中尋求內在滿足與自我實現
- 控制與懲罰不會帶來各人的成長，工作中的挑戰與責任才會
- 允許員工參與工作規劃
- 讓他們有機會發揮天賦

領導行為理論

體恤向度(consideration)

- 聚焦在部屬的知覺與敏感。
- 藉由對個人的體恤與聯繫，瞭解部屬的動機與需求，尊重部屬的想法與感受。
- 對員工同理、溫暖及理解，能發展相互的信任；這有助於建立投契關係，互相交流觀點。
- 獲得信任的經理人在推動團隊或部門目標的時候，可能獲得更大的迴響。

主動結構(initiating structuring)

- 分派作業，指示程序，以及積極地監督部屬；這是一種組織、澄清並指導部屬工作的角色。
- 工作必須在特定時段以特定程序來進行，且達成特定品質水準。
- 聚焦在個人工作的目標，並且為此主動地定義與建構自己與部屬之間的角色期望。
- 對團體活動、規畫、資訊、時間表與新點子等充滿熱情，因而落入積極說服的溝通型態。

情境權變理論

- Fiedler 費德勒所創。
 - 領導效能出於個人特質與情境之間的交互作用
- 個人特質分為
 - 人群取向 (person-oriented ; High-LPC)
 - 作業取向 (task-oriented ; Low-LPC)
- 情境因素則指關係強度，由三個因素決定
 - (一) 經理人與部屬的關係
 - (二) 作業結構的程度
 - (三) 領導者的個人職權
- 人群取向適合中度有利，作業取向適合極端情境

途徑目標理論

- 經理人藉由各種手段
 - 提升部屬的工作動機、工作滿意及績效表現。
- 領導風格有四類
 - 指導式領導 (directive)
 - 支持式領導 (supportive)
 - 參與式領導 (participative)
 - 成就導向式領導 (achievement-oriented)
- 這也是一種權變取向
 - 根據部屬的專業素養與成熟度，來選擇合適的風格
 - 部屬則可分：生手/熟手/能勝任督導/能勝任主管

領導者 - 部屬交換論

- 經理人與部屬持續不斷的互動
 - 形成一些慣性，也就是團體動力的結構與氛圍
- 內外團體論 (Ingroup/outgroup theory) :
 - 內團體 (in-group) : 那些被認為有才能的、可信賴的，且動機高的部屬們。
 - 外團體 (out-group) : 指那些視為比較無才少能、不太可靠，且工作動機比較低落的部屬。
- 領導者 - 部屬交換 (Leader-Member Exchange, LMX)
 - 監督策略：對外團體的績效要求低，賦予責任少。
 - 領導策略：分派重要責任來挑戰他，且充分支持。

內隱領導理論

- 內隱領導理論 (implicit leadership theory)
 - 以被領導者的觀點來定義領導。
 - 過去所經歷過的領導經驗，會形成心中的領導理想或形象；領導者的效能可能與個人能力或特色無關，而是看部屬們是否覺得他的確符合心中的理想形象。
- 每個人都對領導者有不同的理想與期待
 - 且正使用這個個人化的尺度來評價主管
- 或許，真正的領袖只存在於
 - 旁人的眼底，與追隨者的心中（別人的想法）；
 - 或者是經理人自己醒不來的夢（自己的認知）。

交易型/轉化型領導

- 交易型領導，強調領導都屬於某種交流
 - 對部屬施行行為、提供關注，然後查核相應的回報
- 轉化型則非如此
 - 他們改變、轉化部屬的需求，甚至思考焦點與方向
- 轉化型領導的特色
 - (一) 魅力型領導 (charismatic leadership)
 - (二) 個別化的體恤 (individualized consideration)
 - (三) 智性的刺激 (intellectual stimulation)
- 魅力型領導者會持續地溝通願景 (vision)
 - 使個人與團體的行動能以聚焦於願景的方式來推進

