

An aerial photograph of the Changhua Christian Hospital complex. The main building is a large, multi-story structure with a grid-like facade. To the left is a building labeled '兒童醫療大樓' (Children's Medical Building). To the right is a taller building with a vertical banner that reads 'YOUR HOSPITAL 卓越 彰基 品質 國際' (Your Hospital, Excellence, Changhua Christian Hospital, Quality, International). A red cross is visible on the roof of the main building. The foreground shows a parking lot with cars and motorcycles, and a green lawn at the bottom.

溝通協調

Communication Coordination

陳祖裕

定義

- 人際技巧：讓別人喜歡跟你合作
- 溝通技巧：促使與他人相互了解

溝通協調

什麼是溝通協調

溝通協調是指管理者在日常工作中妥善處理好上級、同級、下級等各種關係，使其減少摩擦，能夠調動各方面的工作積極性的能力。一個有優秀的管理者，要想做到下級安心、上級放心、同級熱心、內外齊心，必須要有良好的溝通協調能力。

溝通協調的個人特質

- 1、積極溝通** 重視且樂於溝通，願意與人建立聯繫；在遇到溝通障礙時，能夠以積極心態和不懈的努力對待衝突和矛盾，而不是強權或迴避。
- 2、換位思考** 能夠打破自我中心的思維模式，嘗試從對方的角度和立場考慮問題，體察對方感受，促進相互理解。
- 3、及時反饋** 重視信息的分享，用心傾聽各方的意見，並根據實際情況及時做出調整和回應。
- 4、機制保證** 能夠有意識地在組織中搭建溝通平臺，通過機制建設確保溝通渠道的順暢。

溝通協調

溝通協調的等級

- A-1級：** 平時不注重溝通，遇到衝突與矛盾以強權或迴避來解決；習慣自我為中心的思維模式；缺少全方位思考，缺少協調與溝通。
- A-0級：** 瞭解溝通的作用，與工作中的各方都有比較好的關係；遇到問題與衝突時願意體諒與理解別人，能及時回覆一部分信息；略懂得聆聽的藝術，願意以制度方式明確溝通職責。
- A+1級：** 與工作中的各方保持密切聯繫與良好關係；能夠體諒和理解他人，願意就具體情況做出調整與妥協；願意就對方疑問做出及時的回應，確保信息的準確表達；傾向於以制度的形式明確溝通職責；懂得傾聽的藝術。
- A+2級：** 企業內部的橋梁，有著卓越的協調能力，能與上下級作好溝通，並妥善處理好之間的關係，促進其相互理解，獲得他們的支持與配合。

