

再思職場諮商師的價值兩難問題： 以組織多重真實觀為解決之道

洪瑞斌

(中國文化大學心理輔導系副教授)

壹、職場諮商師的處境

企業或職場諮商師通常協助企業員工(包括高階、中階、基層)紓解壓力、解決情緒困擾,以提昇工作效能。但一般員工協助方案(Employee assistance programs; EAPs)或職場諮商(Workplace counseling)受關注的議題中,其一是諮商師與組織文化價值的相容性(Carroll, 1996),甚至也有學者討論整個諮商專業與企業專業價值系統的整體不一致或是對立(楊明磊, 2003)。另外一點是諮商師介於個案(員工)與組織(僱主或經營者)之間,容易形成一種價值立場兩難或衝突(戴谷霖、陳斐娟、拾已寰, 2006; 楊明磊, 2003)。

英國的員工協助專業協會(EAPA)定義員工協助方案為「在系統化及標準化的基礎上,對特定工作群體提供心理諮商以及其他形式的協助機制」(EAPA, 1994)。Carroll(1996)認為EAPs包括廣泛的面向,除了個人、伴侶、家庭諮商外,還有法律、財務的諮詢或建議。除EAPs之外,還可看見許多相似的專業詞彙於相關文獻中。Carroll(1996)認為所謂「職場諮商」指的是在職場場域中提供諮商相關服務計畫,但並沒有一致的描

述來釐清其目標的範圍。Carroll(1996)進一步提到職場諮商目標的二極,一端是「個體的諮商概念」,另一端則是「組織的諮商概念」。Schmitz(1983)提到「主管與員工諮商方案」(Executive and employee counseling programs; ECPs)可定義為「在工作社群的脈絡中,提供給主管、員工以及組織等專業諮商、諮詢以及支持性服務」,而ECPs的二個主要目的,其一是人本主義的關懷,協助個人解決自己的困難或問題;更重要的另一面是生產力的關懷,解決個人問題為提升生產力。另外查閱相關文獻發現,有學者將「企業諮商」譯為"industrial counseling"(羅佳, 2010),也有譯為"workplace counseling"(鄭意儒, 2006)。從前述定義的內涵來看,或相關學者回顧也指出EAPs文獻可見不同名詞,如「工業諮商」、「勞工輔導」、「工業社會工作」、「企業諮商」、「職場諮商」、「員工諮商」...等,或因不同專業領域出發,或因時代思潮變遷而有差異,但其實都指稱相同的概念意涵(中華民國行政院勞工委員會, 2000; 林桂碧, 2003; 朱春林, 2009)。只是EAPs的服務範圍及內涵還是較ECPs、職場諮商為廣,因為還包含

法律、財務、身體健康等不同方面之服務，但心理諮商與諮詢還是協助核心。

從前述定義釐清，約略就可以發現EAPs的二大目標或功能，一面是個人成長，另一面是提升生產力。楊明磊（2003）曾深入的討論了EAPs導入組織的核心矛盾，主要在於雖想解決員工個人心理相關問題，但最終目的仍舊期望提升（企業）整體產值。他進一步指出因為「諮商專業」與「企業經營」背後的基本假設不同造成其核心目標的差異。諸如「諮商專業」追求個人成長、樂在生活；「企業經營」追求企業效益或規模擴張，因此希望員工樂在工作，如此便形成員工協助方案的矛盾與困境。Carroll(1996)也曾指出相同的價值衝突問題，他說諮商的目標在於促進個案成長、自主，鼓勵他們照顧自己、自我肯定、發展潛能等；但並非所有組織都希望員工自主、個人中心，某些組織可能強調團隊工作，希望員工被動而非主動，因為控制員工也是組織的重要功能。換言之，在企業管理者的角度來看，他們可能期待員工去和諮商師協談後會變得更好管理(Greenwood, 1997)。因此，當諮商員給與員工賦權增能(empowerment)後，員工更具自主性後，組織管理者卻可能知覺其問題更嚴重（Greenwood, 1997; 楊明磊，2003）。