領導中的情緒與情感智慧

主管的EQ很重要

1. 自我肯定
2. 欣賞他人
3. 表現樂於互助的態度 (attitude)
4. 真誠坦露
5. 積極分享你的觀點
6. 保護隱私 (privacy)
7. 保護你的夥伴
8. 注意金科玉律
9. 做夥伴的好朋友
10. 遵守團隊的紀律與規則

主管的關懷很重要

1. 專注於體恤與關懷；
2. 提供支持性的結構；
3. 強調民主參與歷程；
4. 提供部屬自主的彈性；
5. 適當的自我定位；
6. 相信成長的動機與動力；
7. 檢視內外團體的事實；
8. 繼續領導成功的旅程；
9. 成為領導型的教練。

領導發展的難題

- 游刃有餘的領導風範取決於
 - 高度優越的領導天分
 - 積極充分的多方練習
 - 見多識廣的培育素養
 - 領導發展之前的甄選
- 聚焦領導力的訓練多如牛毛
 - 常常訓、常常訓：註定了繼續訓練
 - 尤其：長袖善舞，八面玲瓏；翻臉跟翻書一樣
 - 領導力—尤其是對人的敏感，很講天分的

領導者的情緒與情感素養

• 自我管理

- 要有穩定的情緒：壓力評估與管理
- 要有合適的表達：避免對部屬霸凌
- 要有自持的界限：避免對部屬騷擾
- 要有操守與風範：積極為部屬犧牲

• 情緒領導

- 個人取向/支持與交流/個別化體恤/提供教練
- 關懷與問候：發揮關懷與體恤的功能
- 高效領導的火焰大考驗

領導者的自我情緒管理

情緒穩定：自我暗示與說服

- Lazarus的認知評估：在腦筋上工作
 - 初級評估
 - 次級評估
 - 對策與實踐
 - 迴路與轉進
- 禁地管理
 - 此地危險，禁止進入
 - 習得的無助感
- 解壓與維穩的自助心法：三句箴言

表達適切：避免對部屬霸凌

- 霸凌：「強凌弱，眾暴寡」，誰最危險呢？
- 霸凌 (bullying) 意指：
 - 以言語的或肢體的暴力來攻擊別人
 - 言語攻擊包含侮辱、嘲笑/弄、含沙射影及褻瀆等；
 - 行為暴力則是用以強化語言攻擊的附屬手段。
 - 常常攻擊被嘲笑與嘲弄者的個人凸顯特徵。
- 職場中常見的霸凌
 - 某些人個性中的攻擊傾向：挑三揀四 / 亂七八糟
 - 缺乏節制的自我表達：傳統領導者的困局與挑戰

要有界限：避免對部屬騷擾

• 主管為職場性騷擾的常見原因

- 品性不端：個性上的負面傾向所致，如亂七八糟
- 不當追求：追求手段不當無法支援對戀情的期待
- 權勢取利：管理或教育的權勢，變成騷擾的溫床
- 專業失據：由於個人的親和需求，而變成麥芽糖

• 職場性騷擾的常見種類

- 交換型騷擾：以性服務交換工作的資源或利益
- 敵意型騷擾：刻意營造威嚇、脅迫的情境或氛圍

• 性騷擾本質上，是一種權力的暴力

要有節操：積極為部屬犧牲

- 領導中的犧牲成分

- 關懷體恤/支持、參與與挑戰
- 承擔風險

- 犧牲領導

- 分擔勞務
- 提供參與與彈性
- 酬賞分配

- 可能增益和提升

- 敬業精神、主管忠誠、團隊凝聚、組織公民行為

領導者的發展瓶頸與突圍

- 高效的領導風格與產業、功能和職階有關
 - 某些情況或許需要更高的主動結構
 - 但嚴峻考驗往往都聚焦於關懷體恤
- 線上主管常有的處境
 - 很少受過正式的領導訓練，且未經謹慎的甄選
 - 常僅因能力、表現、年資與學歷等因素而晉升
 - 這些領導之路的入門客，常常是「素人經理」
 - 他們特別羨慕長袖善舞、八面玲瓏的現場主管
 - 也因而很容易在領導上感受到高挫折、低效能