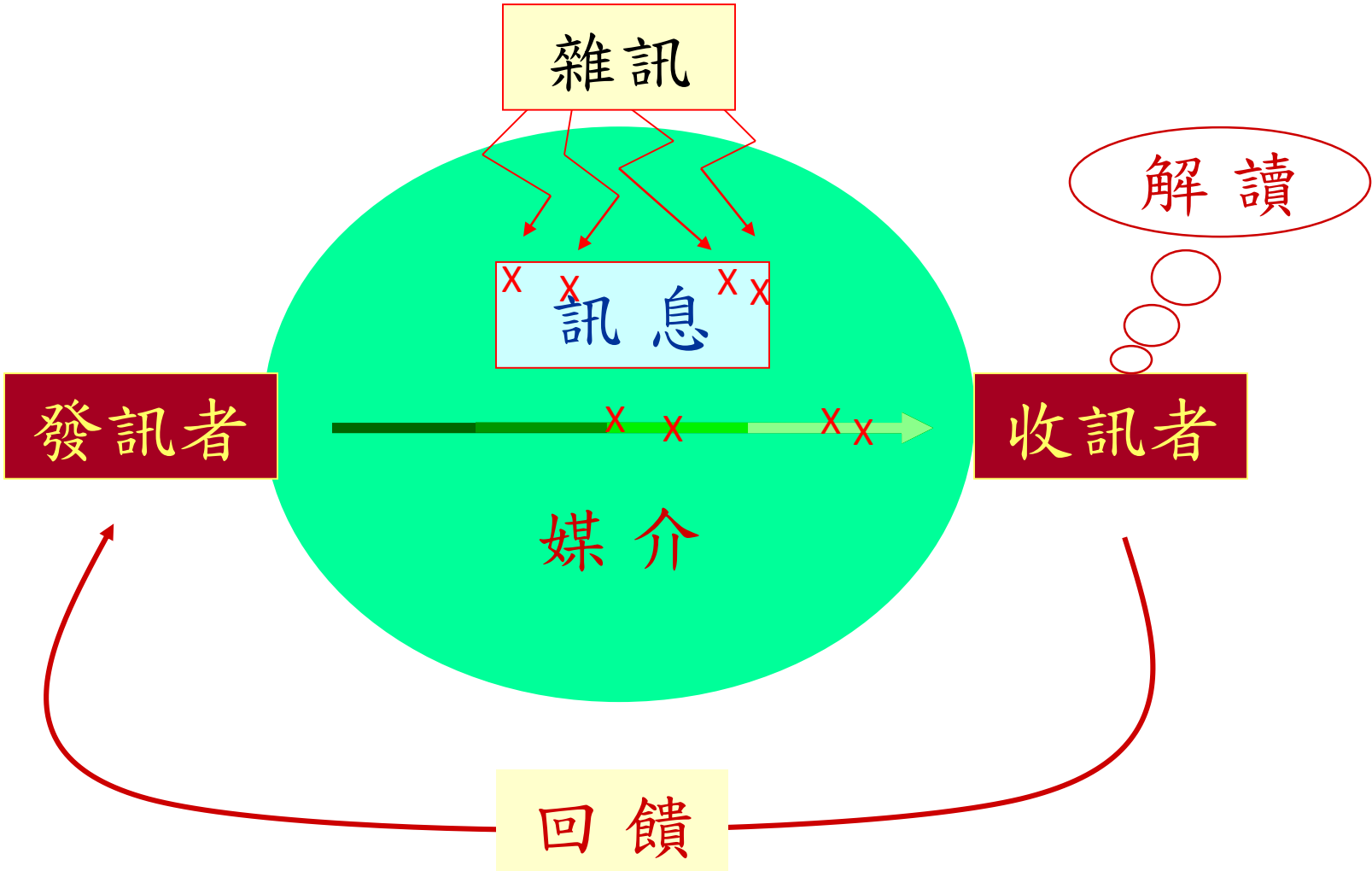
人際技巧 + 溝通技巧

授課目標

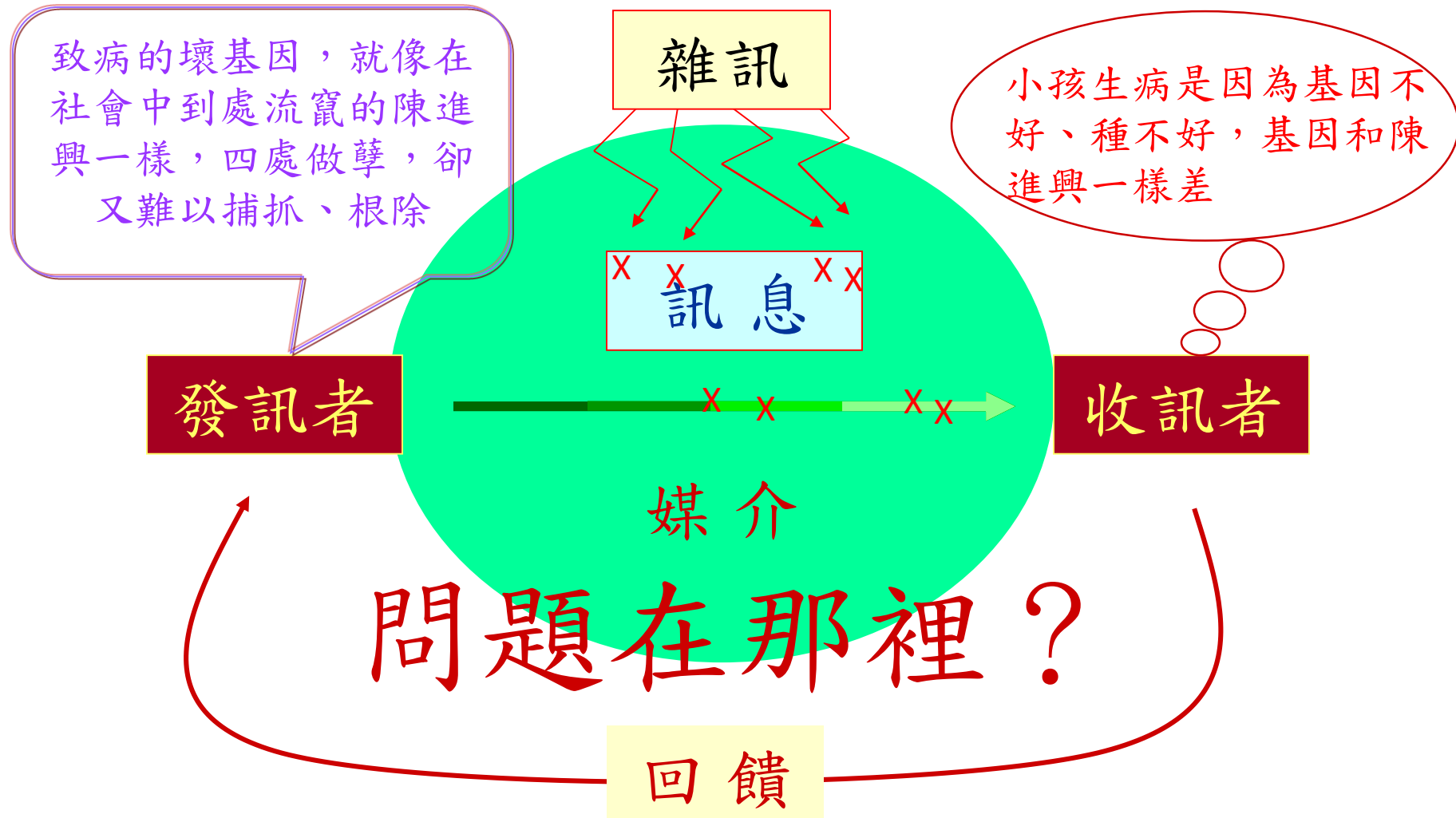
- 了解**Empathy**在人際技巧及溝通技巧的角色



什麼是溝通



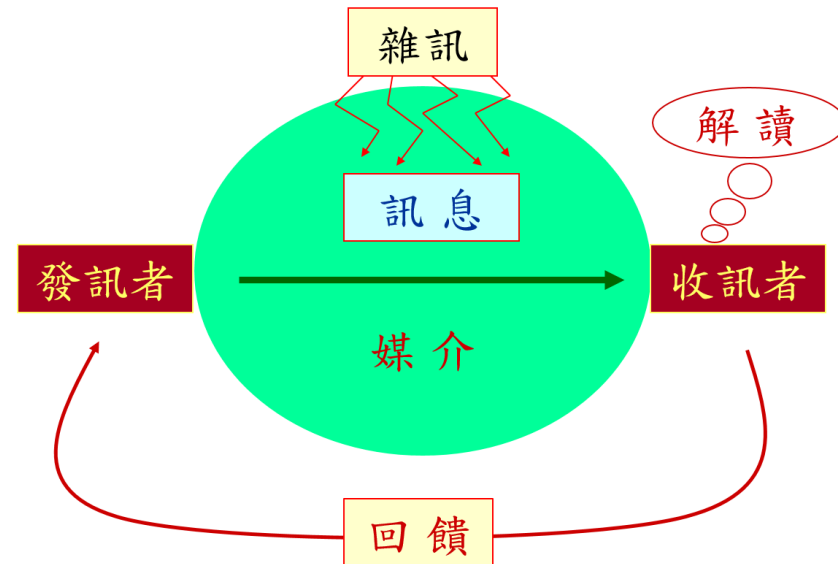
收訊者的解讀 ≠ 發訊者的原意



什麼是溝通

- 雙向：各自表達 ⇒ 相互了解
- 兩個元素
 - 表達自己
 - 了解對方

不要誤解！
重點何在？



沟通能力

- 了解對方的能力
- 表達自己的能力

了解對方的能力：主動聆聽

- 促使對方說出想表達的內容
- 理解對方的內心，甚至潛意識

促使對方表達出想表達的內容 (1)

- ❑ 環境：安靜、隱私、不受干擾、時間充裕
- ❑ 氣氛：友善、歡迎、正向
- ❑ 語調與聲音：清楚、柔和、大小適中
- ❑ 眼神接觸、肢體語言：關懷、尊重、有興趣
- ❑ 交談技巧：
 - ❑ 鼓勵發言：點頭、嗯……、是的、好的、我了解……
 - ❑ 複述（最後數個字）
 - ❑ 確認
 - ❑ 摘要
 - ❑ 話題標示
- ❑ 用心聆聽（必要時做筆記）

促使對方表達出想表達的內容 (2)

