

擁抱 x 希望，讓♥悄悄發芽



## 主管的為與不為- 淺談三明治主管的管理之道

張可微 諮商心理師



張可微 諮商心理師



➤現職：

心言心理諮商所 副所長/諮商心理師

凱心希望心理諮商所 督導/諮商心理師

精神健康基金會嘉義學苑 執行長

嘉義市諮商心理師公會 常務理事

勞動部職業災害計畫 合作心理師

嘉義市地方法院調查保護室 合作心理師

嘉義縣學生諮商輔導中心 兼任心理師

➤經歷：

崇仁醫護管理專科學校 兼任講師

性別平等/教育推廣講師(含各級國中小學/大專校院、雲嘉地區社區單位)

身心障礙者/照顧者家屬之支持團體 講師

長期照顧家屬、年長者(失智症)支持團體 講師

雲嘉地區職災個案管理員 督導

嘉義大學 實習心理師督導

嘉義市、雲林縣衛生局三四級毒品危害講習講師

嘉義縣衛生局青少年戒菸班團體 (上課形式採用桌遊、互動式媒材)

法務部矯正署雲嘉南監獄更生受保護人促進就業成長團體 (上課形式採用桌遊、互動式媒材)

校園與社區心理衛生推廣講師 (含各級國中小學/大專校院、雲嘉地區社區單位)

吳鳳科技大學資源教室 輔導員



關於可微  
心理師



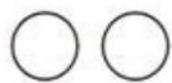
# 課程主軸



- 1、釐清主管角色定位與自身期盼
- 2、認識一個「人」的需求、情感與行為模式，練習看見與覺察，透過對話與演練熟悉對話技巧。
- 3、重整身為主管角色的自己，練習紓壓與情緒覺察，自我激勵。

