

贏在自知知人的智點

有**共識** 願**共事** 知**動機**



賀德崇

是否有這些感覺？或是遇到這類同事？

1	不知道為什麼該做這件事	9	沒有做該做的事卻得到獎勵
2	不知道該如何做這件事	10	做了該做的事情卻常受懲罰
3	不知道自己該做什麼	11	覺得做對的事反而會招來負面的效果
4	總覺得你的做法行不通	12	即使表現差勁，也不會招來任何負面後果
5	總覺得自己的做法不好	13	常做超過所能掌控的事
6	覺得其他的事情更重要	14	受限於個人能力，讓團隊無法有效發揮
7	哀怨努力得不到任何回報	15	個人問題影響到團隊
8	覺得正照著指示在做事	16	常覺得沒有他不行

大綱

共識：和上一代的關係

探索家族三環角色衝突的可能原因.....

共事：如何與老臣相處

是不是神隊友在自己的一念之間.....

動機：探索擾人的原因

人的感性，未被滿足需求常是動機.....

衝突差異：每個人都有自己的『道』與『術』



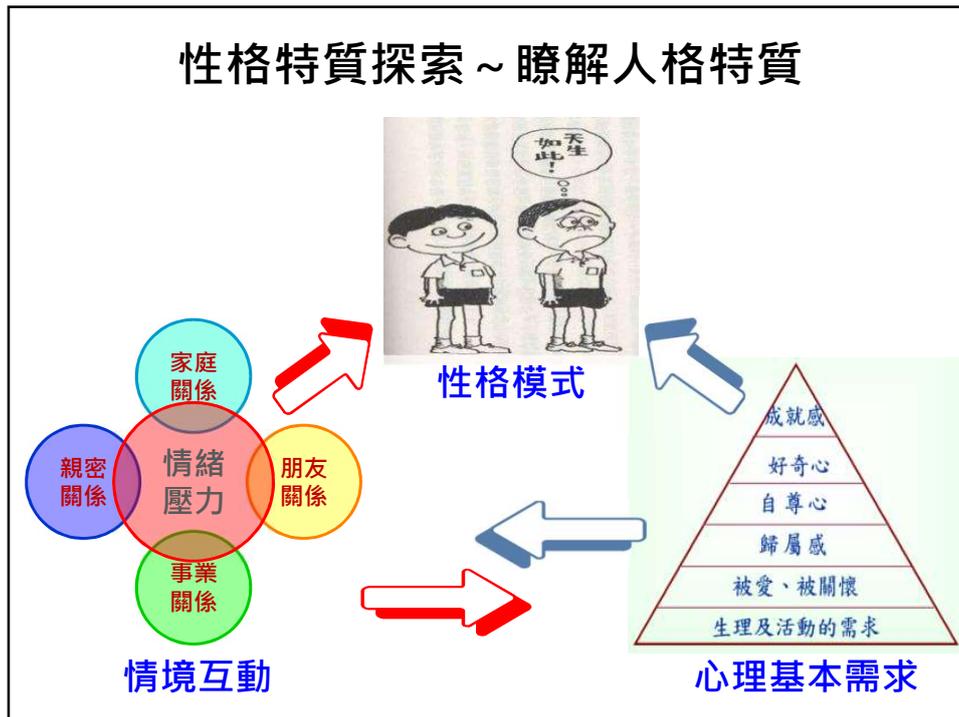
術

方法/技巧
專業/知識

道

性格、情緒
依附關係
心理基本需求

性格特質探索 ~ 瞭解人格特質



瞭解衝突的差異：應用性格模式

透過心理學的四對性格(榮格)作為科學化之行為分析

四對性格傾向



性格傾向主要特徵

透過心理學的四對性格(榮格)作為科學化之行為分析

① 適應性→對環境趨近或適應性的程度

強 → 弱

外向型[E] ↔ 內向型[I]：面對適應環境,自我動力、驅動的根源

獨立型[J] ↔ 依賴型[P]：在所面對的環境下，生活方式的傾向

② 敏感性→對情境敏感性或情緒化的程度

弱 ← 強

實感型[S] ↔ 直覺型[N]：對情境資訊的收集方式，對事情的認知

理智型[T] ↔ 情感型[F]：認知情境後，自我行為的決定能力

性格傾向主要特徵：動力的根源、方向

外向型

+2

象徵代表：嘴

主要特徵：傾向於先說後想，行動常優於思考，廣度優於深度；容易心不在焉。喜歡參加會議時積極發表自己之意見，如果沒有陳述自己之觀點，會很不爽快並喜歡與大家一起腦力激盪。