- 建立夥伴關係 ⇒ 運用「**empathy**」



人際技巧

- 建立良好的人際關係
 - 形成團隊（與同工）共同有效地工作
 - 減少摩擦和不愉快

人際技巧的目的

□ 團隊

- 營造氣氛
- 促進溝通
- 建立默契
- 強化互動
- 提升效能
- 加速進步

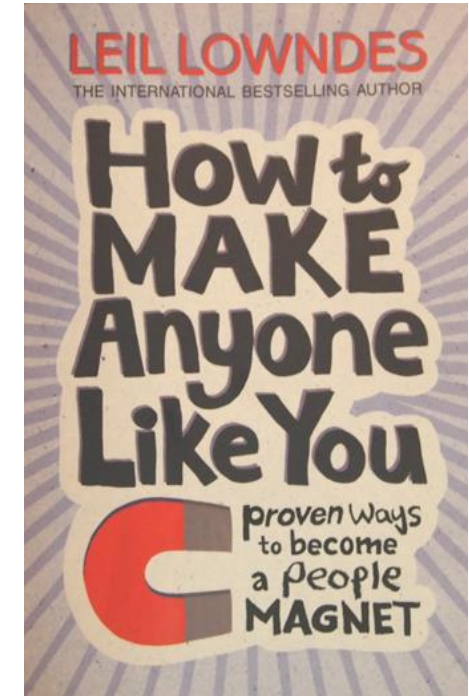
□ 個人

- 支持軟弱
- 安慰悲傷
- 平撫憤怒
- 減緩挫折
- 驅除怠惰
- 激發潛能

如何讓每個人都喜歡你

- ❑ 無論到那裡，都散發亮光
- ❑ 讓每個人都覺得自己與眾不同
- ❑ 每次見面都有微笑
- ❑ 不要聽到「你沒在聽」
- ❑ 對朋友表達關愛
- ❑ 為朋友挺身而出
- ❑ 肩膀要硬耳朵要大
- ❑ 一心要令對方快樂
- ❑

讓大家都喜歡我



如何讓每個人都~~不~~喜歡你

- ❑ 常遲到
- ❑ 愛炫耀
- ❑ 多抱怨
- ❑ 太沉悶
- ❑ 頻插嘴
- ❑ 不守信
- ❑ 貪便宜
- ❑ 太幸福



Empathy

得理不饒人

又厚又黑的攻心術

- ❑ 故意讓屬下蒙受冤屈
- ❑ 讓不能完成任務的人擔當重任
- ❑ 重用人們痛恨的惡棍
- ❑ 品行不端的人也重用
- ❑ 用能力弱的接替能力強的工作
- ❑ 該出手時不出手
- ❑ 熱情地公開擁抱自己的敵人
- ❑共計39招

更經典：發財秘笈

1989

- ❑ 把握機會，埋沒良心
- ❑ 狐假虎威，以虎制狼
- ❑ 黑鍋不背，困難要推
- ❑ 好話多說，馬屁勤拍
- ❑ 關心社會漏洞，建設自己荷包
- ❑ 是非最好做人情，升官全憑耍陰謀