寶刀未老

處事圓融



責任  
生活  
角色

無力感、失控感

你無法停止海浪，  
但你可以上面衝浪。

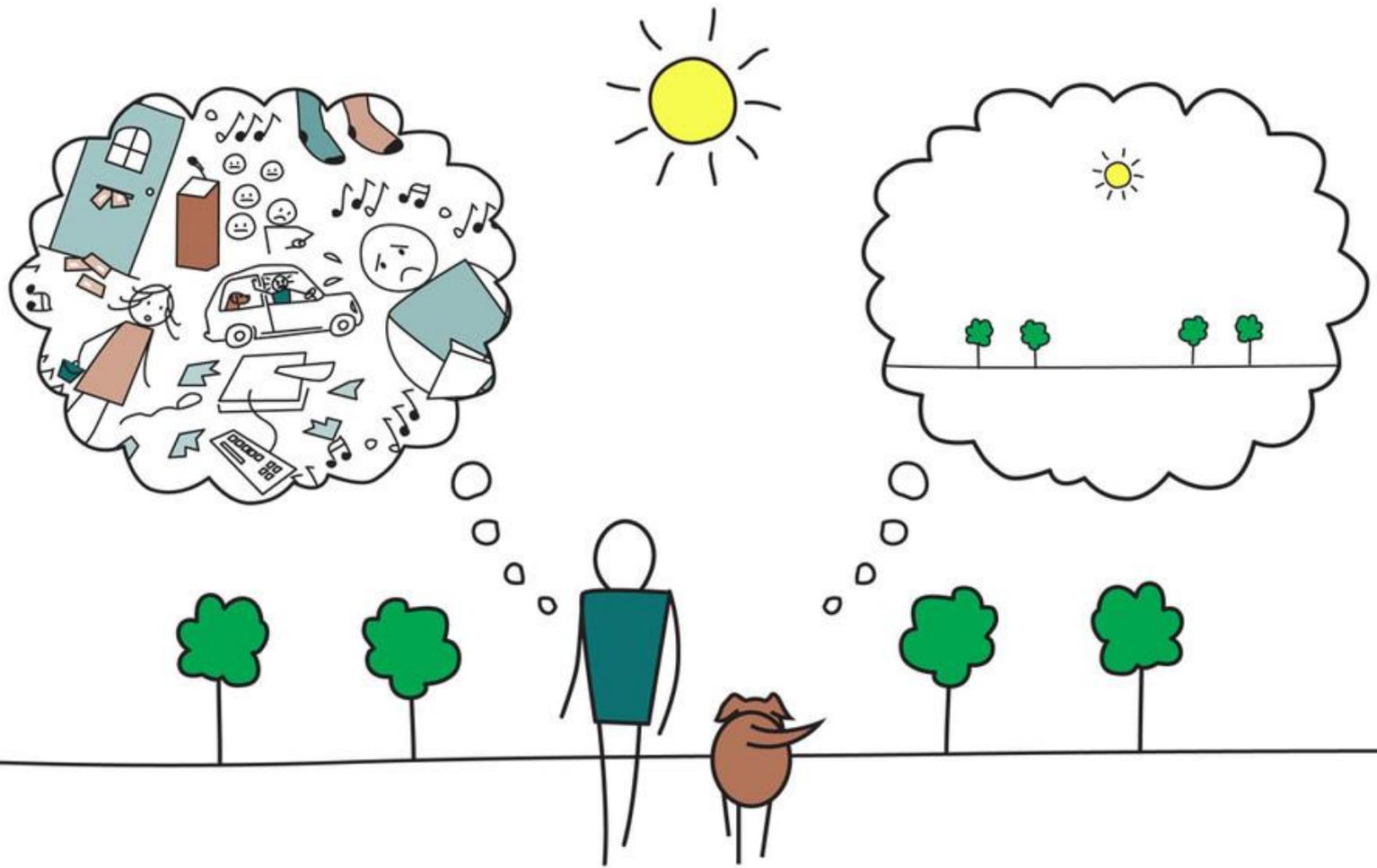
-卡巴金



# 思考一下

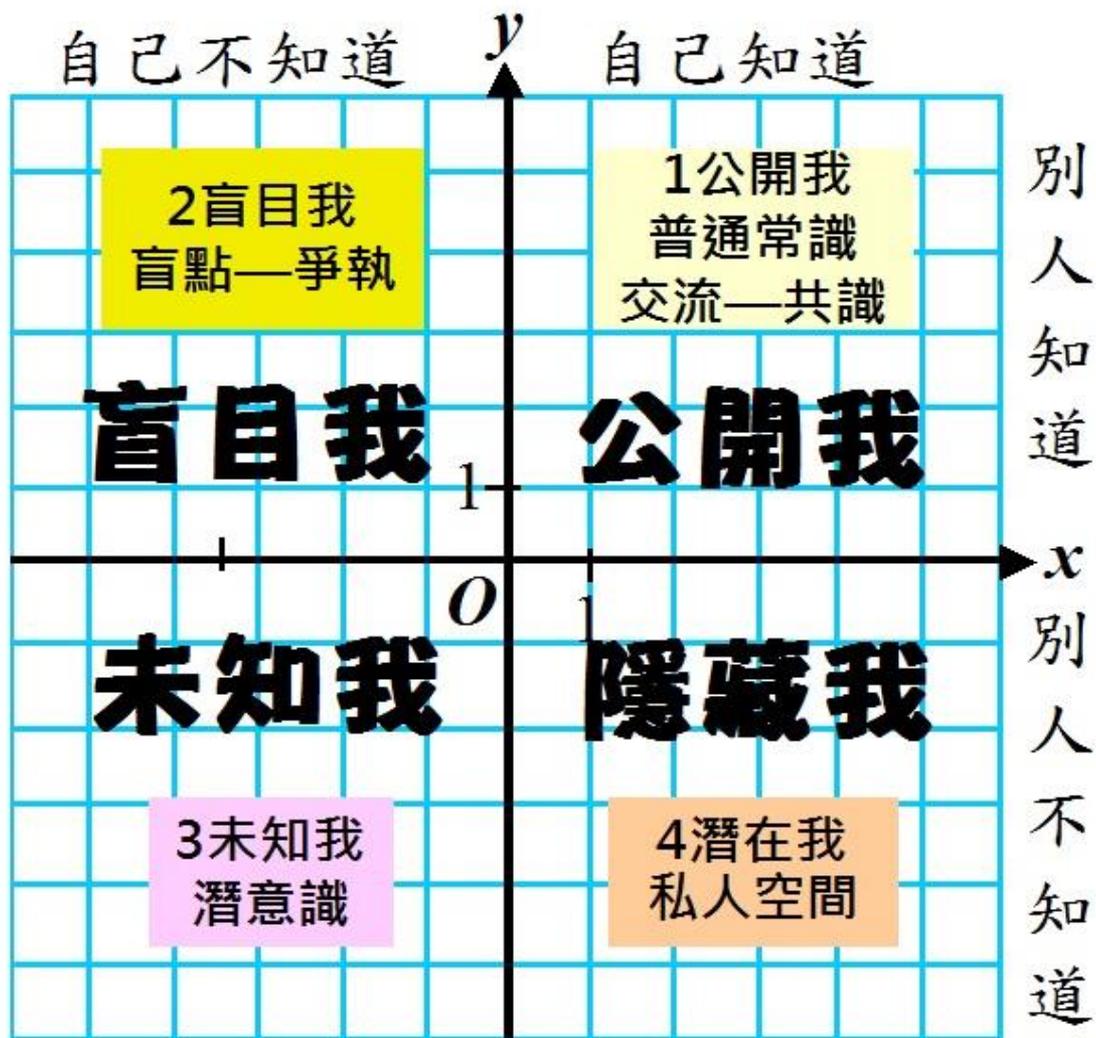


