



工作之怒也需要管理： 讓心理學告訴我們 如何調節情緒衝動

文·圖／吳宗祐

老張是研發部門的工程師。有一年為公司研發出一個新的製程，並申請專利，老張自認升遷有望，卻仍然落空，忿忿不平的老張走進課長辦公室質問原因，未料課長指責老張目中無人，讓老張的怒氣瞬間爆發，飆罵一連串髒話，還拔起桌上的電話摔向課長，然後揚長而去。整個過程不超過一分鐘。

職場上不如意事十之八九，一旦引發情緒衝動，可能無法收拾，如上述老張的情形。面對種種引爆情緒衝動的陷阱，我們可以用甚麼方式來調節自己的情緒呢？本文將從心理學的角度提供給您策略。

從情境下手：情境選擇與情境調整

心理學文獻中關於情緒調節，首推James J. Gross的「情緒調節歷程模式」，提供若干控制情緒衝動的策略。第一種策略是「情境選擇」，即避開引發情緒衝動的情境，在老張的例子中，老張可以找個藉口暫時離開課長辦公室，如：「抱歉，這件事可能要多花一點時間討論，我能否先去處理工作的事，之後再找您談。」，讓雙方都有機會冷靜下來。

情境選擇並不意謂著逃避問題，它只是讓我們暫時轉換到一個有助於平撫情緒的情境，才能再次面對原先的負面情境。所以，老張在離開課長的辦公室後，可以找一個讓自己放鬆的地方（如茶水間），喝口水，然後進行心理預演，預想之後跟主管互動可能出現的種種狀況，並演練如何回應。

第二種策略是「情境調整」，意指直接去改變事件，讓該事件無法再引發情緒衝動。老張可以用客觀的證據向課長闡明自己值得升遷的理由；若課長還是有異議，



愉悅的畫面能讓人轉移注意力，暫時忘卻負面情緒。（攝影／李順仁）

則可進一步詢問對方希望自己如何改進，才能獲得升遷的機會，期與課長達成共識。

「情境調整」的策略相當於壓力研究中常被探討的「問題焦點因應」，也就是在遇到壓力時，從引發壓力的問題（壓力源）下手，直接解決問題；壓力源消失了，自然就不會有負面情緒產生。相較於「問題焦點因應」，另一種常見壓力因應方式是「情緒焦點因應」，意指遇到壓力時，從壓力引發的負向情緒著手，試圖去減緩情緒，而非解決問題。舉例來說，客服人員遇到態度惡劣的顧客來客訴，如果客服人員致力安撫顧客的情緒，有效處理客訴，這便是問題焦點因應；如果跟其他同事抱怨、透過轉移注意力以消弭心中的憤怒，這便是情緒焦點因應。研究指出，如果問題是個人可以控制與掌握的，採取問題焦點因應對於個人福祉與工作效能的促進效果，更勝於情緒焦點因應，畢竟治標（處理情緒）不治本（解決問題），壓力始終還在。

從認知下手：注意力轉移與再評估

遇到負向事件，若能從事件本身著手解決問題當然最好。不過，當引發情緒衝動的事件無法迴避與控制時，情境選擇與情境調整的策略便使不上力，此時就需要借



助第三種策略「注意力轉移」，將注意力轉移到其他事情上。老張可以把注意力轉移到工作或生活上比較愉快的事情，例如：

- 老張平時就要建構出一些讓心情快速平靜或愉悅的畫面（如：擎天崗的草皮）、動作（如：輕輕地握住右手的拳頭並放鬆）、文字（如：佛號）。如此，一旦遇到突發的負向事件時，進入這些畫面、動作、文字，就能消氣。
- 老張可以專注在自己的呼吸上，感受呼吸的進出或數息，由1數到10，再回到1，如此反覆。期間，若負向感受或念頭再次浮現而導致分心，不要去批判它，只要單純地觀察它、接納它即可，讓它如浮雲般悄悄地來，又悄悄地離去。

上述第一個做法涉及臨床心理學中「行為治療」或「行為改變技術」，第二個做法則是運用「正念減壓」技術，讓人「專注在當下的經驗，不帶批判」。研究指出，以上技術對於焦慮、憤怒情緒的調節都有一定的效果。