精力來源：人群

時間認知：時間是可以被征服及利用的，預留與人交流的時間

情緒念頭：當歡樂聚會結束之後會感到一股莫名之失落感

衝突對話：我在向你解釋，你到底有沒有聽

+1

內向型

-1

象徵代表：耳

主要特徵：習慣先思後行，容易給別人『靦腆』的印象

參加完會議或社交活動之後，需要獨處恢復精力

精力來源：單獨充電

時間認知：時間是一種概念，給沉思的時間

情緒念頭：一想到要參加這個活動就感到緊張

衝突對話：你只會到處宣揚，下次不告訴你了

-2

性格傾向主要特徵：資訊收集

實感型

-2 -1

象徵代表：手(看得見，摸得到)

- 主要特徵：**慣於依事實，具體數據進行工作，喜歡有明確指令與具體的問題與答案。
- 事物認知：**習慣以眼見為憑做為對事情之認知，較缺乏全面性構想。
- 時間認知：**時間就是現在，是精準的，是絕對的。
- 情緒念頭：**這個計劃都還不清楚就要執行，讓我很質疑。
- 衝突對話：**不交待清楚，就憑你這豬腦袋，你會懂嗎？

直覺型

+1 +2

象徵代表：腦(未來/未知感興趣)

- 主要特徵：**好出謀劃策略，做是另一回事，對未來發展可能性較感興趣，喜歡探索事物背後的關聯。
- 事物認知：**習慣以可能性做為對事情之認知，傾向籠統方式的回答。
- 時間認知：**時間是一種未來性，時間是相對的。
- 情緒念頭：**我很訝異這麼簡單的計劃怎麼還有人聽不懂
- 衝突對話：**少囉唆，請講重點好嗎

性格傾向主要特徵：行為決定

理智型

-2 -1

象徵代表：事(行事堅定直接，不囉嗦)

- 主要特徵：**自許真理愈辯愈明，以自己的客觀公正自豪，與他人意見不合，會直接告訴對方。喜歡探究把事情搞清楚!!!
- 時間認知：**時間是一種可運用資源，運用於處理事情之資源
- 情緒念頭：**我對這會議所作的決策過程感到憤怒
- 衝突對話：**我也沒說什麼，你幹麻哭嗎？小題大作！

情感型

+1 +2

象徵代表：人(非常在乎別人感受)

- 主要特徵：**做事傾向自我色彩；寧願息事寧人，不求爭辯是非，非常在乎別人的感受，過於滿足別人的要求。在決定事情，傾向主觀感受。
- 時間認知：**將時間定義於人時間是人與人之間的一種關聯
- 情緒念頭：**這件事情的結果讓我感到悲傷。寧願息事寧人。
- 衝突對話：**說話那麼傷人，真沒良心！容易出爾反爾之觀感。

性格傾向主要特徵：生活方式

獨立型

+2

象徵代表：剛(講究秩序)

主要特徵：做任何事都井井有條，陳述個人意見時，易被誤會你火氣大，講究秩序，喜歡分門別類，有系統擺設

時間認知：時間是一張時間表，時間是可以計劃和控制的，做事喜歡一氣呵成。

情緒念頭：我很討厭沒有在規劃裡的事情發生

衝突對話：不是早說好了嗎？怎麼到現在還沒動作！

依賴型

-1

象徵代表：柔(習慣做最後一秒鐘的廝殺)