矛盾背後還反映了一個重要問題：誰是案主(client)？是員工（個人）或是組織（雇主或主管）？以一般諮商服務來說，有困擾的來談員工應是案主。但其實企業組織才是付費的委託人，甚至職場諮商師通常也是企業的僱員（只是內聘或外包的形式）。進一步來說，諮

商師與員工個案之間有專業關係與倫理，諮商師需考量員工個案之最大福祉；而諮商師與企業間有僱用或委託關係，諮商師要符合企業工作規範與政策，他也對企業負有責任(Accountability)（戴谷霖等，2006；楊明磊，2003；Carroll, 1996）。於是諮商師身上的雙重關係或契約，也形成雙重責任，較理想的狀況是達到「雙贏」的目標(Cunningham, 2000)。但現實狀況並非總是能達到雙贏的理想狀態，諮商師又該如何處理？

Carroll(1996)認為職場諮商師必須接受員工個人及企業組織同時皆為其案主，並必須設法平衡於二者之需求與責任。Nahrwold(1983)建議諮商師應採中立角度，避免成為勞方、資方任一方的擁護者。另外他也認為企業與諮商兩個世界是可能並存的，如果相互之間更多的溝通與瞭解，以及更深的角色參與就有可能做到。這種平衡論是常見的主張，但是這也只能交由有經驗的諮商師在自己的角色或內在進行許多權衡與協調。但可以想見，這並不是個簡單的工作，這種平衡的要求如同危險平衡或困難平衡，特別是在勞資立場不一致的問題上。也因此Greenwood(1997)指出這種角色衝突與模糊的工作特性成為職場諮商師的重要壓力來源。

可以說三個角色之間所形成的三角關係，造成職場諮商師的立場與價值兩難，因此完全中立或平衡是困難的工作，於是諮商師的問題可能演變為角色界定或價值立場之選擇。在EAPs中的動力三角關係中，Towler(1997)為我們展示了三種可能性，分別是諮商師與員工結

盟、諮商師與組織結盟、組織與員工結盟。諮商師與員工結盟時，諮商時選擇靠近與支持員工個案的立場，此時諮商師的角色如同「弱勢代理人」，以扶助與拯救弱勢員工為優先責任，當員工與組織立場衝突時，諮商員會給予個案賦權增能，共同對抗組織壓迫。當諮商師與組織結盟的狀態時，諮商師選擇與組織站在相近或相同立場，諮商師的角色如同「組織的美妝師或消音器」，諮商師優先站在接受組織目標與政策的立場，吸收與消解員工的情緒與壓力，再說服員工接受組織現狀。第三種組織與員工狀態結盟較為特別，此時諮商師的角色如同「局外人」，通常組織與員工同時排斥諮商師與諮商工作，像是EAPs只被企業當作福利政策宣示，而無實質作用時。

前述的平衡論或雙贏說雖然理想，但實際員工諮商在組織運作時就碰到現實的狀況。在戴谷霖等（2006）研究中受訪的EAP工作者，多數都站在與組織結盟之立場。例如其中受訪者說：「不可否認的，有時候我們要偏向雇主一點，因為畢竟錢是雇主給的。」雖然不能說許多職場諮商師皆傾向「現實主義者」，但是至少在職場諮商師處境中可以想像其間的壓力與為難。本文進一步要思考的是，除了中立、平衡論或選邊

