

令人產生心理壓力的人

乃 欣

從人類歷史的演進過程中可以看出，身居高階管理要職者，經常是工作過度、負荷過重，甚至於落得身體不調，精神痛苦的地步。不管事實上這是真實的，還是想像的，並無關緊要，因為人們的行為或舉止通常是遵循著他們自己的感受，而今日的管理者都共同地感受到恐懼、焦慮和心理壓力。

促成一個人無法來有效地處理周遭環境的問題，以及日益加劇的恐懼、焦慮和受威脅感的部分因素，就是技術的進步太過迅速，以致使他失去適應環境的能力。

現在的目的並不在於給心理壓力下定義，也不是要討論採用種種的原理原則，來發揮內在潛力去處理它，諸如利用超現世的冥想法，大乘佛法，瑜珈術、自生訓練法、催眠法或是任何一種可以降低高血壓的方法等；因為目前已經有足夠的鐵的事實，可以向那些即便是最頑固而持懷疑態度者證明，心情放輕鬆對於降低心理壓力確實有效。

許多人在某些情況下易於感受到心理壓力，而且容易受到製造心理壓力者的折磨。製造心理壓力者有的知道，那些壓力感受者會表現出不同程度的恐懼、焦慮和被威脅的感覺；而現在所要探討的是它的相反命題，即「許多位身居管理要職者，在不知不覺中令人產生心理壓力，而自己卻沒有覺察到它已經對於部屬和同事，以及公司的有效

作業產生衝擊」；更還有些人雖然明知自己會令人產生壓力感，然而卻表現出如果不是不具備改變的敏捷性、誠意及能力，就是因為他們根本就不樂意付出由於改變而引起的代價，因而繼續延用老套的管理方式。

一個心理壓力傳送者的存在，會降低其部屬和公司為達成目標而努力的效果。因為部屬在處理公司的問題時，即使他具有創造的天才，也許在還沒有發揮出所有的潛能之前，即已經心灰意懶；因為他大部份的精力都導向於下列種種的「遊戲」：個性的衝突、行動的掩飾、策略的輸盈、譴責和破壞性的競爭等，而不是在一個互助互信的組織氣候中來竭盡心力，解決問題，這樣子於公於私均不利，而且可能使其家庭、朋友等首當其衝，受到挫折與折磨。

不久前，某大工廠的一位經理討論他跟部屬間的關係。部屬認為他具有威脅性，他的領導方式具有刺傷性、冷酷性。部屬們對於經理的印象是：非常精明，對於所統轄各部門的功能和責任瞭如指掌，跟他們每人一樣的清清楚楚，這一點對於大部分的部屬就足夠構成威脅了。於是不久就診斷出，這位經理就是會令人產生心理壓力的傳統性例子。這位經理覺得，身為一位專才的部屬，就應該能夠處理下列的事情，諸如來自他的敏銳的批評，互相之間難免帶有刺傷性、探測性的交互作用，以及他對他們所抱的很高期望；他們如果無法適應他的領導方式，他就認為這是一種弱點的表示。他坦白承認，他真正想雇用

的，是那些擇善固執，敢把自己豁出去的人。

跟其部屬晤談時，曾詢及他們對於經理的認知情形：譬如關於經理的領導方式、經理內心對於部屬的認知、經理與他們間以及他們相互間的關係等，之後，對於發生的問題有較深入的了解，於是建議他們舉行管理溝通會議，以討論最佳的領導方式。

在這個會議中，前述的認知或觀感都被提出來當面討論，大家在融洽的氣氛中熱烈地交換意見，解決問題，終於能夠獲得多年來首次朝向共同目標的實質進步。

這位經理領悟到，雖然他仍可以維持原來的領導方式，但是當他一覺察到其對於部屬與公司有不利之衝擊時，他必須負擔一部份的責任，因為他未能得到部屬們一致的允諾、全心全力地來解決公司內的難題，從而達成公司的目標。很幸運地，這位經理有能力、也有誠意來改變他的領導方式，更重要的，他是隨時隨刻都在準備改變。

這種效果很好的溝通會議制度已被引用，而且一有需要即召開，於是當事情推行中發現一有不對勁時，經理和部屬就有了解決之門，使事情繼續順利推行。

當一位願意面對現實的經理人一旦了解到，某幾種的領導方式會帶來破壞性的後果時，如果還是一味地不改變作風，則勢必會損害到公司的發展，因此大部分的經理人員遭遇到這種抉擇時，多決定不論改變的過程是多麼的痛苦，也是在所不惜！

改變管理作風是經理人的職責，相對地，部屬也要負擔下列的責任，即與主管共同合作，以克服由於改變而帶來的不愉快與衝突。

當事情一開始出毛病時，部屬會提醒經理說：「嗨，老闆！您又來了！我們的壓迫感又升高了！」現在他們已經可以溝通，而問題也就此解決了。

經理與其部屬都渴望於探測出，壓迫的程度對於公司達成目標的效果的影響，有時也熱中於對某些心理學名辭的了解。譬如說「焦慮」可以用言辭方式或非言辭方式表現出來，幾乎每人多多少少都會懷有焦慮，除非比較嚴重，否則在一般情況下是無害的；那些長期患有嚴重焦慮症的人，就會嚐到真正的痛苦，而接連地做出種種的既毫無效果，又不發生作用的行為，以求得情緒上的補償。補償行為一般的方式有憤怒、恐懼、不講理、退卻、防衛和反抗等；患者會覺得身體衰弱、心裏有罪惡感，處處不對勁，以致無法處理人際間以及人與周圍環境間的種種問題，遇到各種情況，其反應不是戰鬥就是逃走。