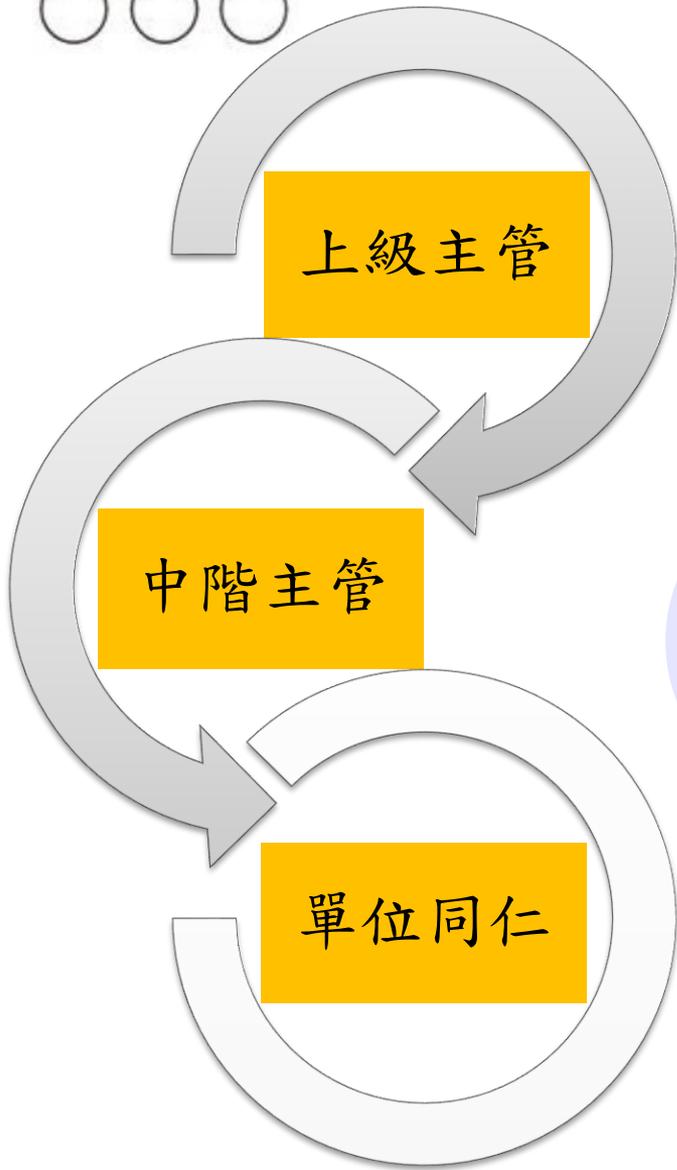
- 您期待自己成為什麼樣的主管呢？
- 想在上級主管面前成為什麼樣的人？
- 您喜歡的領導方式/期待被領導的方式？



Mind Full, or Mindful?

