

組織情感與心理契約的建立

討論人：江明修

國立政治大學公共行政系教授

壹、思維方式

人類的思維方式可概分為兩類，即

- 一、為斷裂性（Fragmentation）與競爭性（Competition）。
- 二、為系統性思考（System thinking）與合作與自我的社群本性（community nature）。

斷裂性：係指因組織的專業分工，使人常看到部份觀點，而非整體來觀照，所以應改造心靈的，重新改造組織。

競爭性：乃肇因於自我保護機制及對自我保護機制的反應，以及對自我能力缺乏信心，追求短期成效而非長期的、系統的、廣泛的成效。

被動回應：真正學習是激發想像而非僵化的思考。不同問題有不同的解決方式，然而，太強調問題解決模式，有危機才回應，並不是學習的真諦。

（一）超越傳統思考與互動，突破既有組織文化與文化習慣，從個人承諾和社區的建立開始轉換環境成為學習型社區。

（二）借由承諾的社群意識，尋找如何建立學習型組織，並非只是了解什麼是學習型組織而已。

貳、組織情感

一、情感展現的需求

工作角色需要社交上適當的情感表現。

二、情感展現的問題

從心理能量和體力勞動而言

（一）持續的情感展現（Duration of emotional display）；

（二）情感展現的強度（Intensity of emotional display）指的是情感的體驗或顯現的強度、方向而深度表達（deep acting）是能引起思考想像和記憶相關聯的情感，均值得吾人注意。

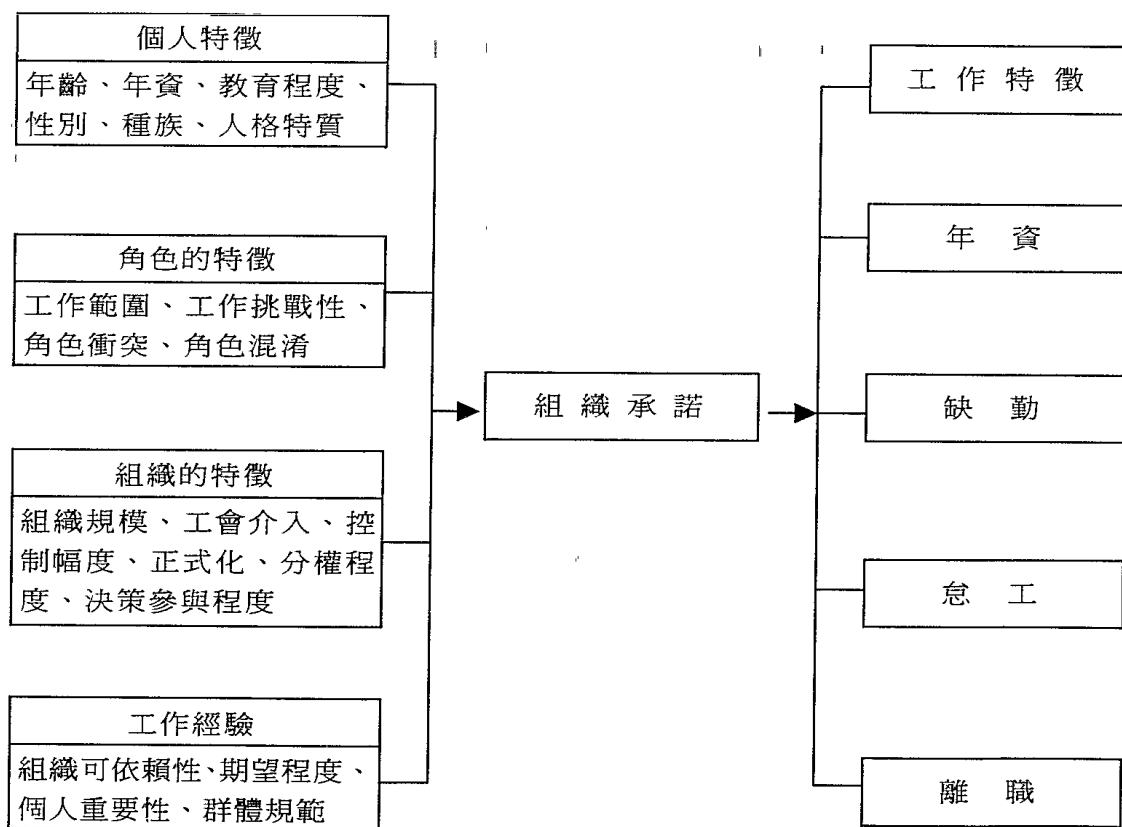
三、情感展現的多樣性

正面情感表達 (positive) 用來增加人與人之間的連繫；中立 (neutrelity) 表達傳達權威關係和地位；負面 (negative) 表達用以恐嚇或壓制所屬。正面情感表達建立熱情，負面情感表達支持規則，中立展現公平和專業。

四、情感展現的不協調 (Emotional Dissonance)

真誠的情感和組織中所必要表達的情感間往往產生衝突，所以護士在面對即將面臨死亡的長期病患，往往須保持情感中立。

個人對組織的投入愈高，組織承諾感愈高，愈有可能得到組織的賞酬，Newstrom 與 Doris (1987) 認為，組織承諾愈高對組織的貢獻愈大，如工作績效好、目標容易達成，但亦有弊端，常常造成個人與家庭關係的不利因素。