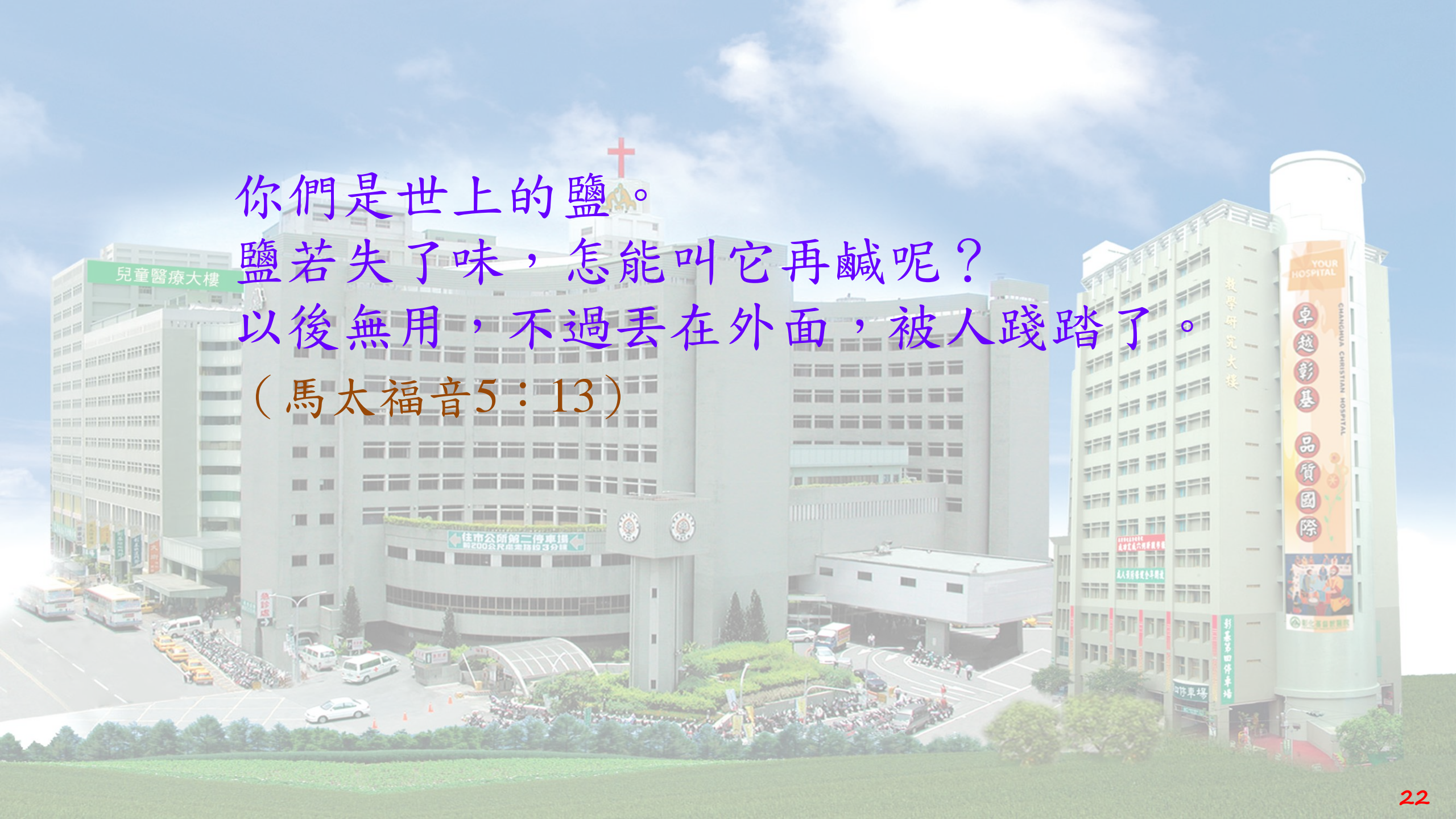
如何讓每個人都喜歡你

- ❑ 無論到那裡，都散發亮光
- ❑ 讓每個人都覺得自己與眾不同
- ❑ 每次見面都有微笑
- ❑ 不要聽到「你沒在聽」
- ❑ 對朋友表達關愛
- ❑ 為朋友挺身而出
- ❑ 肩膀要硬耳朵要大
- ❑ 一心要令對方快樂
- ❑

◀ 馬太福音 5 ▶

門徒為光為鹽

13 「你們是世上的鹽。鹽若失了味，怎能叫它再鹹呢？以後無用，不過丟在外面，被人踐踏了。 14 你們是世上的光。城造在山上，是不能隱藏的。 15 人點燈，不放在斗底下，是放在燈臺上，就照亮一家的人。 16 你們的光也當這樣照在人前，叫他們看見你們的好行為，便將榮耀歸給你們在天上的父。



你們是世上的鹽。
鹽若失了味，怎能叫它再鹹呢？
以後無用，不過丟在外面，被人踐踏了。
(馬太福音5：13)

什麼是Empathy？

- 同理心？
- 將心比心？
- 站在對方立場思考的一種方式？
- 設身處地的了解別人的感受？

什麼是Empathy？

- D. M. Berger：可感受別人的經驗和情緒的能力
- Nancy Eisenberg：基於對別人情緒狀況的了解而作出的有效回應
- R. R. Greenson：同理是指與別人分享和經驗感受
- William Ickes：一種複雜型的心理學推理，結合觀察、記憶、知識和推想以洞悉別人的思維和感受
- Roy Schafer：同理心涉及與他人分享內心經驗及了解當下的心理狀態

什麼是Empathy？

- ❑ Alvin Goldman：將自己置入別人的意念來了解她的情緒和感受
- ❑ Heinz Kohut：同理心是一種自我思考與感受他人內在生命的能力
- ❑ Carl Rogers：準確而設身處地去察覺別人內心的感受和意涵，但不會喪失自我立場
- ❑ Khen Lampert：跳脫自己的軀殼進入別人的意念，由她的眼睛觀看真相、感受她的情緒、分擔她的苦痛

簡單溝通的Empathy

- ❑ 理解對方的感受（負面情緒）
- ❑ 想像這種感受
- ❑ 表達認知對方的感受
- ❑ 表達認同對方的感受（建立夥伴關係）
- ❑ 表達對對方的期望
- ❑ 承諾陪伴與支持
- ❑ 共同達成目標

