115 年第 9 期
基隆市政府
員工協助方案
(EAP)
服務簡訊



職場健康心理學

在苛責部屬背後，藏著受傷的自己



職場健康心理學

在苛責部屬背後，藏著受傷的自己

鍾瀚陞 諮商心理師

諮商室裡，坐在我對面的主管 Claire（化名）眉頭深鎖，語氣裡透著難以掩飾的疲憊與煩躁。

> 「我真的快被我的組員逼瘋了。」她揉了揉太陽穴，「寫個公文錯別字連篇，甚至還把要給 A 客戶的報價單誤傳給 B。我每次看到這種低級錯誤，一把火就冒上來。這麼簡單的事情，用心一點很難嗎？」

她語速飛快，帶著管理者的精明俐落，但在那份憤怒與不耐煩的底層，我隱約聽見了一種極度緊繃的焦慮。

> 「當你看見這些疏忽時，除了生氣，心裡浮現的第一個聲音是什麼？」我輕聲問。

Claire 愣了一下，沉默了幾秒，眼神有些飄忽：「我會覺得……怎麼可以這麼不小心？在職場上，犯這種錯是會被淘汰的。如果連細節都顧不好，別人會怎麼看我們的專業？」

我試著邀請她往更深處探尋：「那麼，在你的生命歷程中，是不是也曾經有人用這樣嚴厲的標準，審視過你的『不小心』？」

這句話像是一把鑰匙，輕輕轉開了一扇塵封的門。Claire 的肩膀漸漸垮了下來，神情從銳利轉為脆弱。

她回憶起剛入行時的自己。那時她也是個充滿熱情的新人，卻因為幾次疏忽，被當時的主管在會議上公開指責「做事不用心、缺乏責任感」。主管那輕蔑的眼神與成見，成了她長達數年的夢魘。為了不再感受那種被羞辱與否定的無助，她強迫自己進化：每封信件檢查五遍、每個數字反覆核對，大腦建立起一套近乎軍事化的自我監控機制。

她靠著這套嚴苛的標準一路晉升，卻沒發現，當年那個拿著皮鞭對她冷嘲熱諷的「嚴苛主管」，早已搬進了她的心裡，成為她內在的常駐法官。

> 「當妳看見部屬出錯時，」我對她說，「妳的不耐煩，其實是一場潛意識的移情。部屬的粗心，無意間觸發了妳心裡那個『曾經犯錯、感到極度羞愧與不安的小女孩』。妳不是在對部屬生氣，妳是在對過去那個不夠完美的自己生氣——『我都已經這麼努力克服、把自己逼得這麼緊了，你怎麼還可以這麼放鬆、犯這種錯誤？』」

Claire 的眼眶紅了。她搶先站上評判者的位置去挑剔部屬，本質上只是為了防禦內在再次體驗到當年「被審判」的恐懼。

我們最努力反抗的傷害模式，往往會在我們擁有權力之後，無意識地重演。曾經被奪走包容的人，很容易在收回主導權後，忘記如何給予包容。

> 在晤談的尾聲，我邀請 Claire 做一個練習：下一次，當部屬的錯別字再次點燃胸中的怒火時，先不要急著發作。把手輕輕放在胸口，給自己三個深呼吸的時間，對內心那個緊繃已久的自己說一句：「沒事的，現在很安全，我們已經不用再靠著懲罰自己來證明價值了。」

當我們能夠對自己過去受傷、犯錯的經驗，保持溫柔的同理與接納，內在那個揮舞著法槌的緊繃評判者，才會真正鬆開雙手。

唯有先學會善待自己心中的脆弱，我們才能在面對他人的不完美時，放下防禦性的苛責，長出清明而堅定的邊界，以及真正溫暖的慈悲。

【隱私與倫理聲明】為維護心理諮商倫理與隱私原則，本文情節與人物皆為教學示範之綜合改編與虛構，如有雷同純屬巧合。

耘心 心理諮商所 YunXin Counseling Center
耘心官方Line
0968-212-731
基隆市信義區信一路150號5樓A室