

如何預防和處理 工作間的衝突及暴力事故

簡介

工作間的衝突及暴力事件越來越受到社會的關注。根據勞工處近年的職業傷亡個案數字顯示，每年約有800宗為「於工作場所暴力事件中受傷」的意外。雖然只佔整體數字的2%，但這類的受傷個案在各行業中都有出現。工作間所發生的衝突及暴力事故會打擊員工的工作士氣和滿足感，使員工在工作時缺乏安全感，擔憂受到傷害而增加精神壓力，導致有些員工以轉職來逃避。因此，正確處理工作間衝突及暴力事故是不容忽視的。

正所謂初則口角繼而動武，暴力行為可以由激化失望和挫敗的情緒而引發，因此前線員工在危機控制上的角色十分重要。機構及員工應考慮由預防或處理工作間暴力事故再踏前一步，轉化成為衝突管理，在出現抱怨初期就積極介入處理。

處理衝突或暴力事故的技巧與策略亦應包括在員工的訓練當中，使員工懂得如何在事件發生時立即作出適當反應，務求化解危機，令傷害減至最低。技巧包括進行即時的風險評估，以識別沮喪或憤怒的人士、避免衝突情況出現，以及緩和情況，以免將抱怨激化成挑釁行為，甚至演變成暴力事故。當中涉及人際處理技巧，緩和及化解事件危機的策略等。

機構亦須正視問題，制定清晰明確的預防及應付工作間衝突和暴力政策，為工序或工作單位

進行風險評估，並制定安全工作指引，讓員工認識預防及應付工作間暴力所需的知識和技巧，以及加強不同部門或單位之間的溝通和合作，保障員工、客人或服務使用者的工作安全 and 健康。

工作間暴力的定義

對於工作間暴力的定義，社會仍未能達致完全的共識。這是因為在工作間發生的暴力可以包括很多不同的行為，加上對於哪些行為在工作間內屬可以接受，不同的社會和行業均有不同的理解，故此界線便顯得含糊。

現時國際勞工組織的定義是僱員在工作期間或直接地因工作的原故，受到任何不合理的待遇或行為上的攻擊、威脅或傷害便是工作間暴力。當中可分為僱員間的工作間暴力，即僱員之間發生的暴力；還有外來的工作間暴力，即僱員和任何在工作環境中出現的非僱員之間發生的暴力。工作間包括僱員因工作關係而需要前往或逗留的任何地方，以及僱主直接或間接要求僱員去的地方。

根據美國職業安全及健康研究所（2006）的界定，工作間暴力是指在上述工作間所發生的任何形式的身體傷害，威脅性行為或辱罵，包括語言暴力、威脅、欺凌和其他傷害身體的行為，例如毆打、傷人、強暴、威嚇、電話滋擾、恐嚇及對人粗言穢語等。