# 周哈里窗Johari Window





期待  
渴望

年資

位階

思考  
模式

影響  
因素

自我  
定位

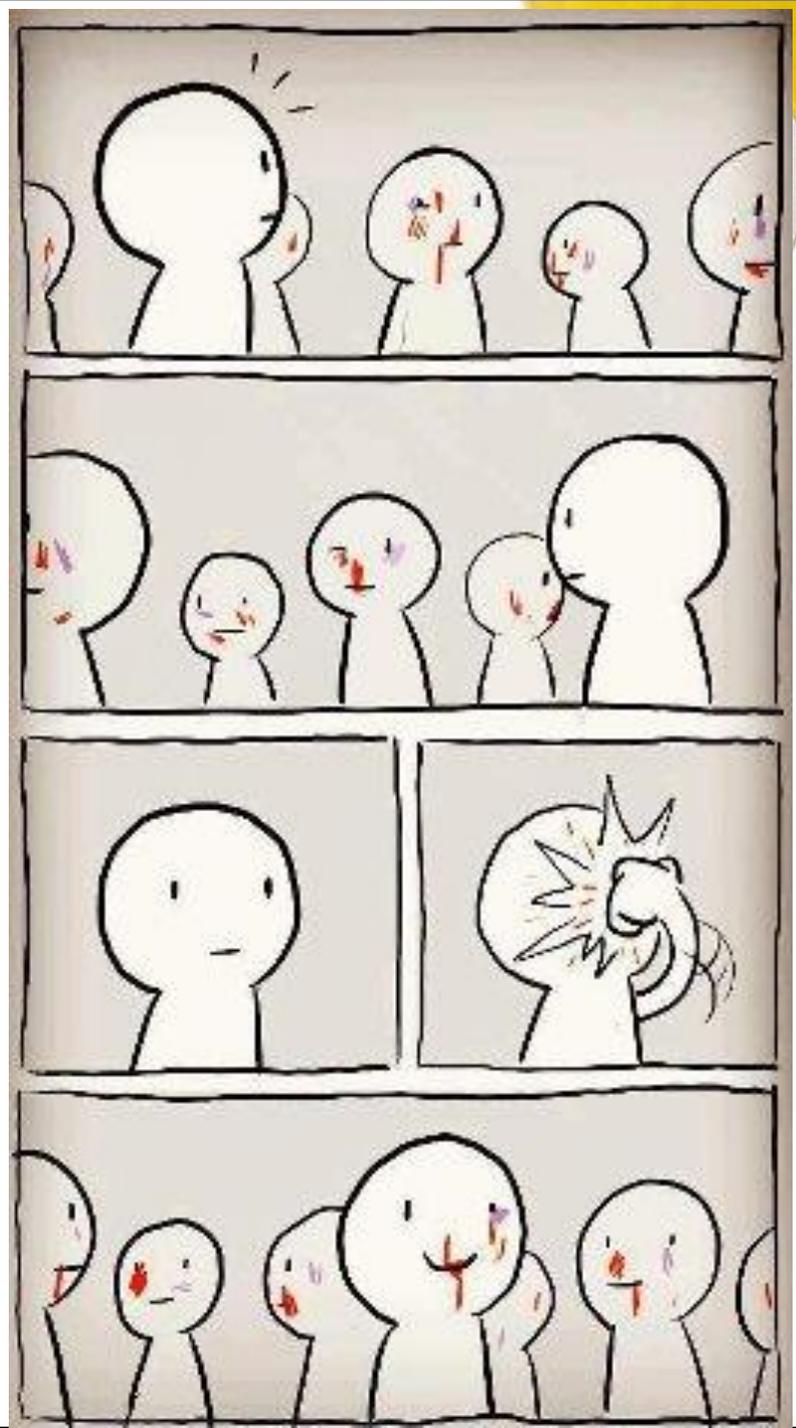
情緒

溝通  
姿態





# ● 我的人際情緒藍圖





# 體驗活動



## ● 牌卡體驗/敘說故事

(單張)

(過去的我/最近的我/未來的我)

⇒ 與生活各層面的連結

(家庭.人際.情感)





你 (內心的孩子)

如何看待自己?



# 你

心理面認定的自己  
慢慢成為你  
生活中的主軸!



# 你

我們允許內心  
真實的自己出現？  
(您比您想得更美麗)



您人生的重要排序，  
是什麼？



# 溝通決策的過程充滿著需求



上級主管

中階主管

下屬



上級主管



需求被聽見、決策權、  
掌握權！

(優缺點，三選一)

中階主管



需求的平衡、自我定  
位、決策權、掌握權！

下屬



需求被聽見、參與權、  
掌握權！

團隊共識：

問題是什麼？問題的原因？提出最可能的解決辦法、找出三種最佳解決辦法！

# 我們需要的是什麼？



內在需要與現實環境的連結

內在的需求

內心真正的想法

外顯行為與衝突

**行為、口語、非口語(聲調、表情、姿勢)**

**應對習慣**

(討好、指責、超理智、逃避/打岔、表裡如一)

**感受**

(例如：興奮、悲哀、憤怒、平靜安穩)

**感受的感受**

(例如：對自己的憤怒感到內疚)

**觀點/思想**

(自我評價、信念、價值觀、主觀現實、成見、  
假設、規條)

**期望**

(對自己、對他人；他人對自己)

**渴求**

(人類共有的渴求：能愛、被愛、被尊重、被  
接納、被肯定、被視為有價值、生命有意義、  
自由...)

**自性/本質**

(我是、靈性、生命力、自我價值)



**冰山理論**

**(人我內外需求)**

# 練習與討論



同理/  
聽見

設限/不同  
的想法與觀  
點

選擇權/  
共識



# 掙扎與想法



# Q: 角色的壓力?

生活照顧

經濟

醫療

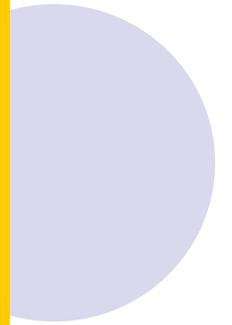
家族關係

婚姻

支持網絡/他人的期待

個人生涯(生活重心)