簡單溝通的Empathy

□ 感同身受

- 理解對方的感受（負面情緒）
- 想像這種感受
- 表達認知對方的感受
- 表達認同對方的感受（建立夥伴關係）

□ 同心協力

- 表達對對方的期望
- 承諾陪伴與支持
- 共同達成目標

Empathic Responding

Empathy

Truax & Carkhuff

- **Empathy**是：
 - 覺察案主當時表現出來的情緒，透過和案主持續分享和探索的過程
 - 亦能瞭解案主在表象情緒下的真實情緒
 - 並發現案主情緒和行為的個人化意義
- **Empathy**是：
 - 基本但卻複雜的技巧，相關的研究量表曾將**empathy**由低層次到高層次作清楚的區分
 - Truax 將**empathy**區分為九個層次
 - Carkhuff 等人則簡化為五個層次

Carkhuff Scale (Measurement of **Empathy**)

- Level 1: the verbal and behavioral expressions of the first person either *do not attend to or detract significantly* from the verbal and behavioral expressions of the second person(s) in that they communicate significantly less of the second person's feelings than the second person has communicated himself.

某人的言語或行為的表達，並非針對另一人的言語或行為，故某人與另一人的溝通遠少於另一人對自己所表達者。

Carkhuff Scale (Measurement of **Empathy**)

- Level 2: while the first person responds to the expressed feelings of the second person(s), he does so in such a way that he *subtracts noticeable affect from the communications* of the second person.

某人對另一人表達感受之回應，顯著少於另一人所溝通者。

Carkhuff Scale (Measurement of **Empathy**)

- Level 3: the expressions of the first person in response to the expressed feelings of the second person(s) are essentially interchangeable with those of the second person in that they express essentially the same affect and meaning.

某人對另一人表達感受之回應，相當於另一人所溝通者。

Carkhuff Scale (Measurement of **Empathy**)

- Level 4: The responses of the first person add noticeably to the expressions of the second person(s) in such a way as to express feelings a level deeper than the second person was able to express himself.

某人對另一人表達感受之回應，較另一人所表達者猶深一層。

Carkhuff Scale (Measurement of **Empathy**)

- Level 5: the first person's responses add significantly to the feeling and meaning of the expressions of the second person(s) in such a way as to (1) accurately express feelings levels below what the person himself was able to express or (2) in the event of ongoing deep self-exploration on the second person's part, to be fully with him in his deepest moments.

某人對另一人表達感受之回應，顯示某人的感受較另一人所表達者猶深許多，或能與另一人共同探索到最深的境界。

理解對方的內心

- ❑ Measurement of Empathy : Carkhuff Scale之五個層次
- ❑ Modification (Chan, 2009) :
 - Level 1 : 根本沒聽
 - Level 2 : 聽到一些
 - Level 3 : 全部聽到
 - Level 4 : 了解難言之隱
 - Level 5 : 看透潛在念頭

翻譯：Empathy vs. Sympathy

- ❑ Sympathy = sym + pathy
 - ❑ Sym = together 、 at the same time
 - ❑ *Pathos* (Greek) = feelings, emotion, or passion
 - ❑ Sympathy = 隨情 (隨著對方的外露情緒)
- ❑ Empathy = em + pathy
 - ❑ Em = variant of en- before *b, m, p, ph*:
 - ❑ En = in
 - ❑ Pathy = feelings, emotion, or passion
 - ❑ Empathy = 理情 (理解對方的內在情緒)



Taking Care of the Hateful Patient

James E. Groves, M.D.



Abstract

"Hateful patients" are not those with whom the physician has an occasional personality clash. As defined here they are those whom most physicians dread. The insatiable dependency of "hateful patients" leads to behaviors that group them into four stereotypes: *dependent clingers*, *entitled demanders*, *manipulative help-rejecters* and *self-destructive deniers*.

The physician's negative reactions constitute important clinical data that should facilitate better understanding and more appropriate psychological management for each. Clingers evoke aversion; their care requires limits on expectations for an intense doctor–patient relationship. Demanders evoke a wish to counterattack; such patients need to have their feelings of total entitlement rechanneled into a partnership that acknowledges their entitlement — not to unrealistic demands but to good medical care. Help-rejecters evoke depression; "sharing" their pessimism diminishes their notion that losing the symptom implies losing the doctor. Self-destructive deniers evoke feelings of malice; their management requires the physician to lower Faustian expectations of delivering perfect care. (N Engl J Med 298:883–887, 1978)

困難病人 (Groves, 1978)

- ❑ 緊迫盯人的病人 (dependent clingers)
- ❑ 強勢要求的病人 (entitled demanders)
- ❑ 操控拒助的病人 (manipulative help rejecters)
- ❑ 自殘自毀的病人 (self-destructive deniers)

強勢要求的病人

Groves JE. *NEJM* 1978;298:883-7.