焦慮在很多種情況下都離不了譴責的行為，因為焦慮使人痛苦，有時甚至引起身體病痛，因此不管誰都會儘可能把引起焦慮的原因推給別人，以求免受其苦。

前述的案例中，在召開溝通會議之前的收集資料預備期時，經常聽到如下列的怨言：「老闆使我生氣！」「由於他的錯誤才造成我無法把能力充分發揮出來。」「由於他獨裁的領導方式，使我工作表現未能

盡如理想。」「他待我如笨瓜。」人們易於譴責老闆及其領導方式，並將所以造成目前這般田地之部分責任也歸咎於此。

當經理與其部屬開始知道，在人與人間的交互作用和對於各種情境的認知所必經的一些心理過程時，他們開始了解到，心理健康的人會不斷地測試其認知結果之正確性，並將其辨別為實際的及想像的。他學習著對於一件尚未確定，仍在醞釀過程中的事情，不採取僅憑本能的反應行事。他先測試其認知結果的正確性及真實性後，才採選最有效果、最能發揮作用的方法去行事。

部屬與經理縱然難以發展成一個效果高超的團隊，也應時時不忘朝著建立一種坦誠無欺、互信互諒的關係而努力。是一種理想嗎？是的！是不可能嗎？不是的！其實，它只是念頭比較奇怪一點罷了！只要是牽連到經理及其部屬的地方，他們都知道個人和公司目標可以是互相一致的，因此願意承諾為整體的最高利益設想，像這種情形經常可以發現。

在協調由不同教育背景及不同文化背景所組成的各種大小團體的過程中，深深覺得促成人際關係（包括經理與部屬間）惡化的因素就是在於認知這一層面。當然啦，在尚未收集資料、建立推論基礎之前即貿然將組織的難題及其診斷予以一般化是件危險的事。不過，由於認知而引起的症狀似乎是層出不窮，經常發現。

身為部屬必須經常警覺於各種情況的認知，以及它對於管理上決

策的影響；他必須經常用心地與上司互相溝通，以探查自己的認知結果到底是事實，還是自己錯誤的幻想而已！有時候他對於言辭方面或非言辭方面行為的認知結果的確與事實相符，在這種情況下，為了改善此主從的關係，勢必雙方都要有誠意來面對這認知差異的問題，共同來加以解決；假如認知的差異只是想像的，那麼探查以後就可以澄清，於是可以集中全力，共同來有效地經營企業。

在任何一個主從系統中，仍有一個值得探討的問題，不管是主管與部屬、先生與太太，那就是改變的意願的問題。正如前述案例所顯示，在溝通會議進行時，那位經理帶點激動的口吻問道：「為何我無法讓部屬做好他份內應做的事呢？為何無法使他們順應變化的需要呢？」於是向他進一步追問，他繼續解釋說產品的品質比預期的標準降低很多，廠房的管理一團糟，成本與效率不如預期的水準，費用又超出了預算。

雖然他曾經嘗試著將「改變」列入了公司的法規，可是卻使事情更糟，因為這樣子使部屬們更加小心翼翼，甚至於參與秘密的反叛活動，於是他下評論說他所能做的，只是一個接一個地將他們加以撤職，而他也了解到，這種方法並不會得到理想的結果。他最後的抱怨是他的部屬不會根據他的需要來經營企業。

除非建立好四個層面，否則在任何經久不變的堅固基礎上改變是不可能發生的。這四個層面其公式為 $C = (A+B+D) \times X$ ，再加 MM 進去，

因而公式變成了 $C = (A+B+D) MMX$ ，繼續解釋該公式的概念：

1、C 代表改變，也就是任何主從系統所想要的改變，因為該公式有極廣泛、無止盡的應用範圍，因此可以適用於大部份的情況。

2、A 代表對於現狀日增的不滿，稱呼它為「那不是很糟糕的併發症嗎？」，您可以在很多的組織中及主從系統中體會出這點來，如果只具備這個因素是不會產生任何改變的。

3、假如發生改變的話，那麼在組織、情境、關係等方面會發生什麼樣的變化？後果如何？B 就代表對於這一方面的理解。大部份人只能到達 A 層面，只會不滿於現狀，只想到要改變，可是對於改變發生後，究竟會得到什麼樣的結果就不知道了。

4、D 代表對於要發生改變所必須經歷的各種基本步驟的了解。根據經驗，這點就不是一般大眾可以理解的，這一因素必須具有解決問題的技巧，具有實務的經驗，並經得住種種的風險，這些都是想要促成有意義的改變所需要的。

5、管理模式 MM，這個因素是加入公式中的，因為根據的經驗知道，除非管理當局樂意並隨時準備，將公司所期望於主從系統的行為或態度予以模式化，否則此系統難以認真地接受改變的要求。它牽涉到所說與所做間的不調和問題，任何一個主從系統必須將所期望的及所想要的行為改變予以模式化，否則此系統將不會信任其意欲改變的真意。

6、雖然具備了改變的四個層面，可是如果改變的意願不大於改變的代價（成本），以 X 表示，那麼改變或許還不至於發生。

另一項觀察是在大部分的解決衝突會議或解決問題會議中，經常出現的有關於人性的問題：「我們有原諒自己而諉過於人的傾向。」

在以上案例中，經理實際上是個真正的「心理壓力的傳送者」。他與部屬討論後，坦白地承認這點；部屬也相繼地認識到他們也有相對的責任，因此不能模倣他的管理方式，否則他們也會成為「心理壓力的傳送者」了！

萬一您是個心理壓力的傳送者，那麼您是否會自我檢討與改進呢？像例子中的經理那樣地具有改變的決心、冒險的意志、勤於新管理方式的演練、貫徹改變的決心、以及追求個人的成長嗎？