事實上，若工作間暴力行為不加以遏止，問題的嚴重程度會日益增加，最終有機會釀成人命傷亡。

工作間暴力的高危因素

工作間暴力的高危因素包括個人和環境因素，擁有以下特徵的行業從業員較容易成為受害者：

- 需要經常面對顧客
- 需處理現金交易
- 無固定工作地點
- 需負責監管或執法工作
- 單獨作業或工作
- 需於夜間當值
- 於犯罪黑點工作
- 需外勤工作

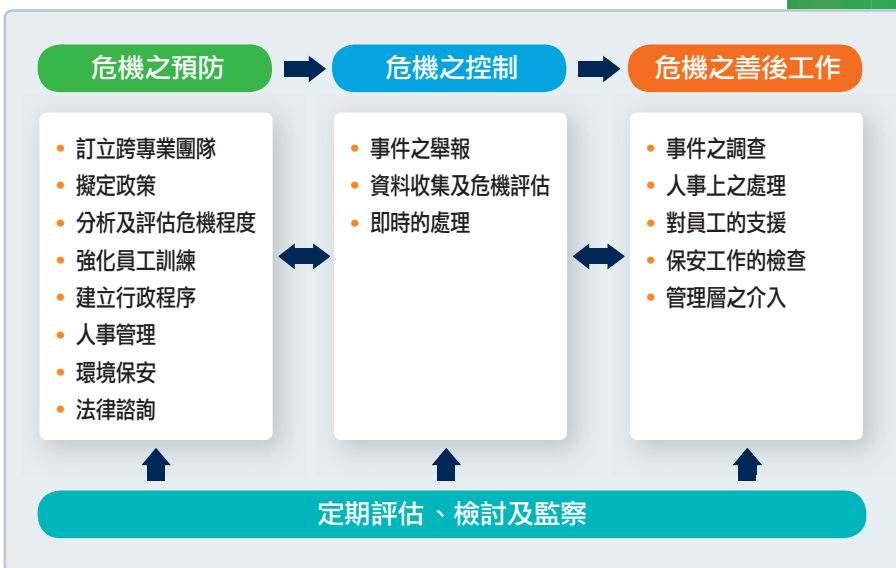
工作間暴力問題與個人因素、工作環境及機構管理失效有關，其中原因包括：

- 管理人員對工作環境安全的關注十分薄弱
- 管理人員與員工之間缺乏互信
- 管理人員與員工之間無法直接溝通
- 機構無法有效地處理內部的人事問題
- 員工只被視為生財工具
- 管理人員言行不一
- 管理人員處理升遷和獎賞時缺乏一致標準
- 工作量增加，員工卻缺乏承擔感
- 工作氣氛欠佳
- 工作間的規則經常變動
- 獨裁的管理風格
- 員工普遍對管理人員懷有抱怨

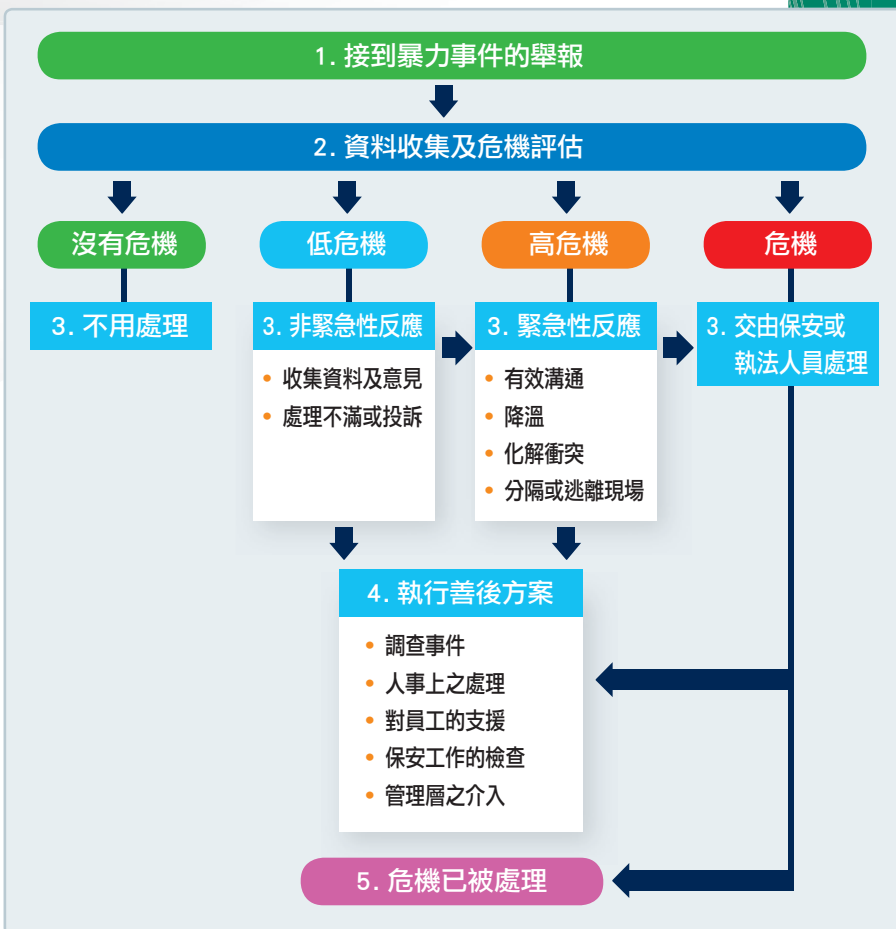
預防工作間暴力的整體策略

要有效管理工作間的暴力行為，防患於未然往往是最基本的。然而，最完善的預防措施也不能完全阻止事件的發生。員工亦應該懂得在暴力事件發生當刻作出適當的反應，務求令傷害減至最低。若事件真的帶來傷害，僱主亦應在事件後幫助受影響的人士，同時更要檢討及改善有關的預防措施。按暴力事件發展的階段，預防措施可分為三部分（見圖一）。