站等方式，或者就交給諮商師做個人磨練及修為等，是否還有其他解決之道？為了深化問題的思考，我們先討論在職場諮商中企業員工可能遇到的問題，以及問題的區分。

貳、企業員工問題的再分析

雖然職場諮商師先天的處境上易陷入到兩難情境中，但卻也不是所有狀況都呈現兩難。我們應進一步詳細討論與區分職場諮商師可能碰到的問題類型。

Sworder(1977)曾提出一個將工作中問題做分類的簡單架構。他區分了三類問題，包括：(1)問題來自個體自身；(2)問題是由組織所引起，並影響到個體；(3)問題是來自個體及組織之外，並且或許對個人工作造成影響，或許看來不會。研究者根據本架構為基礎，並進行修改。因為第三類問題比較模糊，所以研究者維持一個二元分類向度，即問題主要來源。另外，因為先前本論文討論也發現員工個人與組織對問題的解決目標及期待也有不同方向，就是有些問題員工個人與組織對問題的解決目標一致（雙贏），而有些問題二者之期待與需求則是矛盾的（競爭衝突），還有些問題則和對方無關。如此2乘3，大約可以形成6類的分類架構。

以第一類來說，有些問題主要來自

表一：企業之員工與組織問題之分類架構

	立場一致	無關聯	立場不一致
問題主來源為個人	I個人問題影響工作績效，個人、組織處理目標一致	III個人問題不影響工作績效或組織運作	V個人問題影響工作或組織運作，個人、組織處理目標不一致
問題主來源為組織	II組織問題影響個人安適，個人、組織處理目標一致	IV組織問題不影響個人安適	VI組織問題影響個人安適，個人、組織處理目標不一致

員工個人，但組織在解決問題上其目標或立場與員工是相一致的。例如在EAPs的發展歷史裡，一重要里程碑是職業戒酒方案(Occupational Alcoholics Programs) (楊明磊，2003；Carroll, 1996)。由於當時酗酒成為美國普遍社會問題，並且影響員工在組織的工作狀況。因此企業開始實行諮商工作，協助員工處理酗酒問題，也讓員工可以回復到有效能的工作。換言之，在這類例子中，雖然問題來源來自員工自身，但是因影響工作之進行，所以二方對問題解決之需求與目標是一致的。

第二類也是員工和組織在解決問題上其目標或立場一致，只是問題來源主要來自組織。例如若金融風暴景氣嚴重萎縮，某公司訂單大量減少，採取讓員工無薪休假以降低人事成本。在這樣狀態下，員工遭遇收入突然降低，脫離生活常軌，以及公司是否能度過難關的高度焦慮感。對某些經濟壓力大、高度失業焦慮的員工可能造成不小困擾。在這類問題上，雖是組織問題影響了員工，但它們同時也是組織的困擾，因此解決這類問題也是組織的目標，組織會採用各種策略或方法來解決，讓組織問題改善。

而第三類及第四類問題，不論問題本身是員工個人或是組織問題，但都與對方沒有關聯，所以並非此處需要討論的問題。第三類不論是員工遭遇喪親或創傷事件，或是涉及員工未來改變（討論是否要生孩子）或個人成長問題，但個人問題的困擾都不影響目前工作表現及組織運作。Carroll(1996)提到在EAPs有限的資源中，某些取向會建議這類問

題由員工自行去做個別諮商。當然，在EAPs資源充足，或公司視為員工福利的一環而提供每位員工諮商基本服務時（如基本使用次數），員工還是可以使用EAPs。但不論如何這類問題基本上都沒有矛盾，只需考量員工需求即可。另一方面，企業也可能遭遇組織的問題或困難，但若這些問題不會影響到員工個人，基本上也不會進到EAPs。例如公司研發新產品失敗，只要問題不會擴大到危及公司生存或整體營運，應不至於影響一般員工。