希望感



# [人我關係的意義]

聽見

理解與認識

原諒

接納

調整與改變



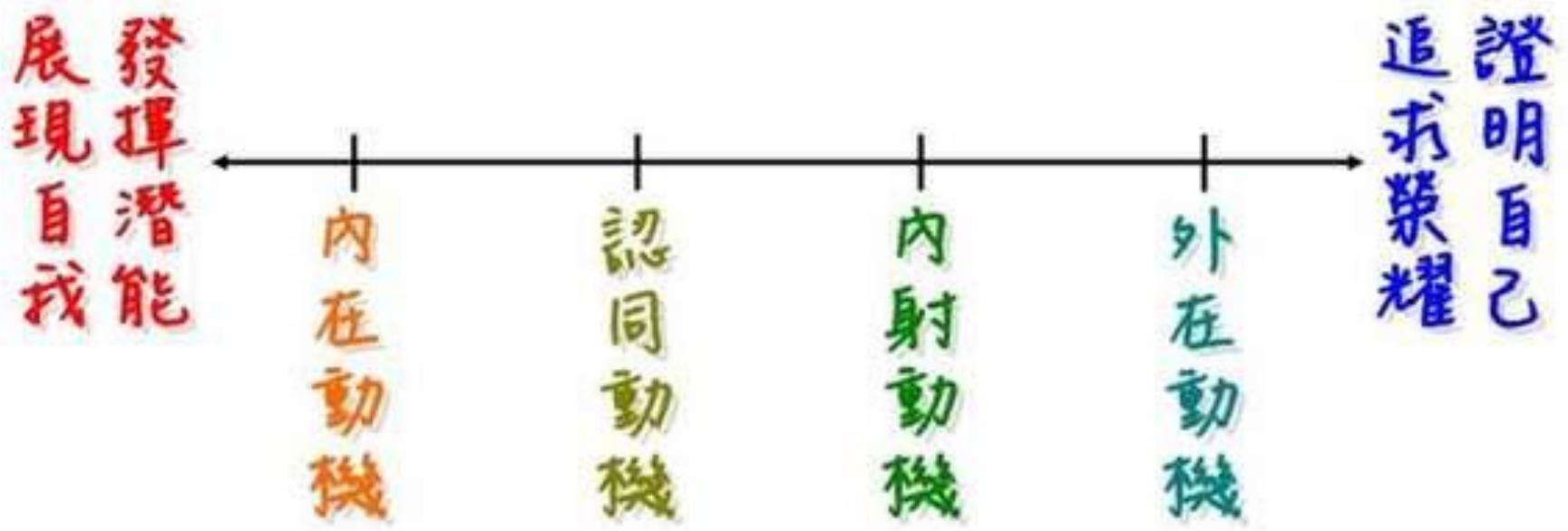
生活的希望感

~健康的連結~

打造  
新的環境



# 下屬需求分類



# 類型分類

高能力



- 1、方向及方法
- 2、支持：重要他人

- 1、建立明確目標
- 2、了解需求
- 3、評估工作心理狀態
- 4、任務輔導、陪伴、陪同

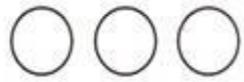
← 高意願

→ 意願不足

- 1、工作技能訓練
- 2、環境與場域適應
- 3、建立現實感

- 1、資源網絡連結
- 2、同盟關係
- 3、資源盤點
- 4、工作心理狀況評估(適任性)
- 5、生存法則\*←

↓ 能力不足



**認識自己的需求!**

**了解別人的需求!**



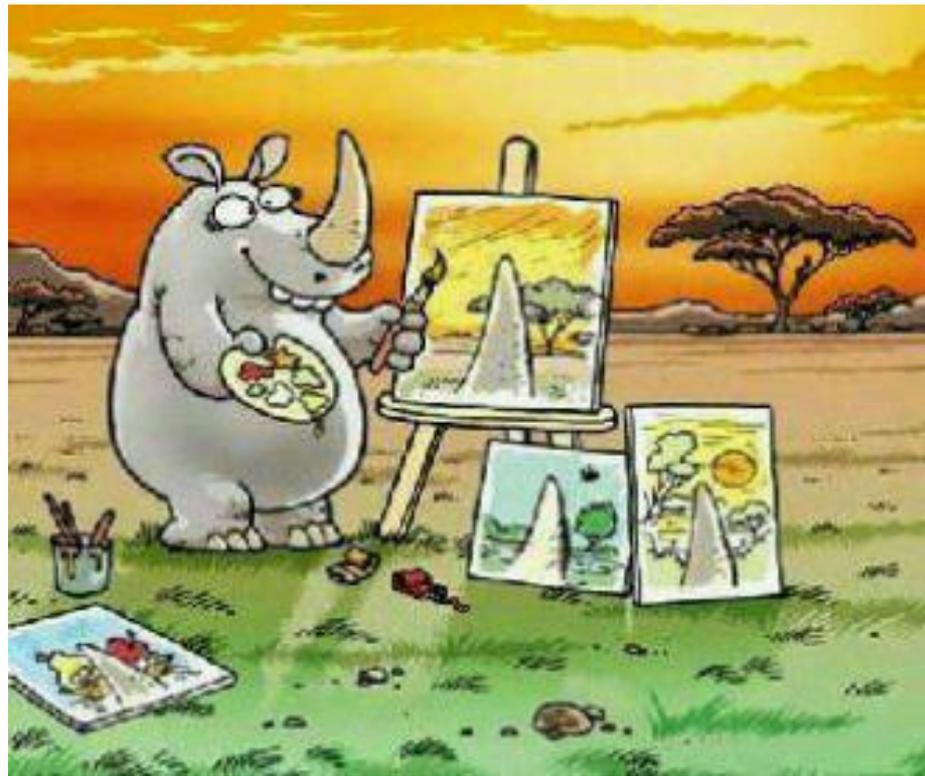
# 情緒按鈕



## ● 關係裡的情緒按鈕

● (成長歷程裡的特殊事件)

● 傷痕實驗



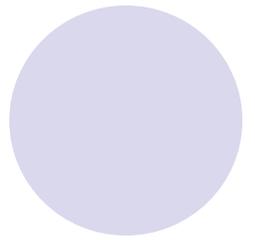
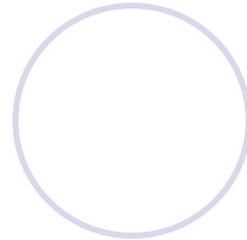
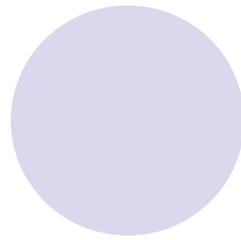
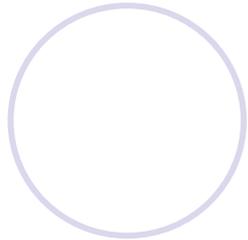
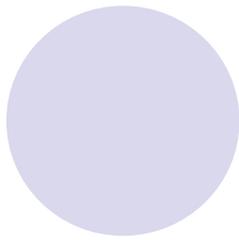