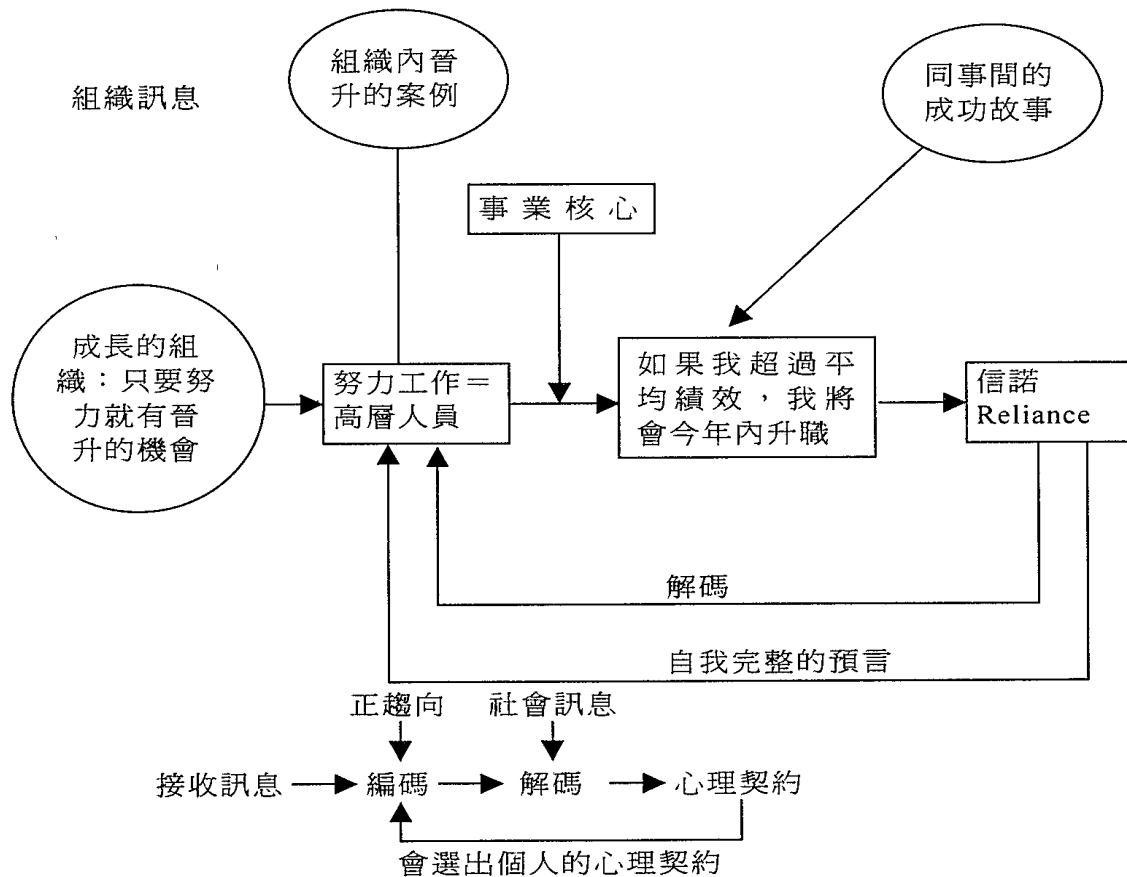


參、情緒人管

情緒勞務負擔程度的構面：1.基本的情緒表達 2.深層的情緒偽裝 3.表層的情緒控制 4.情緒多樣性程度 5.互動程度

因此組織規劃人力方案時，針對高低情緒勞務者設計不同人力資源管理制度，並針對員工實際情況來調整人力資源管理措施，尤其在深層偽裝與互動程度較高者的高情緒勞務工作者，應給予相對應之人力資源管理措施。

- 一、情緒勞務與專業倦怠感：執行情緒勞務會產生專業倦怠感，且高情緒勞務工作者會比低情緒勞務工作者更易感到專業倦怠。
- 二、Ashforth 與 Humphrey (1993,1995) 認為情緒勞務在與顧客接觸時，常需要進行表面的偽裝，而長久偽裝真實的情緒除了會產生情緒耗竭外，也會防礙工作角色的工作績效。



肆、心理契約

心理契約是種心智模式，人們用來形成承諾 (promises)、同意 (acceptance)、和信賴 (reliance) 感。承諾是主觀的意念，了解到什麼信息被傳送和此信息具有什麼樣的意義。

	個人期待(Individual Expectations)	組織期待(Organizational Expectation)
經濟(Economic)	錢(Money)	工作(Work)
心理(Psychological)	體卹(Consideration)	公民(Citizenship)

所謂體卹 (consideration) 乃指當組織政策有變動時，會先諮詢員工，例如禁煙政策。而公民 (citizenship) 乃指當組織業務繁忙，員工願意額外加班，或者是說組織的好話，支持組織的目標。

心理契約是主觀、隱而難見的 (implicity)，常被組織視為對員工的期待，例如長期服務 (long-service) 雖未明文規定於契約中，但為組織所期待，而另一種則是公正和平等的對待 (fair and equitable treatment) 則為員工所期待，所以，心理契約對信任和工作滿意度都有直接的影響。

何進財

輔導是一種教育理念與方法，更是專業助人的歷程。它蘊涵著善意的共識、正向的目標、共同的思考、良性的互動和美好的結果，其終極關懷是每個人除各美其美外，更能涵養成人之美、美人之美，以及美美與共的處事胸襟。

學生輔導工作有其效能卻非萬能，有其限制卻絕非無能，它受到個人、環境、過程等變項的影響，除應結合輔導的學術專業和實務經驗外，尤應抱持「發展重於預防、預防重於治療；你好我好大家好；救人一命勝造七級浮屠」的信念，致力於制度的建構、專業的傳承、方法的創新、人才的培訓、資源的整合和親師的合作，期能幫助每位學子都能適性發展，懂得悅納自我、尊重生命、學會生活、學會做事、學會相處，也學會自我成長。

摘自 88 年 7 月學生輔導第 63 期