職場霸凌，究竟在那裡出錯？

穆昭文 實習心理師



根據勞動部 2022 年國際勞動力統計及 yes123 求職網 2024 年 4 月「龍年社畜心聲與職場幸福指數調查」有 71%的員工曾面臨職場霸凌，兩者的結果計算，可能有將近 500 萬國人在平均每日 8.26 小時的工作場域，有過不快樂、心情低落的經驗，而這情緒更有可能影響其家人。以企業的立場來說，這 500 萬心理受影響的人並未能達到他們正常情況下的生產力。這個現象是一個不容忽視的社會、經濟、心理健康問題。

我們不禁要問：為何有這麼多的人要霸凌別人、或忍受霸凌？人，是在那裏出錯？

職場霸凌如何發生

職場霸凌影響層面很廣，涉及社會、公司、員工本人、員工家庭等等。在個人層面，會造成心理問題、生理問題、體化症、創傷後壓力、過勞、職業倦怠、睡眠障礙、緊張、自我認同、生命存在等問題。

被激發的感受

工作環境本身即是引發職場霸凌的一個根源，諸如角色衝突、人員衝突、決定權、同儕支持、官僚體制等等會以工作上的需要為呈現形式，進而產生工作壓力，而職場霸凌便是這些工作壓力下的產物。職場上的人際互動模式經常在「公司為上」等冠冕堂皇的標語下，越過了個人界線，侵入了雙方防衛罩下不能碰觸的陰影與未滿足的需求，可能是羞恥、不安全感、無望、無助、焦慮、空虛、無價值、孤獨…等深層情緒，均在人際互動模式下被喚起。

在職場上，管理階層猶如家庭中的父母角色，是一種權威、權力的表徵，人際互動模式會很容易地連結至員工自身的原生家庭互動經驗。主管以工作權或升遷威脅屬下的場景，與父母揚言要丟棄小孩如出一轍；不公平的機會資源分配難免令人想起手足競爭下不被父母看見的空氣；男同事的沙文主義迅速地轉化成父親酒後的辱罵；資深人員不耐煩的口氣不就像是無來由地拿小孩出氣的煩躁母親。在一個以文明社會著稱的職場，沒有人真正需要或想要置人於絕境，但很常時候，大家並未多想，自己到底怎麼了、在做什麼，然後事情就變成這樣。

其來有自的錯

研究指出，兒時遭受到情緒虐待所導致的憂鬱會影響「關係」，呈現出因自戀而做出憎恨、脅迫、貶低、羞辱和口語虐待他人的現象，因而不斷重覆失落關係的經驗。受到情緒虐待的小孩也比沒有如此經驗的小孩更容易發展出對事物的負面歸因，導致低自我價值、自我照護或自我效能。

另外，學者證實童年心理虐待與道德脫節呈正相關，而冷酷無情特質在其中份演主要角色。道德脫節被視為一種認知機制，允許人們作了不道德的行為但卻不會感到罪惡感或自責。個人是從觀察父母行為學習到斥責或貶低是一個合理的方式去處理他人與自己之間的差異。冷酷無情特質意指缺乏罪惡感及悔恨，對於個人行為所造成的負面結果無感，以及在有心理虐待的家庭裡經常處於極度緊張的壓力下，小孩會以冷酷無情來保護自己。

職場霸凌存在一個重要的基本元素「控制」- 對生命的掌控權，小時若未能體會到父母接納自己的安全感，其內心所增長出的無價值感與無助感需要轉化成由自己來控制，這個「控制」累積便成了霸凌者。另一方面，孩子可能會將感受到的不安全感解讀為自己必須夠好，才能再次獲取父母的照顧，於是孩子會臣服與合作，他(她)也是在生命之河中自然地成為了被霸凌者。

這些研究均告訴我們一個明確的現象，一個人在幼時所遭受到的心理虐待與忽視，會在性格上埋下相對的創傷種子，那就是脆弱，一個脆弱的種子即使發育長成大樹，仍然必須奮力去保護它的脆弱、對周遭的風吹草動高度警覺，它與環境的關係是敵對的、無法信任的。也是這個脆弱性所散發出的自我貶低、否認、退縮、鬱結氣息，吸引了掠食者的攻擊。若是這顆種子模仿了身旁食蟲草的經驗，找到了生存下去的策略，那它就會知道自己存活的空間只有從消滅對手的縫隙中去爭取，而他(她)長成食蟲草就不令人訝異了。

結語

早年經驗是引發職場霸凌的一個因子，被潛抑的創傷會在職場的人際互動張力下被引發，但是我們要鄭重呼籲，在職場霸凌下受苦的人們，這些脫繮的感受是可以被處理、情境是可以被扭轉的，自我傷害絕對不是一個選項。

很多研究證實，可用認知行為面的方法、或探討深層情緒根源去處理職場霸凌創傷，這些均是有效的策略，也經常被企業 EAP (Employee Assistance Programs) 員工協助方案所採用，可以整合性地應用於不同個案與企業環境。在心理師的涵容支持中，帶領當事人安全地接觸情緒、接納自我，進而運用演練將創傷經驗轉化為新的互動模式，由內在激發出勇氣與力量，啟動行為，重寫自己的生命故事。

我們還要強調，職場霸凌並不完全因早年經驗所造成的，它還有很多層面未在本文中探討，因此不能將職場霸凌歸責為個人必須自行處理的人生議題，企業、機構有一定的責任去營造職場霸凌零容忍、不忽視的政策與文化，在工作要求中導入自我覺察與同理心的概念與習慣，讓員工真正心悅誠服地融入工作中，並表現出自己最好的能力，則企業、機構的效能與利潤將會自然產生。

圖片來源：pexels