# 自我設限

情緒層面

如：公平/不公平

憤怒/憎恨



# 身份角色的調整 與 自己的認同

情緒

關係

渴望或需求

行動



看見彼此的異同，  
接納彼此的感受、  
尊重活著的樣態，  
達到關係的平衡。

# 活動



## ● 牌卡體驗

(Dix it卡/ 說故事)

內在1

2外在

(挑選)

(盲抽)

關係

情緒3

4祝福

(內心最深的感覺)  
或(期待擁有的)



~看見的不同~  
創造的力量也不同

Q:圖片中你看到什麼?

# 活動



人人都可以是蒙娜麗莎



人們總是期待他人給予自己什麼，卻忘記了自己本身就擁有「創造」的能力!!

## 溝通每個階段及技巧使用

階段	協助前階段	第一階段	第二階段	第三階段
目標	關係建立	彼此需求釐清	你我需求了解	行動計畫與協商
技巧	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生理專注</li> <li>● 心理專注</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 初層次同理心</li> <li>● 尊重</li> <li>● 真誠</li> <li>● 具體</li> <li>● 結構</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 高層次同理心</li> <li>▶ 自我表露</li> <li>▶ 面質</li> <li>▶ 立即性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 問題解決的技術</li> <li>✓ 換位思考</li> <li>✓ 行動與選擇</li> </ul>



## 第一階段：主管的反應與上級主管/下屬的需求釐清

- 為使對方願意提出其需求與釐清自我，需運用一些適當而有效的技巧或行為，包含**初層次同理心、尊重、真誠、具體及結構**。



## 初層次同理心

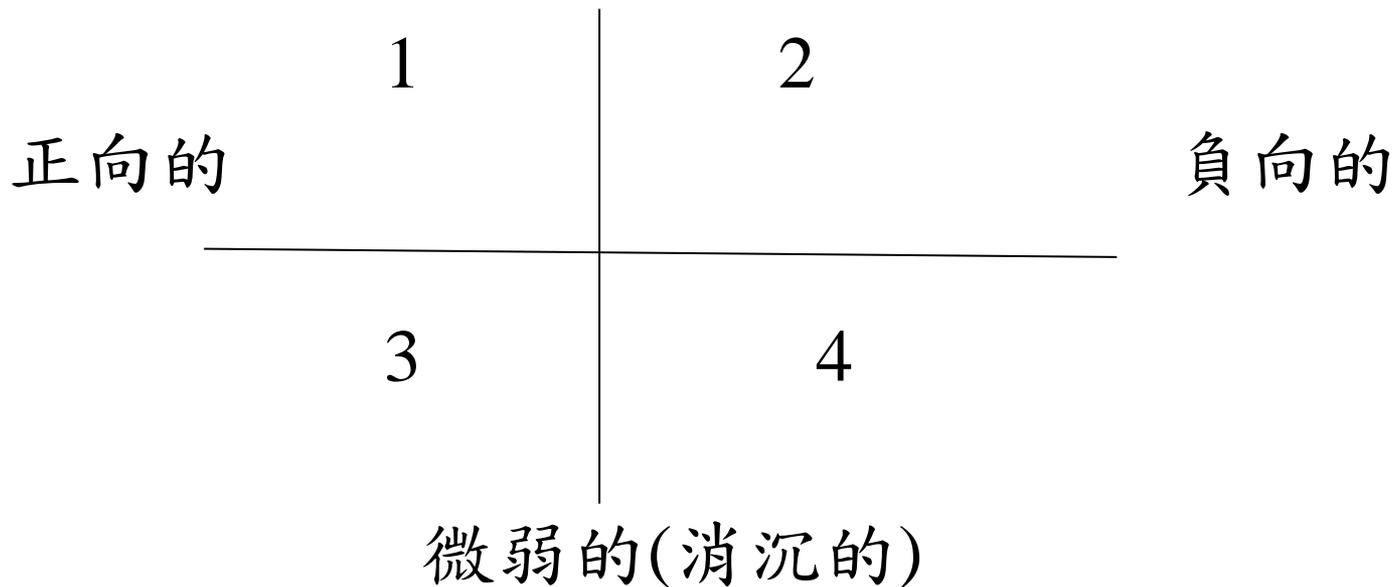


- 在第一階段時較適用初層次同理心，即針對當事人明顯表達的意思及感覺做一個基本了解的溝通，協助當事人從自身的參照架構來探索及澄清自己的問題
- ➡ 同理心是針對當事人所經歷的事情的內容或身在其中的感受、情緒做出共鳴性的反應
- ➡ 在學習如何表達同理心前，需對其相關的一些感覺、情緒及語意內容做探討



情緒的類別：

強烈的(興奮的)





# 同理心回應守則



- 他/她遇到什麼事？(摘要，長話短說)
- 他/她覺得怎麼樣？(情感反映，聽出情緒)
- 同理心回應守則
- 基本回應公式：你覺得…… (感覺) ……因為…… (簡述語意)
- 用自己的話語自然反應出你的感覺