主要特徵：做事容易依興趣而為，不求絕對明確，常『視情況而定』，喜歡嘗試新東西，常選擇不同方式處理同一事情

時間認知：時間是可以彈性並允許增加的

情緒念頭：我很懊悔當初沒有早一點準備

衝突對話：你以為你是誰阿！你說了就算了嗎？

-2

性格特質探索～彩跡鑒診

【測知潛意識中人生劇本之各種優缺點記錄及傾向】

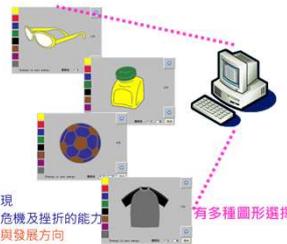
彩跡潛意識的表現

適應情境傾向

- * 個性中之情緒盲點
- * 情境中受挫之情緒表現
- * 負面情緒感受之程度
- * 個性模式與生涯方向
- * 有形無形之防禦程度
- * 人際關係

解決問題傾向

- * 基本學習能力表現
- * 處理內心不安、危機及挫折的能力
- * 工作基本準備度與發展方向



有多種圖形選擇

彩跡報告針對燈號的解說

- 彩跡燈號解釋說明：
彩跡燈號是顯示彩跡報告結果中，有9個專案的出現是需要特別關懷提醒的：
- B1：堅持度高，容易非黑即白，面臨重大決策，容易不夠縝密而產生後遺症。
 - B2：正處於混亂動搖的狀態，內心感到焦慮。
 - B3：設定超乎自己能力的目標，易引發自卑感，對自己失去信心。
 - B4：處於困難、挫折與不安狀態。
 - B5：較重視面子，不能忍受自我的尊嚴受損，而容易形成自我壓力。
 - B6：壓抑自己憤怒的情緒，內心充滿矛盾、焦慮、不安的感覺。
 - B7：較常將委屈或不滿潛藏在內心深處，形成自我壓力。
 - B8：會採取較為強硬的方式處理困難問題，讓自己陷入困境。
 - B9：堅持自己的想法，易將自己陷入孤立的狀態。
- (綠燈)：報告內容沒有出現上述9個項目
 - (黃綠燈)：報告內容出現B3、B5、B6、B7、B8中任一項出現
 - (黃燈)：報告內容中，出現B1、B2、B4、B9任一項出現
 - (紅黃燈)：報告內容中，B1、B2、B4、B9任兩項出現
 - (紅燈)：報告內容中，B1、B2、B4、B9任三項出現

客觀瞭解對情境狀況的反應～彩跡報告

案例： 2. 情境中遇到挫折時的情緒表現
●●● (遇到挫折時，所做出的相對應行為)

現 況	建議方案
目前正處於混亂動搖的狀態，內心感到焦慮，需要他人的理解與接納，以重新調適。	在這種情況下，不要做任何重大決定，而是先將心情平靜下來，善用身邊的資源，把想法及現況釐清，找到未來努力的方向及目標，並進一步訂定學習計畫，以積極開放的心態接受挑戰，一步一步的往目標方向前進。

性格特質探索 ~ 圖跡鑒診

【偵測潛意識中之認知與感受紀錄】

圖跡潛意識的表現

與外在情境互動的潛在性格

- * 性格傾向、潛在欲求
- * 心理基本需求程度
- * 防禦傾向、人際互動
- * 社會情境適應度、協調度
- * 決斷力



圖跡報告針對燈號的解說

圖跡燈號解釋說明：
圖跡燈號是顯示圖跡報告結果中，有6個專案的出現是需要特別關照提醒的：

- A1：經常為往事所困擾，心理經常有負向的感受而呈現自我焦慮。
- A2：被愛與被關懷缺乏；情緒適應度欠佳。
- A3：心理基本需求呈現欠佳狀態，容易因自我價值感低落，而產生自信心不足的現象。
- A4：容易因挫折而呈現焦慮不安，心理上對現實情緒存有較大的不安感與壓迫感。
- A5：安全感不佳，內心較不安定，性格亦較謹慎及強硬。
- A6：人際互動中好感分明，容易於人際互動中產生誤解。