■ 圖一：處理工作間暴力的整體策略



■ 圖二：暴力危機的控制



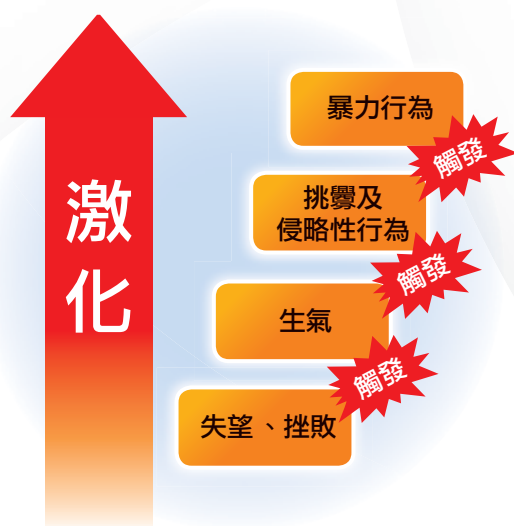
面對及處理工作間的衝突或暴力

工作間的衝突或暴力事故一旦發生，關鍵人物便是最先面對和處理問題的前線員工。因此，前線員工在危機控制上的角色十分重要，包括如何識別沮喪或憤怒的人士、避免衝突情況出現，以及緩和情況，以免激化成挑釁行為，甚至演變成暴力事故。當中涉及人際處理技巧、緩和及化解事件的策略等。而這些處理衝突或暴力事故的技巧和策略，亦應包括在有關工作間暴力事故的訓練當中，使員工懂得如何化解危機，在衝突暴力事件發生時立即作出適當的反應，務求令傷害減至最低。

即時的處理（非緊急性）

客人不時會對所提供的服務或員工的表現有所抱怨，這些抱怨雖然不能說是暴力行為，但若得不到妥善的處理，亦會有機會釀成衝突，甚至導致暴力行為的出現。

圖三：激化暴力的進程



處理顧客抱怨的原則

- 一、值得信賴
- 二、給予尊重
- 三、表示體恤
- 四、靈敏警覺
- 五、快速準確

了解客人抱怨背後的需要，在面對他們的抱怨或投訴時，必須先了解他們內心的需要和目的。抱怨可反映兩方面的需要：一是心理和情緒上的需要，二是解決問題的需要。回應他們的需要時，可參考以下的處理方法：

心理和情緒上的需要	● 向他道歉
	● 向他表示關心
	● 相信他的說話
	● 明白他的處境
	● 為他留住面子
	● 表示明白他的需要
	● 彈性處理他的情況
解決問題的需要	● 向他陳述進度
	● 有職員負責跟進
	● 為他提供解決方案
	● 為他解釋有關跟進行動
	● 向他說明需要花多少時間處理

圖四：處理客人抱怨的步驟（資料來源：香港優質服務協會）



如何識別有暴力傾向的人士

美國聯邦政府的暴力罪行分析中心裡的犯罪特徵及行為評估單位，曾經對過往的暴力事件進行分析，並總結出一些暴力行為的危機指標。若員工或其他人士在工作地點有以下的行為表現，便要份外小心：

- 直接或隱晦地表示有一些不幸的事情將會發生在某同事身上；
- 出現恐嚇、騷擾、欺凌及其他不當及侵略性的行為（包括行為上或語言上）；
- 攜帶武器返回工作地點，在工作地點揮動武器，或揚言隨時使用武器；
- 在言談間顯示出崇尚以武力解決問題，並同情以暴力殺人的犯人；
- 遇到一些個人問題，包括家庭、財政、健康及個人方面的困擾，表示生無可戀；
- 有吸毒或酗酒的問題；
- 日常行為模式出現突發及不尋常的改變；
- 有暴力行為的前科；

- 經常懷疑或認為有人向他攻擊；
- 不能容忍別人的批評和承擔犯錯的責任，更經常表示要教訓及向某人報復；
- 難以控制個人脾氣，經常感到憤怒，挑戰正常行為的底線，漠視其他人的安全；
- 在工作上遇到危機，例如面對開除或紀律處分，因工作調動而憂慮失去已有的地位。

員工若發現對方有以上多項的行為表現，便必須加以留意。有些行為須交給警方或保安人員即時處理，有些違規行為須接受法律制裁，而有些情況則需要將當事人轉介往支援、輔導計劃或專業人士作跟進。