一秒鐘釋放你的領導力

- EAP是一個績效管理的解決方案
 - 績效的評估與診斷
 - 績效的回饋與改善
 - 聚焦於後顧之憂的協助
 - 維護員工的績效與才能
- EAP輔助強化領導者的風範
 - 提供管理諮詢
 - 提供轉介服務
- 善用EAP的前提：建置完善且強而有力

一秒鐘使領導團隊復活

- EAP為領導者輸送服務給部屬
 - 不論是個案或方案實務，皆然
 - 團隊建立與溝通，也是EAP的服務內容
- 聚焦轉介的EAP理解與實務設計
 - 評估和接案的轉介
 - 短程問題解決模式
 - 個案的管理與追蹤
- 善用推薦轉介來強化領導風範
 - 解決你關懷部屬的重重關卡
 - 建立並善用正式轉介的機制

主管轉介與志工轉介的競合

- 轉介管道的多樣化是一個優勢
 - 聚焦於績效管理的主管轉介
 - 聚焦於同儕支持的志工轉介
- 主管轉介應結合體恤關懷的職能
 - 機警地關注評估部屬的工作狀態
 - 積極地關懷問候與進行推薦轉介
- 志工系統則宜聚焦於支持與輔導
 - 協助營造一個親和溫暖的「安全網」
 - 漸漸地朝向初級輔導與教育者角色

嚮導：1/4專業的EAP志工

- 人生管理的嚮導：立基於生涯觀點的
 - 生命的全程發展
 - 職家整合與平衡
- 專業模式：傳統的人類服務
 - 聚焦於繁複知識、實務督導與執照證書等
 - 或如醫護、復健、法律，或如諮商、輔導、教師、社工
- 嚮導模式：有別於傳統的助人專業
 - 關注案主在人生發展的危機與一時的衝擊
 - 基於人生的經驗與智慧，提供支持與引導
 - 屬於職場人際關係與社會支持的優化實踐

嚮導：結合成長與服務的團隊

• 嚮導的工作形式

- 分享員：即講師，分享個人的經驗與反思，啟發學員。
- 帶領員：藉團體歷程促動學員互相接納、理解與支持。
- 對話員：藉結構式、建設性談話，陪同探索解決之道。

• 嚮導學員的來源

- 具助人專業背景，熱衷於職場、職家與人生議題者
- 具深廣經驗與歷練的職人，願接受相關的實務訓練

• 學員的招募與訓練

- 自兩個管道招募，關注學員素質、心態與組成比例
- 經審核通過，完成研修，對嚮導服務有長期的承諾

主管：支持EAP的資源優化者

- 積極倡議、支持EAP中心
 - 宣傳EAP中心及其服務內容
 - 形塑、維護並強化EAP的專業形象
 - 使用EAP並現身說法以促中性化
 - 樂於參與管理諮詢與領導訓練
- 強而有力的EAP
 - 高階的實質承諾與投入
 - 主管團隊的支持與整合
 - 強而有力的框架與協作

主管：支持EAP的資源優化者

- EAP中心應積極提供主管
 - 具體而即時的業務與服務說明
 - 情緒、情感與關係議題的發展
 - 協助部屬解決問題的管理諮詢
 - 積極推薦與轉介的協作與培訓
 - 整合紀律處遇的正式轉介機制
- 主管充任EAP志工的適切與限制
 - 相對敏感的角色界限與衝突
 - 並非不能克服，與一般相仿

回顧與反思

- 寫下一句心得或提問

-

-

延伸的督導提問與回應

-

謝謝您專注的聆聽與參與

李志鴻

Line: jyhjonglee FB: stephen0526

Email: someday@asia.edu.tw