- (紅燈)：A1與A2、A3、A5任何一項同時出現時；或A2、A3、A5三項同時出現
- (紅黃燈)：出現A1單項或A2、A3、A5任何兩項出現時
- (黃燈)：出現A2、A3、A5任何一個單項
- (黃綠燈)：出現A4、A6中任何一個單項
- (綠燈)：沒有出現上述各項目

客觀瞭解心理基本滿足程度 ~ 圖跡報告

案例：心理基本需求程度

現 況	建議方案
<p>● ●</p> <p>經常為過去或往事所困擾，心理上常有負向感受而呈現焦慮。</p>	<p>建議：提升自我覺察能力，抽絲剝繭的探索潛意識中的傷害，而願意去面對、接納；再藉由對自我認知的調整瞭解事情會因情境、人、事、物的改變，而產生不同的變化及結果，進一步解除心理的障礙。在此期間若面臨重大決策時，請多參考他人的意見並撥出充裕的時間反覆思考，以釐清事情的真相，做客觀的處理。</p>

瞭解衝突可能原因：應用性格模式

低敏感 ← 感性取向 直覺型(N) 高敏感 →

實感型(S)		直覺型(N)		
理智型(T)	情感型(F)		理智型(T)	
快速進展型 英雄本色	速戰速決型 母儀天下	積極行動型 公眾領袖	積極敏銳型 麥克亞瑟	獨立型
率直情感型 草莽英雄	開朗活潑型 楚留香	謹慎小心型 和平天使	外向敏感型 不退休的舊式縫紉機	依賴型
穩重執著型 啄木鳥	沉著冷靜型 和平使者	深思熟慮型 聖女貞德	細膩敏銳型 愛因斯坦	內向型
內向固執型 仙風道骨	內向謹慎型 牢靠的堡壘	溫和小心型 怪醫黑捷克	敏銳執著型 瘋狂科學家	獨立型