第五類的問題主要源自員工個人問題，但員工與組織對問題解決的目標並不一致。例如某員工因為憂鬱症症狀顯現（假設是員工個人舊疾，非現職壓力所引發），而嚴重影響他的社會功能及工作任務。雖然已經就醫服藥，但憂鬱症還是讓他難以承擔原本的工作負荷與任務，所以他期望現階段公司可以幫忙調整減低工作職務，讓自己能負擔。他希望等症狀慢慢控制、狀況恢復穩定後，再調回原本的工作。但對此公司管理階層來說，這員工因憂鬱症成為一個不能穩定預估工作能量之人力（可能在公司最忙時失去功能）；另外公司也擔心此員工之憂鬱症成為潛在的風險，在壓力大時隨時可能爆發。因此公司管理階層傾向給與該員工慰問金，並以員工因病無法負擔原工作契約與職務，請員工辦理離職，回家休養身體。在此案例中，很明顯二方對問題解決的目標及方向不一致，員工希望能控制疾病，並調整目前工作負擔，以求長期持續在組織中穩定工作。但是，組織希望能將此憂鬱症問題有效控制，避免擴大干擾部門

運作，將風險降至最低，就是企圖辭退員工。這類問題也是典型造成諮商師價值兩難處境的問題。

第六類問題同樣存在不一致的矛盾，不同的是問題來自組織，並造成員工的困擾。例如一位資深產品設計師前來諮商，因為他感覺倦怠，並萌生去意。他雖然是公司最資深的產品設計師，卻沒有設計案的主導權。即便他按照每年給定的概念方向，也調查了市場消費者需求，但往往老闆在過程中加入個人偏好，而且都是老闆說了算。設計師覺得他願意接受市場的考驗，但老闆往往靠他個人過去經驗與直覺，而且都未按照設計的流程制度走，經過反應溝通無效，長久下來讓他疲憊。這類問題的共同特性是明顯可歸因於組織問題，並造成員工壓力及工作困擾。但組織因為權力或組織文化、制度等結構性阻力，使問題的反映與處理都變得極不易。組織經營管理階層的想法變成，「組織不可能改變，員工要想辦法調整自己以適應組織現況」。而這類問題同樣也是屬於諮商師價值兩難的問題。

綜合而言，研究者透過對職場員工或組織問題的分類，來區辨問題的性質。對第一、二類問題來說，因為員工個人與組織對問題的目標或立場一致，所以基本上是容易讓職場諮商師創造雙贏的處境。而三、四類問題則屬較單純的問題，員工與組織較不會相互干擾。而第五、六類問題才是典型造成諮商師價值兩難的處境，也是本文將進一步思索與討論的。過去面對這樣的問題，比較常見的方式是諮商師按著自身價值立場，選擇自覺合理或符合良知的一個方

向。若諮商師希望努力保持價值中立或平衡的方式，經驗上往往容易變成「兩面不是人」（戴谷霖等，2006）。下面研究者嘗試突破過去只能「選邊站」或「價值中立」的模式。

參、後現代典範的轉向：組織多重真實觀對職場諮商師的幫助

研究者曾在一研究中，透過後現代主義之思想進行視框轉移，提出一個重要概念—「組織多重真實性」（洪瑞斌，2010a）。所謂後現代典範的轉向可以簡略的稱為在後現代主義(postmodernism)思潮下，認識論典範從現代性的邏輯實證論轉換成後現代的社會建構論典範（金樹人，1997；洪瑞斌，2010a）。而後現代典範轉向的重要內涵包括從單一客觀真實轉為多重建構真實、從個體理性轉為社群理性、從主流中心轉為脈絡主義、從語言再現轉為語言行動論等（洪瑞斌，2010a）。

進入科學化與工業化掛帥的現代社會中，理性主義與科學主義自然成為真理的依據，於是只有合乎邏輯的、可觀察的、經得起檢驗的才是客觀真實。而從「現代」轉向「後現代」，有一個明顯的轉折，「真實」(reality)不再是唯一而絕對的，反而是多重的、相對的、社會建構的（洪瑞斌等，2007；Smith, 2006）。換言之，從現代典範所追求或逼近的那個唯一的客觀真實，變成後現代關切不同人或群體間多重建構的主觀真實（或生活世界）。就後現代典範而言，人要跳脫出任何觀點或視框，觀察、理解或描述那個置外於人的客觀世