## 尊重



- ✿ 尊重的行為其實是相當抽象的，可從下面幾個情況來做了解：
  - **無條件的接納**：不管當事人背景如何、做了什麼行為或不做什么行為，採取的是不批判不排斥且接納當事人的感受及行為
  - **願意與當事人在一起**
  - **一切為了當事人**
  - **開發當事人的內在資源**：讓當事人學會自己幫助自己
  - **尊重當事人是獨特的個體**
  - **尊重當事人的自我決定**



# 真誠

- ⊕ 即發自內心真心誠意
- 當彼此皆能感受到彼此真誠的態度，會有助於當事人的安全感及信任感的發展



## 具體



- 溝通的目的是要協助當事人從困惑不解變成對他自己及環境更清楚、更了解
- 因此溝通過程可搭配以具體的詞彙協助當事人討論所表達的感覺、經驗或行為，並針對特定的問題做探索而非漫無目標談論

例：

A：我覺得這個有點困難，可能做不到(抽象)

我們：是什麼項目讓你[擔心]，且覺得做不到？(情緒+具體化)



- ▶ 挑戰當事人做價值澄清：挑戰當事人澄清其價值信念，但要以防挑戰過程變成強迫當事人接受自己的價值信念
- ◎ 在此階段可使用的挑戰技巧包含：高層次同理心、自我表露、面質及立即性



## 高層次同理心



- 針對當事人隱含、說了一半或暗示的部份，即當事人真正問題或感受更充分、深入的去探索
- 高層次同理心可以用於以下的情況：
  - 表達當事人所暗示的意思
  - 確定主題
  - 連接資料
  - 協助當事人從所談的前提中得到一個結論
  - 提供另一個參考架構



# 活動

- 幸福是什麼？(列舉三項)
- 與自己的連結(最近的我)



# BSRS-5心情溫度計

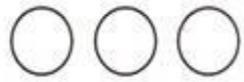
--李明濱教授發展「心情溫度計」



	完全沒有	輕微	中等程度	厲害	非常厲害
1.睡眠困難	0	1	2	3	4
2.感覺緊張不安	0	1	2	3	4
3.覺得容易苦惱或動怒	0	1	2	3	4
4.感覺憂鬱心情低落	0	1	2	3	4
5.覺得比不上別人	0	1	2	3	4
6. 有過自殺的念頭	0	1	2	3	



# ~情緒調適~



**Q:壓力的影響?**

**~生理層面~**

# 身體狀況 壓力徵兆 自我檢核表



- 下列是一些人們身體上常有的不舒服現象。
- 若你過去一個月內曾有過任何一種不舒服的現象，
- 請在該題前的方格內打勾。

1. 頭痛

2. 頭暈

3. 頸部酸痛

4. 腰酸背痛

5. 噁心

6. 嘔吐

7. 呼吸急促

8. 呼吸困難

9. 咳嗽

10. 胸悶

11. 胸痛

12. 腹脹

13. 心跳不適

14. 腹瀉

15. 吞嚥困難

16. 胃酸過多

17. 食慾不振

18. 胃痛

19. 喉部不適

20. 嘴破

21. 嘴苦

22. 聲音沙啞

23. 耳鳴

24. 便秘

# 身體狀況自我檢核表



## (結合情緒卡)



- 下列是一些人們身體上常有的不舒服現象。
- 若你過去一個月內曾有過任何一種不舒服的現象，
- 請在該題前的方格內打勾。

25. 體重增加

26. 體重減輕

27. 頻尿

28. 尿少

29. 尿濁

30. 四肢無力

31. 抽筋痙攣

32. 失眠

33. 嗜睡

34. 記憶力減退  
常

35. 視力模糊

36. 皮膚感覺異

37. 青春痘

38. 皮膚發癢或皮膚發疹

39. 身體某部位麻痺

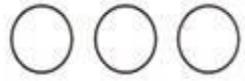
40. 口臭

41. 四肢酸痛

42. 臉部有腫脹感覺

43. 疲倦

44. 月經痛 (請女性填寫)