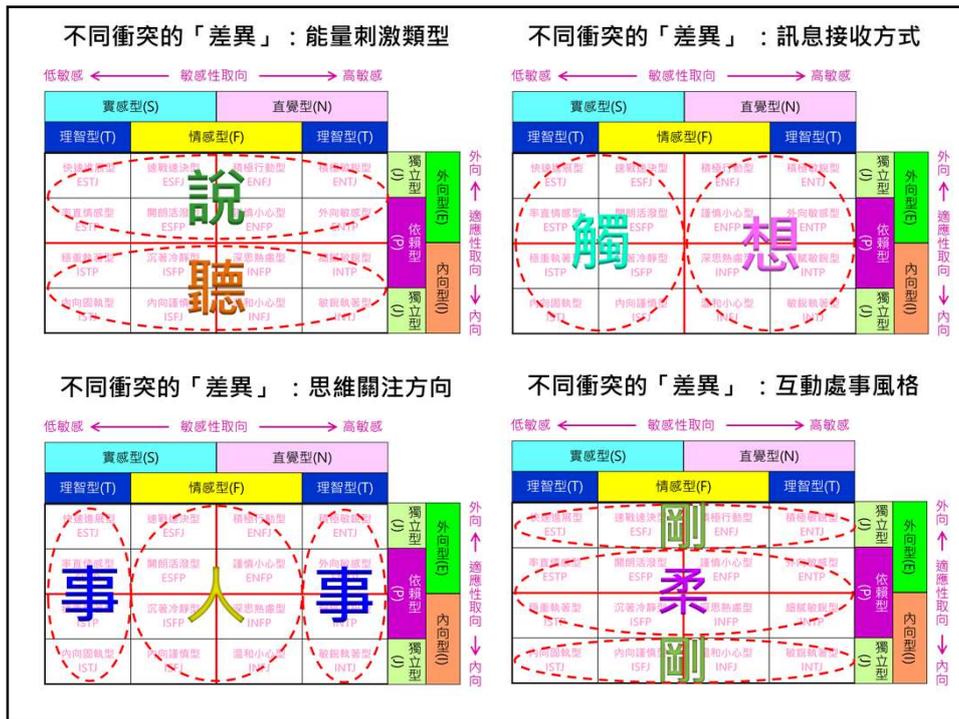
外向 ↑ 適應性取向

內向 ↓

②

④

①



接受不同的性格差異

1
欣賞差異

2
接納差異

3
尊重差異

4
瞭解差異

5
享受差異

試試看，
正确的顺序是？

○ → ○ → ○ → ○ → ○



瞭解差異：不同性格的內心規則

低敏感 ← 敏感性取向 → 高敏感

實感型(S)		直覺型(N)		
理智型(T)	情感型(F)	理智型(T)	情感型(F)	
有企圖心 <small>ESTP</small>	很熱情 <small>ESFP</small>	很小心 <small>ISTJ</small>	有耐心 <small>ISFJ</small>	外向 ↑ 適應性取向 ↓ 內向
獨立型 (S)	依賴型 (F)	獨立型 (S)	依賴型 (F)	

瞭解差異：不同性格的心理重視

低敏感 ← 敏感性取向 → 高敏感

實感型(S)		直覺型(N)		
理智型(T)	情感型(F)	理智型(T)	情感型(F)	
懂我、瞭解我 <small>ESTP</small>	喜歡、肯定我 <small>ESFP</small>	務實、講道理 <small>ISTJ</small>	尊重、體貼我 <small>ISFJ</small>	外向 ↑ 適應性取向 ↓ 內向
獨立型 (S)	依賴型 (F)	獨立型 (S)	依賴型 (F)	

瞭解差異：不同性格的話題內容

低敏感 ← 敏感性取向 → 高敏感

實感型(S)		直覺型(N)		
理智型(T)	情感型(F)	理智型(T)	情感型(F)	
未來、效果 <small>ESTP</small>	感覺、夢想 <small>ESFP</small>	事實、證據 <small>ISTJ</small>	啟示、經驗 <small>ISFJ</small>	外向 ↑ 適應性取向 ↓ 內向
獨立型 (S)	依賴型 (F)	獨立型 (S)	依賴型 (F)	

瞭解差異：不同性格的溝通模式

低敏感 ← 敏感性取向 → 高敏感

實感型(S)		直覺型(N)		
理智型(T)	情感型(F)	理智型(T)	情感型(F)	
講重點 <small>ESTP</small>	講好話 <small>ESFP</small>	講詳細 <small>ISTJ</small>	講和諧 <small>ISFJ</small>	外向 ↑ 適應性取向 ↓ 內向
獨立型 (S)	依賴型 (F)	獨立型 (S)	依賴型 (F)	

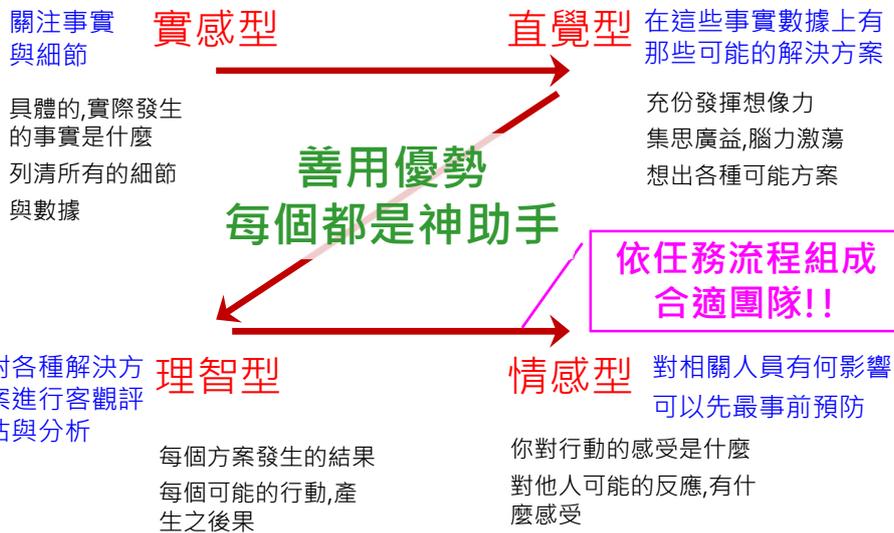
接納/尊重差異：更容易達成共識



欣賞差異：建立高績效的團隊



享受差異：用不同性格優勢組成夢幻團隊



認同差異，肯定價值

覺察(自我)