界，基本上是不可能的事（洪瑞斌，2010a）。洪瑞斌（2010a）指出採取組織多重真實觀的組織顧問或諮詢者，其主要任務就在促進組織中多重真實與敘說間的相互對話與建構。研究者進一步思考到，如果將後現代典範及組織多重真實觀應用至職場諮商師上，能否協助價值兩難與角色衝突問題。

因此組織多重真實性就是在後現代典範轉向之下，如何理解複雜組織世界的一個新觀點。組織多重真實性本身屬於社會建構論典範，而其研究旨趣其實是為了溝通與對話，主體在於不同群體之間（包括行動者或認識者本身隸屬群體）。多重真實性的認識論加上溝通對話的行動旨趣，背後反應的價值是「尊重多元」以及「互為主體性」。它反對傳統取向與現代主義，都只單面向的去講故事或真實，同樣都採「我主你客」的關係（洪瑞斌，2010b）。

組織多重真實性的重要意涵在於認為組織世界的複雜現象充滿不同真實與觀點，主要是因為個體或群體背後承載不同文化價值、意識形態以及主體位置。例如企業經營反映了資本主義意識形態或商業價值體系，勞工團體則反映批判理論之價值取向。或者企業組織不同專業功能也反映不同專業領域的價值系統，諸如銷售、生產、財務、研發等等，都呈現顯著或潛在差異。當職場諮商師進入組織，其實就是帶著諮商領域的文化價值系統進入組織。甚至諮商師本身所受不同學派的專業訓練，也是反映不同世界觀與價值觀的體系。而職場諮商師介於組織與員工個案間的價值二難問題，其實就是捲入勞與資之間既有

的價值立場與主體位置，特別是在原本勞資十分衝突的組織，諮商師更容易被捲入。但透過不斷對話與理解，有可能形成一種新的觀點與真實。換言之，組織多重真實性有助於突破現代主義下的單一真實，以及非黑即白的二元對立。組織多重真實性相信差異與矛盾反而暗含創造新狀態或境界的可能性，亦即對組織系統來說，這是進化與革新的機會點。

在現有諮商理論中，「多元文化諮商」（Multicultural Counseling and Therapy；後稱MCT）是具有後現代典範及多重真實或價值觀點的取向。戴谷霖等（2006）認為廣義來講在組織或職場中諮商，是將諮商系統引入組織、職場體制中，所以適用多元文化諮商概念，甚至「員工諮商輔導在本質上應該是『多元視角的諮商輔導』」。研究者認為「多元視角的諮商輔導」其實就是「多重真實觀點」，可惜MCT的發展，通常來自性別、種族等弱勢族群的助人工作反思(Ivey, Ivey, & Simek-Morgan, 2000)，並不能夠直接使用於職場或組織中的諮商。但廣義來講，MCT確實與組織多重真實觀點相符合，而諮商員的基本工作也都須對自身帶著的文化體系與脈絡敏感反思。

總而言之，若我們隨後現代典範轉向，當職場諮商師能具備非A即B以外的新價值立場，問題有可能有所改變。研究者嘗試採取「組織多重真實」觀（洪瑞斌，2010a），企圖超越既有立場的衝突或兩難。基本上原本的兩難問題容易讓諮商師陷入二極拉扯，但若進入後現代典範的轉向，就有可能超越二元對立