- ❑ 需求甚多，堅持未得到「最好的醫療」
- ❑ 懼怕要求無效，因而呈現焦慮
- ❑ 常採用具壓力的方式：誹謗、以律師威脅、拒絕繳費
- ❑ 攻擊醫生是因為極度依賴，但卻不自知
- ❑ 醫生也不知這些敵意是來自害怕被拋棄
- ❑ 病人為使醫「屈服」而使用非常手段

理解對方的內心

- ❑ Measurement of Empathy : Carkhuff Scale之五個層次
- ❑ Modification (Chan, 2009) :
 - Level 1 : 根本沒聽
 - Level 2 : 聽到一些
 - Level 3 : 全部聽到
 - Level 4 : 了解難言之隱
 - Level 5 : 看透潛在念頭

理解對方的內心

- ❑ Measurement of Empathy : Carkhuff Scale之五個層次
- ❑ Modification (Chan, 2009)
- ❑ Levels of Empathy (Chan, 2019)
 1. 毫無感受
 2. 相同的感受，感受到部分
 3. 相同的感受，感受到全部
 4. 不同的感受，無心理防衛機制
 5. 不同的感受，有心理防衛機制

理解對方的內心

□ Levels of Empathy (Chan, 2020)

1. 冷酷無情
2. 隨著對方的感受（隨情）
3. 理解對方的感受（理情一）
4. 理解對方的內心（理情二）



Empathy

Empathy

欲達至境

先學讀心



心理防衛機制

- ❑ 心理防衛機制（defense mechanism）
- ❑ 佛洛伊德提出的心理學名詞
- ❑ 指自我對本我的壓抑，這種壓抑是自我的一種全然潛意識的自我防禦功能
- ❑ 為了避免精神上的痛苦、緊張焦慮、尷尬、罪惡感等心理，有意無意間使用的各種心理上的調整



心理防衛機制的心理成熟度分類

- ❑ 自戀心理防衛機制（一級防衛機制）
- ❑ 不成熟心理防衛機制（二級防衛機制）
- ❑ 神經性心理防衛機制（三級防衛機制）
- ❑ 成熟心理防衛機制（四級防衛機制）

一級：自戀心理防衛機制

- ❑ 包括否定、歪曲
- ❑ 嬰兒早期常常使用的心理機制
- ❑ 屬自戀的：只照顧自己，只愛戀自己，不會關心他人
- ❑ 常輕易地否定、抹殺或歪曲事實

否認：逃避性

- ❑ 否認（Denial）：無意識地拒絕承認不愉快的現實以保護自我
- ❑ 例子：
 - ❑ 小孩闖了禍，用手把眼睛蒙起來
 - ❑ 癌症病人否認自己患了癌症
 - ❑ 妻子不相信丈夫突然意外死亡
 - ❑ 母親發生車禍，拒絕接受

歪曲：自騙性

- 歪曲（Distortion）：把外界事實加以曲解、變化以符合內心的需要。常用誇大的想法來保護受挫的自尊心。
- 例子：
 - 和女朋友分手，卻自以為要和女朋友結婚，甚至還向親朋好友發喜帖

二級：不成熟心理防衛機制

- 出現於青春期的，成年人中出現也是屬於正常的
- 包括內向投射、退化、幻想等

投射：攻擊性

- 投射（Projection）：把自己的過錯歸咎於他人，從而得到一種解脫
- 例子：
 - 學生考試作弊，歸咎教師出所考題太難
 - 強姦犯認為受害者穿著暴露，才引發他犯罪
 - 醫術不佳，卻怪病人沒把病情說清楚

退化：逃避性

- 退化（Regression）：當人感受到嚴重挫折時，使用原先比較幼稚的方式去應付困難或滿足自己的慾望。
- 例子：
 - 成年人遇到困難無法對付時，便覺得自己身上的「病」加重了，需要休息

幻想：代替性

- ❑ 幻想（Fantasy）：遇到現實困難時，因無力處理問題，就利用幻想的方法，任意想像應如何處理困難
- ❑ 例子：
 - ❑ 遭受欺凌的少女，堅信有一天可以遇到白馬王子幫助她脫離困境
 - ❑ 被人揍後，因為無力反抗，幻想痛打敵人