→理解(差異)

→諒解(行為)

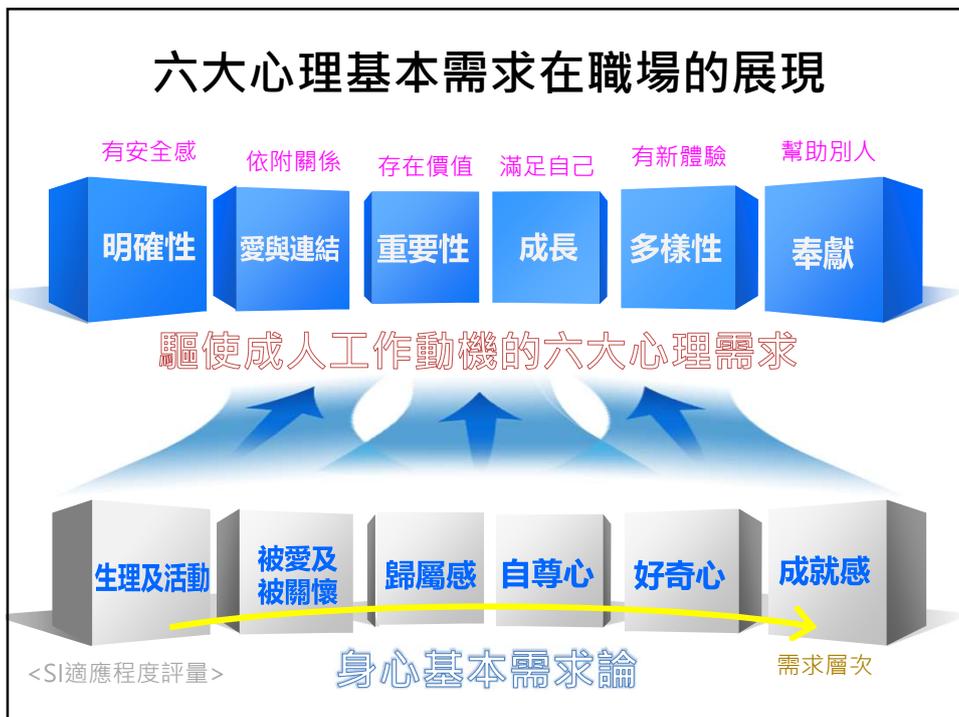
→欣賞(不同)

改變自己觀點：誰都可以是神隊友

「人」的問題多是心理基本需求未被滿足



六大心理基本需求在職場的展現



工作動機需求建議



奉獻 (Contribution) 滿足員工內在的成就動機，使之發揮自動自發學習的原動力

成長 (Growth) 透過各項軟性及硬性技能的學習，讓每個員工感受到成長的喜悅

重要性 (Significance) 協助員工找到自我存在價值

愛與連結 (Love and Connection) 讓員工感受到公司及主管的關懷與溫暖，培養感恩的組織文化

多樣性 (Uncertainty) 員工需應用多種技能與才華，以應付工作中各種不同活動的程度

明確性 (Certainty) 給員工一份安全感，讓員工能安心且專注執行任務，提升工作績效

〈請參閱講義的需求建議〉

案例練習：(關係面)兩代互動

公司創業超過40年，董事長從黑手出身，憑藉著技術研發能力，讓公司一直成長到現在突破上億營收。

兒子Ken從小就被安排，出國念知名MBA畢業，並且在美國跨國科技公司工作2年後回國，大家都知道是Ken是未來的接班人，進公司就先從財務部門歷練，3年後擔任特助，跟在父親旁邊學習已6年，主要負責公司專案計畫執行。

親子關係衝突：

名為見習，進入公司9年以來，一直沒有放手獨立被信任的感覺。擔任特助以專案形式訓練，但是所規劃的企劃案常常被修改的跟當初計畫的不同，會議桌上不留情面的被批思考不完整；回到家，餐桌上又常常被數落出國念MBA也沒比較厲害。最近因一個重要專案計畫延遲時程受到損失，Ken認為是父親決策不定所致；父親認為身為負責人的兒子要負起責任，起了口角，Ken想放棄離遠遠的.....。