的狀態。此處進一步討論，若是認識到或採取組織多重真實觀時，對職場諮商師會有何作用或助益？

一、覺察自身價值觀與組織主流論述的相合或差異性

當諮商員進入企業職場進行諮商工作或方案時，的確需要覺察與組織主流文化與價值觀間是否相合或差異(Carroll, 1996)。具備多重真實性的職場諮商師會明白整個社會或組織中充滿各種不同觀點的論述或敘事，所謂組織主流文化將形成一種具主導性的敘事或強勢論述，諮商員很難迴避或置之不理。但其實並不是諮商員個人價值與組織主流文化相合就沒問題，在覺察人-組織價值差距的同時，諮商員需敏感自身在組織所能產生的作用與能動性。換言之，諮商員個人價值與組織主流文化的論述完全相合時，他幾乎完全融入組織，不易意識到主流文化的影響（如同魚在水中的習慣自然），也就無法提供參照、對話或促進反思的作用。此時，若個案是採另類觀點的邊緣族群，諮商員不但難以理解與接納，也容易藉由諮商的溫暖態度與技巧，軟化勞資衝突，消除員工怨氣，甚至產生懷柔的效果(Towler, 1997)，並未真正理解與接受各種差異觀點。

另一方面，若諮商員個人價值與組織主流文化的論述幾乎完全對立時，容易立即對組織產生不認同或敵意，而他在組織中也容易遭排斥或壓制，所以光是適應就有問題，因而諮商員可能很快離開組織，也就很難發揮作用。如同Nahrwold(1983)所提的，當諮商師採取極端「反商」態度時，ECPs通常都會失

敗。總而言之，研究者認為諮商員個人價值與組織主流文化的論述不是在極端相合或對立，反而有一種適當的差距，才有最大作用，可以提供組織對話與反思。

二、協助員工於內在進行不同版本或觀點的對話與辯證

當職場諮商師面對不同個案時，同樣都需要理解個案問題的故事，同理其處境。但若個案反映的問題與組織狀態及情境有關時，組織多重真實性也可以有幫助。對處於組織邊緣敘事的個案，諮商員自然要同理其受主流壓制與排除的處境，甚至其同理傾聽有助於對個案賦權增能(empowerment)。但具備組織多重真實知識的諮商員會進一步反映主流敘事所建構的社會真實及背後視框，甚至其他視框或觀點，協助個案在不同視框或觀點間，進行內在對話與辯證。若是多重真實觀的組織諮詢者(organization consultant)或變革代理人(change agent)要進行的工作是促進不同成員與群體間針對不同敘事版本或視框做對話、辯證與融合，換成多重真實觀的職場諮商師來說，則是要協助組織成員其個體進行內在對話與辯證。所謂「組織諮詢者」是指協助組織發展或變革過程中之專業建議，提供行動計畫或方案之諮詢者或顧問。而「變革代理人」則是指在組織變革或轉型中有意願、有責任促進與推動變革的人，通常是某高階領導者，有時是變革領導團隊的形式。所以對於多重真實取向的諮商師來說，並非站在主流文化或論述的立場，也非全然同情弱勢文化或邊緣論述的立場，但他也不是折

衷派或騎牆派。更清楚的說，諮商師是「多重真實與視框」的立場，他明白各種真實都有其依據，各種敘事也都有其適用與陰影面，錯誤在於壓迫與強制性。所以諮商師得在諮商情境與空間中創造出多重真實的接納與包容性，藉由諮商中的對談促進個案進行多重真實與視框的對話。

回到實際面，就如前述諮商師要能同理理解個案的邊緣敘事與論述，也要提供主流敘事或其他敘事的視框，甚至協助分析主流敘事的特性、優弱勢與影響性，讓他足以辨識與看清主流敘事的視框，然後個案才能對它採取行動策略。他能選擇對抗或戰鬥，但得協助他分析可能演變後果，探究能動的空間與動力。他也可能認識到難以改變組織現狀，那他也可以思考，是要在不大違背自身核心價值下，嘗試重構觀點或視框，或是學習如何在實作上降低主流論述與敘事的干預與妨礙，試著維持自己基本視框與意義系統。

