

心靈小憩

歡迎來到心靈小憩！

忙碌工作之餘，片刻寧靜的放鬆時光更顯可貴，心靈小憩邀您一起慢思、享受生活。

未來這裡每個月將提供您聊心、舒心的喃喃心語角落，用一杯咖啡的時間，

從喃喃心語中讀到國內外心理師的精選名言，以及讓您透過不同的紓壓方法及療癒小物，與心更靠近！

若您需要，我們也歡迎您撥打0800-299988 讓專業的心理師陪伴您，傾聽您心裡的聲音。

聊心・療心

職場霸凌的起點，其實都在日常管理中

黃暉超 心趨勢管理顧問公司 執行長 & 心理師

茶水間裡，幾個同事正等著咖啡機滴下今天第一杯咖啡，「聽說隔壁部門主管被檢舉職場霸凌？」「真的假的？他有打人嗎？」「沒有啦，就是常常在會議上罵人。」旁邊Jasper忍不住插話：「那這樣我以前主管每天拍桌罵人，不就早該被告？主管要求績效、糾正錯誤，不也是工作的一部分嗎？」幾個人你一言我一語，有人覺得現在的員工太敏感，動不動就把壓力歸咎於霸凌；也有人認為，有些主管早已習慣把羞辱當成管理，把打壓當成領導。事實上，職場霸凌最容易被誤解的地方，就是大家都把焦點放在「有沒有被罵」，卻忽略了更核心的問題：有沒有人利用手中的權力，不合理地對待另一個人，並持續造成傷害，很多時候，問題不在於一句話，而在於長期累積的互動模式；不在於一次衝突，而在於某些界線早已被反覆跨越，卻被誤認為是理所當然的管理方式，以下幾種情況，值得每一位主管與工作者一起留意：

(1) 錯把霸凌當管理：

許多人談到職場霸凌時，第一個想到的往往是主管大聲責罵、情緒失控，甚至公開拍桌怒吼。然而，真正的職場霸凌並不只是一次衝突或一句難聽的話，也不是主管要求績效、指出錯誤，或員工因考核結果不如預期而感到失落，職場霸凌的關鍵，在於是否有人利用職務、權力或不對等關係，持續做出超出合理管理範圍的行為，並透過羞辱、孤立、威脅、貶抑或其他不當方式，對他人的身心健康造成影響，因此，判斷一件事是否涉及霸凌，重點從來不只是「有沒有被罵」，而是：對方是否利用手中的權力，長期且不合理地對特定對象造成傷害，職場中最值得警覺的，往往不是那些明顯的衝突，而是一些看似合理、實際上卻持續消耗人的互動模式，例如：主管每天都在挑同一位員工的錯誤。文件少了一個標點符號被放大檢討、簡報字型不一致被要求一改再改；明明團隊其他人也有類似問題，卻只有特定員工被反覆追究與檢討。表面上看起來是在追求品質與標準，但如果管理標準只針對特定對象，而且長期反覆發生，管理就可能已經偏離改善工作的目的，而逐漸演變成一種針對性的消耗與打擊。真正有效的管理，是協助員工成長與改善；而霸凌，則是在權力關係下，讓一個人逐漸失去信心、尊嚴與安全感。

(2) 被冷凍孤立，往往讓人更痛苦：

另一種常見的職場霸凌形式，不是直接的攻擊，而是「被忽略」。你明明是專案成員，卻突然被排除在重要會議之外；群組裡有你，卻沒有人回應你的發言；會議名單上有你，通知卻總是遺漏你；決策早已完成，最後一刻才被告知你負責執行。久而久之，你開始反覆懷疑自己：是不是我做錯了什麼？是不是大家對我有意見？是不是其實我不重要？這種被孤立與被冷凍的狀態，往往比公開責罵更難察覺，也更具傷害性。因為它不是一次性的衝突，而是一種長期、持續發生的訊號：不斷提醒一個人「你不被納入」、「你不被需要」，直到逐漸失去存在感。

(3) 公開羞辱是為展示權力：

有些主管相信：「不罵不會進步，讓他丟臉一次就會記住。」於是，在會議室裡當眾責罵、在群組裡貼出員工失誤、在眾人面前質疑個人能力與專業，成為某種「管理方式」，但，公開羞辱從來不是有效的管理工具，它的核心目的，往往不是解決問題，而是透過羞辱建立權威；真正有效的管理，是讓人願意改善；而羞辱式管理，則是讓人因害怕犯錯而選擇沉默，兩者表面上都可能讓行為改變，但帶來的心理影響完全不同：一個建立成長，一個累積恐懼，甚至在某些情況下，即使只是單次發生的嚴重人身威脅或公開羞辱，也可能已構成職場霸凌，並不需要等到反覆發生。

(4) 工作本身，也可能成為霸凌的工具：

很多人以為職場霸凌一定來自言語攻擊，但實際上，有時候「工作安排本身」就可能成為壓力來源，例如：明知一個人已經超出負荷，卻仍持續塞入超量工作，要求今天交件、明天修改、後天重做，同時承擔多項不可能在期限內完成的任務；另一種極端則剛好相反，刻意不給工作：重要專案被排除在外，只剩下影印、跑腿、整理資料等零碎任務，看似輕鬆，實際上卻是在逐步切斷一個人的參與感與成長機會；過重的工作，是一種消耗；過輕的工作，有時則是一種排除，當工作不再是發展能力的工具，而變成削弱存在感的手段時，就需要特別留意其背後的管理意圖。

職場霸凌，從來不只是法律議題，更是一個關於心理安全感的議題，真正有效的管理，是協助員工成長與改善；而霸凌，則是在權力關係下，讓一個人逐漸失去信心、尊嚴與安全感，如果我們願意在日常中維持公平、清楚與尊重的互動方式，其實很多「警戒邊緣」根本不會發生。若你正因為類似經驗感到困擾、委屈或不知所措，也不需要一個人撐著，可以撥打0800-299-988，與心理師聊聊，讓自己有一個可以被理解與支持的出口。