盤點性格差異與工作動機需求



工作動機需求盤點表

未能驅動 A.【安定與機會】動機的项目		對照動機
A1 明確性	<input type="checkbox"/> 感覺或擔心目前崗位工作不穩，例如常被罵、表現差、不被信任、無法勝任、.....	工作穩定。
	<input type="checkbox"/> 名為組織、有架構與職責，但實際工作還有很多執行面的權責、執掌不分、.....	層級清楚。
	<input type="checkbox"/> 雖然有指令、有目標與標準，但具體作法對執行者還是不清楚、.....	指示明確。
	<input type="checkbox"/> 各層級各自詮釋對任務的理解與標準；或是擔憂做了還會常改的疑慮、.....	目標一致。
	<input type="checkbox"/> 其他：《請參閱講義的盤點表》	
A2 多樣性	<input type="checkbox"/> 感覺工作沒有其他機會挑戰；或是自己本身害怕會做不好、.....	跨項挑戰。
	<input type="checkbox"/> 沒有輪調制度或接觸不同領域的機會；或是擔心沒有經驗、專業而不敢嘗試、.....	不同體驗。
	<input type="checkbox"/> 認為目前沒有機會發展或升遷管道；或是自覺在一個保守的組織，沒有前景、.....	機會不斷。
	<input type="checkbox"/> 工作平淡，沒有任何的刺激感、成就感；或是可以激發興奮感的任務目標、.....	尋求刺激。
	<input type="checkbox"/> 其他：.....	

- 明確性**
- 工作穩定
- 目標一致
- 多樣性**
- 愛與連結**
- 被認可
- 重要性**
- 受尊重
- 成長**
- 奉獻**
- 回饋感恩

從盤點出來的關鍵項目 尋求解決之道

性格上，兩者衝突比較來自於「實感」與「直覺」間之差異；也因為性格使然，責任感很重的父親讓兒子“不被信任”的感受更明顯

- 明確性**
 - 工作穩定
 - 目標一致
 - 愛與連結**
 - 被認可
 - 重要性**
 - 受尊重
- 市場不變的就是「變」，企劃案變更是常態。直覺的父親常會因為市場的些微變化或是得到的更多訊息而改變，所以實感的兒子要先認知有這些的差異。在企劃進行時，不要等到完成後再提，即便只是整理資料的過程，就可以主動詢問，可能就會得到不同方向的建議，也可以從中與父親逐漸形成相同的目標共識。
- 父親性格不善於用言語表達情感，自有其肯定讚美的方式。兒子可以主動告知父親最近學了什麼、知識長了什麼。慢慢讓父親願意更多時間聽你講，瞭解你的想法，甚至給予支持去做。
- 每個人都希望受到尊重，在團隊中有存在價值。實感的兒子在乎的比較是自己用心完成事情的付出，但是对于直覺型的父親，在意的是觀念想法關鍵的思維。瞭解差異，諒解父親的表達模式後，兒子可以從父親給予的眼神或是行為，去感受父親表達尊重感的方式；當有適當時機，可讓父親瞭解自己的接受方式，不斷從日常中強化父親的行為，形成一種良性循環。

勉勵：你完全可以主導評價是多少.....

$$\left. \begin{array}{l} \text{事件次數} \\ \text{對人評價力} = (1 + \text{認知}\%) \end{array} \right\}$$

「負面」 → 認知% = -10% (只要少一點點)

對人評價力 = $(0.9)^n = 0.9 \times 0.9 \times 0.9 \times \dots$

n 只要 **6次**，對人評價力就低於 **0.5** (0.478)

n 超過21次，對人評價力就只剩 0.1 (0.098, n=22)

「欣賞」 → 認知% = +10% (只要多一點點)

對人評價力 = $(1.1)^n = 1.1 \times 1.1 \times 1.1 \times \dots$

n 只要 **8次**，對人評價力就達到 **2倍** (2.14)

n 超過21次，對人評價力就高於 **8倍** (8.14, n=22)