三、提供變革代理人或諮詢者關於組織各種真實版本之反映

如前所述，職場諮商師與組織諮詢者不同，功能並不在促進組織變革或轉型，但他仍能提供組織問題分析相關重要資訊。因為諮商師傾聽不同組織成員與群體的問題述說，部分可以聽見個案建構的組織故事或真實，很多個案累積下來，便能形成組織問題或組織故事的不同版本，及版本間差異。但要注意職場諮商師並不是按一般慣例將組織多重真實的重要資訊簡單提供給一般高階管理者，而是提供給組織變革代理人。因

為變革代理人才有帶領改變的權力與動能，才有實質作用。而且若是不同真實版本資訊落在保守的高階管理者，反而可能更加壓制邊緣論述或其它版本。當然，諮商師所反映的是不同人對組織形成的不同故事版本或論述，而非某些特定個人或群體的個人問題故事，必須留意謹守專業倫理，並保護來談員工個案權益。

肆、結論

職場諮商師在組織中協助員工解決問題，因為夾身於員工個人及管理階層之間，所以容易落入價值兩難的處境中，甚至面對角色的衝突也形成諮商師的工作壓力。過去的文獻指出，由於員工與組織同時都是諮商師的案主，因而必須兼顧二者之需求與利益，並且應努力求取平衡。但在實際運作上，諮商師還是不免落入價值立場選擇的問題與考驗。本研究嘗試突破此二元對立的問題，透過後現代典範的轉向與超越，採取「組織多重真實」觀協助職場諮商師面對原有的兩難問題。組織多重真實觀其實與「多元文化諮商」背後的哲學觀相一致。簡單而言，組織多重真實觀認為組織攸關群體或個人，因不同群體或個體因為不同位置，承載不同文化脈絡，所以自然會形成不同真實觀以及敘事版本。而在EAPs中的動力三角關係中，主要包括企業組織的主流文化或領導階層的真实觀；個案員工之個人文化脈絡或基層員工位置之真實觀；甚至包括諮商師個人背景以及諮商專業社群與體系的特定文化真實觀等等。採取多重真實觀的助人工作者並不在於對不同文

化假定或敘事做價值判斷或選擇，而是在協助成員對不同文化或敘事版本做覺察與反思，促進這些敘事版本間的對話、辯證、甚至超越。所以職場諮商師在面對組織一員工立場不一致的問題時，主要工作即反映組織主流文化與敘事、員工自身的另類敘事與文化，並協助員工於內在對不同文化與敘事觀點進行對話與辯證，然後再協助員工形成合適的行動方案。

最後，我們以前述員工憂鬱症發作為案例，諮商師需要同理個案對疾病復原，維護原有穩定生活軌道想持續留在公司的期待，並進一步反映個案底層「生活、世界穩定不變」的真實觀，以及「我與組織一體」的假定。諮商師也需明白反映公司的期待，計畫給予員工優厚資遣，以及背後是基於「風險與危害控制」的基本假定。接著諮商員在同理員工的被拋棄的憤怒與悲傷後，與個案討論公司對「風險精確控制」假定是否合理。討論是否進一步求助精神科醫生對疾病症狀、癒後之專業評估，是否有助於降低公司評估的風險，澄清公司主管的災難誇大想像及有關可能的行動策略。另一部份，諮商師也可能陪同個案一同思考與挑戰「世界穩定不變」，「與公司一體」的假定在目前是否合理適用。或者反思後，選擇維持原有假定，再進一步討論各種行動策略（像是如何和公司主管溝通解除專職改為兼職工作，與公司保持聯繫，至評估個案狀況穩定，再回到全職）。

另一方面，諮商師有機會與高階主管溝通，可以建議趁此機會給與所有主管、員工關於憂鬱症的預防教育。而且

他也能反映「風險精確控制」基本假定在組織現況下是否合適可行。還有他也能就自己對公司文化的觀察反映「員工與組織一體」也是組織過去的基本假定，但在此事件的處理上，為了「風險精確控制」而摧毀「員工與組織一體」假定，這可能將進一步影響全體員工的感受與心理契約。