第四種策略是「再評估」，意指改變對事件的想法，重新詮釋事件對自己的意義。老張可以這麼做：

- 站在課長的立場，重新思考課長不讓自己升遷的苦衷（角色替取）。
- 把這件事視為是個人生涯的歷練（重新框架）。

實際上，認知改變的策略，與臨床心理學中「認知行為治療」的觀點，有異曲同工之妙。「認知行為治療」主張情緒困擾並非事件所造成，而是我們對事件的扭曲想法所導致。下面是一個認知扭曲的例子：

- 小美在工作上出了一點小錯，被主管唸了幾句，就認定自己在主管眼中一無是處，整個人陷入極度的沮喪中（以偏概全）。

如果我們要擺脫情緒困擾，就要去挑戰這些扭曲的想法。那麼，小美可以怎麼做呢？

- 小美可以問自己：為何「被主管唸了幾句」，就表示「自己在主管眼中一無是處」，這樣的推論是怎麼做出來的？有什麼證據證明「被主管唸了幾句，就表示自己在主管眼中一無是處」？

從反應下手：壓抑

如果前述方法都無法克制，那麼第五種策略「壓抑」，或許可派上用場。「情

緒壓抑」就是克制衝動的反應，不表達出來，在老張的例子中，老張可以透過「忍氣吞聲」的方式壓抑情緒衝動。不過研究也發現，壓抑對負向情緒的調節效果較差，因此可搭配其他策略運用，例如：

- 跟同事講好，10分鐘後打電話來，讓自己暫時退場（情境選擇）。
- 心裡抱持著「小不忍則亂大謀」的念頭（只要我忍一下，就可以從你這裡賺到好幾萬的業績），為壓抑找到價值（再評估）。

壓抑的策略會讓人誤以為只有「全部壓抑」或「全部發洩」兩種選擇。其實壓抑有很多變體，可以靈活運用。諸如：

- 用比較平靜、理智的方式，來展現自己的不高興，並說明不高興的原因，不見得一定要暴怒與失控。
- 搭配其他的情緒來包裝怒氣。例如：對於一再議價的客戶，我們可以用半開玩笑的方式向客戶抗議：「哎呀，我這一季的業績就靠你了，你就別再為難我了」。
- 進行「策略性發怒」，先確立發怒的目的，再據此規劃出最有利於達到目的的發怒方式。

結語：三項提醒

在本文中，我們以Gross的模式為基礎，提供了幾項情緒調節的策略，讓大家在面對工作之怒時，找到最適合自己的方式來調節情緒衝動。在文章最後，還有三件




養成運動或調息等正念減壓方法，可幫助自己有效面對突如其來的情緒衝動。（攝影／李順仁）



事情要提醒讀者。第一，本文所介紹的五種情緒調節策略，並非各自獨立，而是可以彼此支援，發揮綜效；另外，這五種情緒調節策略，無孰優孰劣，我們可以在促進個人福祉（我好）、不傷害對方（你好）、讓工作效能提升（工作好）三者間，權衡各種情緒調節策略的適用時機。

第二，雖然這五種策略可幫助我們調控負向情緒，但是當遇到臨床上顯著的情緒困擾，而且已明顯影響到生活、社交、職業功能時（例如：憂鬱症、焦慮症），還是要向醫療專業機構與人士求診，透過適當的藥物與心理治療，對於情緒困擾的改善才能有顯著的幫助。

第三，本文所談到的情緒衝動調節能力，只是「情緒智力」中的一環。「情緒智力」像是一個大傘，傘下面包含了各種情緒相關能力，諸如：覺察自己情緒的能力、覺察他人情緒的能力、調節自己情緒的能力（涵蓋本文所討論之情緒衝動調節能力）、調節他人情緒的能力等。我預計於2021年在臺大Coursera開設「讓情緒創造優勢：職場情緒管理的八堂課」的開放式課程，作更完整的介紹，歡迎有興趣的校友上網註冊。（本專欄策畫／心理學系周泰立主任）



吳宗祐 小檔案

臺大心理系暨研究所工商組專任教授。

臺大國貿系（現為國際企業系）學士，臺大心理學研究所碩士與博士，主修工商心理學。

曾任職於才庫人力開發中心（人力資源管理專員／顧問）、八里療養院（臨床心理師），曾任教於朝陽科技大學企管系、東吳大學心理系、及臺灣科技大學企管系，並曾擔任過多家企業組織之專案顧問（如：104人力銀行、台北捷運公司、工研院、遊戲橘子）。研究興趣包括：工作情緒、職場壓力與健康、不當督導、員工建言與創造力、人力資源甄選。

曾獲臺大 105 與 106 學年度之教學優良教師，以及 108 學年度之教學傑出教師。