三級：神經性心理防衛機制

- ❑ 兒童的「自我」機制進一步成熟
- ❑ 在兒童能逐漸分辨什麼是自己的衝動、慾望，什麼是實現的要求與規範
- ❑ 如轉移、反向、合理化

轉移：攻擊性

- 轉移或移置（Displacement）：將危險的情感或行動轉移到另一個較為安全的情境下釋放出來
- 例子：遭上級責罵敢怒敢言，回到家裡罵太太、小孩

反向：自騙性

- ❑ 反向（反作用形成Reaction formation）：意識地採取某種與潛意識完全相反的看法和行動
- ❑ 是因為內心所欲不符合社會規範或引起內心焦慮，故朝相反的途徑釋放

反向：自騙性

□ 例子：

- 對丈夫前妻留下的孩子懷有敵意的繼母，往往特別溺愛孩子
- 無法接受自己有同性戀傾向，結果成為強烈的反同性戀者
- 在班上有暗戀的女生卻故意對她冷嘲熱諷

合理化：自騙性

- 合理化（Rationalization）：用似是而非的理由來為其難以接受的情感、行為或動機辯護

合理化：自騙性

□ 合理化有三種表現：

- 酸葡萄心理：把得不到的東西說成是不好的
- 甜檸檬心理：當得不到葡萄而只有檸檬時，就說檸檬是甜的
- 推諉（projection）：將個人的缺點或失敗，推諉於其他理由，找人擔待其過錯

四級：成熟心理防衛機制

- 防禦的方法比較有效
- 可以解除或處理現實的困難、滿足自我的慾望與本能，也能為一般社會文化所接受
- 這種成熟的防衛機制包括壓抑、升華、補償、幽默等

壓抑/抑制：逃避性

- **抑制 (repression)**：當某種觀念、情感或衝動不能被**超我**接受時，**潛意識**地將極度痛苦的經驗或慾望潛抑到無意識中去，是一種**不自覺的主動性遺忘**（不是否認事實），有時表現為口誤、筆誤
- **壓抑 (suppression)**：當某種觀念、情感或衝動不能被**超我**接受時，**有意識**地將極度痛苦的經驗或慾望抑制下來

抑制的例子

- 一位中年婦女的獨生女於十八歲時死於車禍，事情發生在十月份
- 當時她非常痛苦，經過一段時間以後，她把這不堪忍受的情緒抑制、存放到潛意識中去，「遺忘」了
- 每年十月份均會出現自發抑鬱情緒，自己不知道為什麼，藥物治療也無效

升華：建設性

- ❑ 升華（Sublimation）：將不符合社會規範的原始衝動或慾望另闢蹊徑，用符合社會認同的建設性方式表達出來
- ❑ 例子：
 - ❑ 用跳舞、繪畫、文學等替代性本能衝動的發洩
 - ❑ 在學校被人欺負，所以努力考進警校
 - ❑ 從小有玩火的慾望，不會隨便去放火，當一名火災調查員

補償：代替性

- 補償（Compensation）：個人因心身某個方面有缺陷，有意識地採取其他獲取成功的活動來代償
- 例子：
 - 某人因身體發育有缺陷而努力學習，以卓越成績贏得別人的尊崇

幽默：其他

- ❑ 幽默（Humor）：以幽默的語言或行為來應付緊張的情境或表達潛意識的慾望
- ❑ 通過幽默來表達攻擊性或性慾望，可以不必擔心自我或超我的抵制
- ❑ 幽默表現（如笑話）中關於性愛、死亡、淘汰、攻擊等話題常是最受人歡迎的

常見於病人的心理防衛機制

- ❑ 否認：癌症病人否認自己患了癌症
- ❑ 歪曲：把外界事實加以曲解、變化以符合內心的需要
- ❑ 投射：把自己生病歸咎於他人
- ❑ 退化：病人感受到嚴重挫折，逃避不敢面對
- ❑ 幻想：一直幻想醫生看錯了，自己會很快痊癒
- ❑ 轉移：憤怒和不滿情緒發洩到家人身上
- ❑ 反向：內心非常害怕，卻裝作若無其事

Empathy

□ 感同身受

- 理解對方的感受（負面情緒）
- 想像這種感受
- 表達認知對方的感受
- 表達認同對方的感受（建立夥伴關係）

□ 同心協力

- 表達對對方的期望
- 承諾陪伴與支持
- 共同達成目標

Empathy

□ 感同身受

- 理解對方的感受
- 表達認知且認同對方的感受

□ 同心協力

- 說明目標、承諾陪伴與支持
- 共同達成目標

結語

□ 溝通技巧



□ 不難

□ 易忽略

□ 無關個性

□ 必要之技能

□ 須要學習才會

□ 並非萬能的工具

□ 保證不會弄得更糟

□ 基本上要有良好關係

□ 未發生事情之前就耕耘