~心理層面~





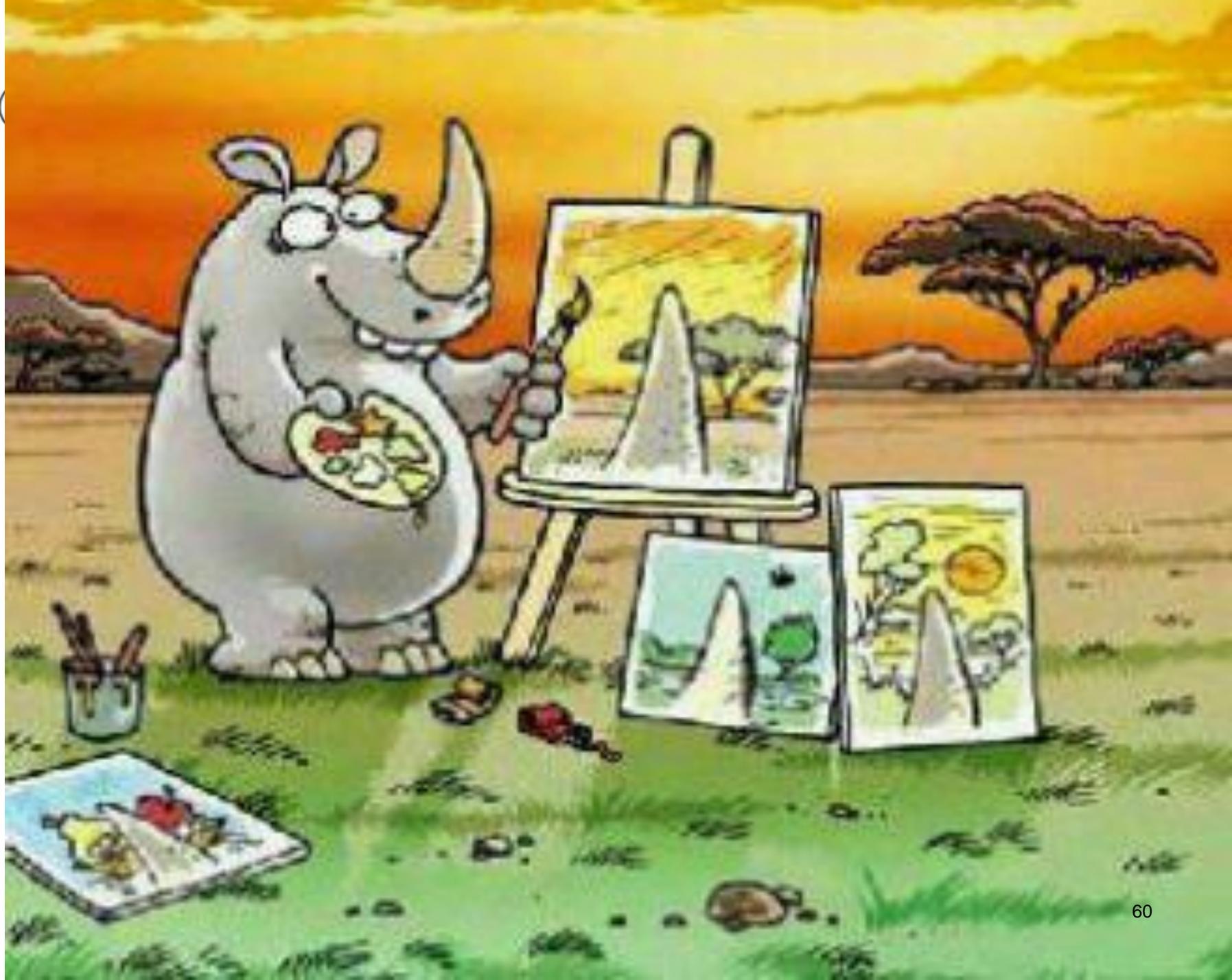
Q:

思考屬於自己獨特的  
自我照顧  
方式?

# Q:如何預防?



- 支持照顧替手
- 情緒的釋放
- 希望的尋找



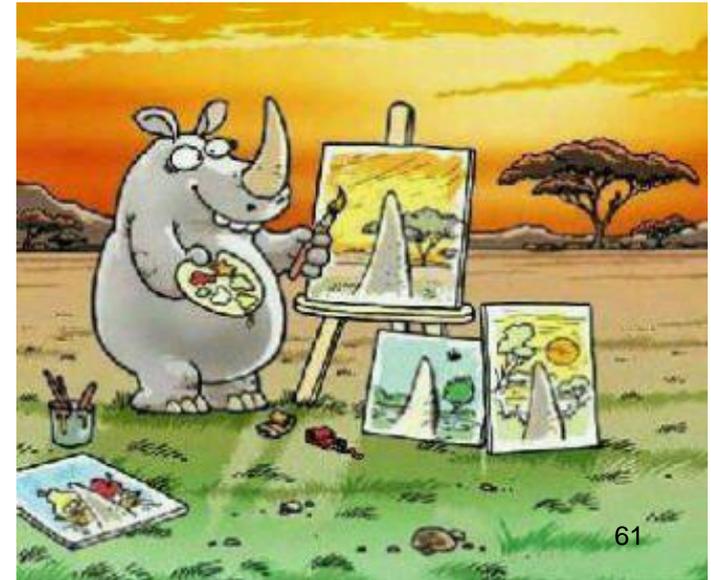


# 活動

## ● 感謝與祝福

(對生命的感謝!)

(三位)

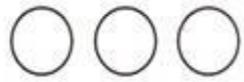


# 自我照顧

- 生理層面(如:團購)
- 如:定時運動、均衡飲食、健康檢查
- 心理層面(如:玩LINE / FB)
- 如:閱讀、旅遊、尋求支持
- 靈性層面
- 如:信仰
- 其他:給自己一個微笑、記錄生活中的正向感受



【好好照顧自己~~讓夢想和希望綻放~~】



# 結語



- 保持充滿彈性的心~~
- 看見自己所擁有的~



您大大的按讚  
是我前進的動力