透過此案例的討論，我們可以發現當職場諮商師採「組織多重真實」觀點時確實擴增了諮商師的能動性與專業功能，跳脫陷於兩難與衝突的泥淖中。因此本研究建議，未來EAP工作者或職場諮商師都可以增加「組織多重真實」的專業視框訓練以及後現代典範的知識陶養，將有助於他們超越價值兩難的問題。

參考文獻

- 中華民國行政院勞工委員會（2000）。
「員工協助方案」工作手冊。台北：行政院。
- 朱春林（2009）。**職場健康心理學中的員工協助方案在臺灣實施狀況之研究：從過去、現在到未來**。銘傳大學諮商與工商心理學系主辦「職場健康促進方案理論與實務研討會」宣讀之論文，銘傳大學桃園校區。
- 林桂碧（2003）。**台灣EAPs（員工協助方案）的發展與經驗**。「人力資本的高績效管理—2003年財智人力資源論壇暨中國首屆EAP年會」，中國大陸：上海市。
- 金樹人（1997）。**生涯諮商與輔導**。台北：東華。
- 洪瑞斌（2010a）。組織的多重真實性：

- 一個組織諮詢案例的敘事性反思。
應用心理研究，**47**，41-88。
- 洪瑞斌（2010b）。為賦新辭強說愁亦或吹皺一池春水：再思組織敘說。**應用心理研究**，**48**，19-32。
- 洪瑞斌、李志鴻、周志明、劉兆明（2007）。從組織文化角度探究健康組織之意涵。**應用心理研究**，**36**，151-191。
- 楊明磊（2003）。幫忙還是幫倒忙？一員工協助方案中諮商師的定位衝突與因應。**輔導季刊**，**39**（2），62-68。
- 鄭意儒（2006）。企業諮商人員能力內涵之研究。**諮商與輔導學報**，**292**，73-94。
- 羅佳（2010）。企業諮商。**諮商與輔導**，**28**（1），56-56。
- 戴谷霖、陳斐娟、拾已寰（2006）。員工協助方案下諮商輔導之實施及其困境之克服。銘傳大學教育心理與諮商學系主辦「2006員工諮商與職場健康心理學學術暨實務研討會」宣讀之論文，銘傳大學桃園校區。
- Carroll, M. (1996). *Workplace counselling: A systematic approach to employee care*. London ; Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Cunningham, G. (2000)。員工協助方案：工業社會工作的新趨勢（廖秋芬譯）。臺北：亞太。（原著出版於1994）
- Employee Assistance Professionals Association (EAPA)(1994). *Standards of practice and professional guidelines for employee assistance programs*. London: Author.
- Greenwood, A. (1997). Stress and the EAP counsellor. In M. Carroll, & M. Walton (Eds.), *Handbook of Counselling in Organizations*(pp. 260-272). Thousand oaks: Sage.
- Ivey, A. E., Ivey, M. B., & Simek-Morgan, L. (2008). **諮商與心理治療：多元文化觀點**（陳金燕譯）。台北：五南。（原著出版於2008）
- Nahrwold, S. C. (1983). Why Programs Fail. In J. Manuso (Ed.), *Occupational Clinical Psychology*(pp. 105-115). New York: Praeger.
- Schmitz, H. V. (1983). Executive and employee counseling program models and their uses. In J. Manuso (Ed.), *Occupational Clinical Psychology*(pp. 73-83). New York: Praeger.
- Smith, J. A. (2006). **質性心理學：研究方法的實務指南**（丁興祥、張慈宜、曾寶瑩、王勇智、李文玫譯）。台北：遠流。（原著出版於2003年）
- Sworder, G. (1977). Counselling problems at work: where do we go from here?. In T. Watts (Ed.), *Counselling at work*. Plymouth: Bedford Square Press.
- Towler, J. (1997). Managing the counselling process in organizations. In M. Carroll, & M. Walton (Eds.), *Handbook of Counselling in Organizations*(pp. 166-186). Thousand oaks: Sage.