即時的處理（緊急性）

處理抱怨的客人時，若職員採用的方法不適當，往往會把當事人帶進責備、生氣及敵對狀態，甚至演變成暴力行為。當面對一些有機會演變為衝突甚至暴力的情況，員工可按表一的步驟進行即時風險評估，評估現場情況及威脅，從而作出合適的行動抉擇。

表一 面對工作間暴力的即時風險評估

1. 看清楚	● 不要草率行事； ● 退一步，想清楚，使自己能作出正確評估； ● 控制自己在行為上、精神上及情緒上的表現，好讓自己思想清晰和理智。
2. 評估威脅	辨認危險和威脅 ● 人物：人數，體型，情緒表現（如挫敗、生氣、挑釁或具侵略性），外表，衣著，外表清潔整齊，頭髮凌亂，衣冠不整，骯髒，不剃鬚等；可預測的行為（精神病、情緒病、學習障礙），藥物或酒精影響； ● 物件：持有武器或利器，可作為武器的周圍物件，身體、頭、手、腳（與自己的距離）； ● 地點：光暗，隔離或密閉空間，出口，樓梯，嘈吵，人多擁擠，旁觀者； ● 情況：時間，進行特別任務、保安或執法工作，公眾安全，撤離現場的準備或能力。
3. 尋求協助	● 留意自身安全； ● 預先約好同事定時致電； ● 尋求附近人士的協助； ● 要求上級或同事協助； ● 要求警方或保安員協助。
4. 評估可行方法	經評估情況後 ● 假如有能力和信心，可自行處理情況，並留意自身安全； ● 如需要協助，不要嘗試自行處理情況，直至有協助人員或其他人士到場； ● 如感到暴力行為即將爆發，自身安全受到威脅，便要作好撤離現場的準備。嘗試找些藉口離開現場，如由室外的員工致電說辦公室有要事而借故離開。
5. 作出反應	● 作出所選擇最合適的行動； ● 繼續評估現場情況和威脅，從而決定或改變行動。

緩和及激化

若對方的情緒正處於挫敗、生氣、挑釁甚至具侵略性的階段，我們所說的內容，對方可能會聽不入耳，因此，我們要以語言加上非語言溝通技巧去減低對方的攻擊性及怒意，達到緩和及激化的目的。溝通的元素可包括：

- 語言
- 語氣／語調
- 非語言（身體語言）

緩和及激化的重點如下：

- 尊重客人
- 控制情緒
- 保持磋商的空間

向對方展示 善意身體語言及姿勢

對方可能正表現出一副挑戰性的姿態，例如與你面對面地站立、大聲說話、叉腰、交叉手、用手指

指向你及用眼睛一直盯著你，但我們亦要冷靜地收藏自己的負面情緒和對立姿態，並保持正面、樂意協助、專業及肯定的態度處理，否則可能會激化事件。

我們可以向對方展示善意的身體語言和姿勢，挺直站立，雙手放在前方讓對方看見，向對方表示無惡意及無侵犯性，雙腳可稍為分開（左右及前後），讓雙腿形成楔形。採用這種姿勢，萬一受襲擊時可在第一時間以雙手防衛，以及能穩固地站立，避免被對方推倒地上，使自己處於不利位置。另外，亦要注意下列五點：

- 地點：選定一個不會給對方攔截到的位置，如近出路門口，以便自己隨時逃走；
- 態度：展示正面和給予幫助的態度；
- 表現：保持適當的眼神接觸，留心聆聽，對對方所講的說話表現有興趣；
- 距離：保持適當的身體距離，避免進入對方個人空間（約半米距離）及避免襲擊；
- 位置：保持一個輕鬆的姿勢，例如與當事人對角站立。

表二為根據國際警官協會（2005）的建議所列出一些處理暴力危機情況時「宜」與「不宜」的回應，以作參考。

表二 處理暴力危機情況時「宜」與「不宜」的回應

	宜	不宜
姿勢及位置	● 保持一個輕鬆的姿勢，例如與當事人對角站立。留心專注，對對方所講的說話表現有興趣； ● 選定一個不會給當事人攔截到的位置，以便自己隨時逃走。	● 表現出一副挑戰性的姿態，例如：與當事人面對面地站立、叉腰、交叉手、與當事人有身體上的接觸、用手指指向對方及用眼睛一直盯著對方； ● 入侵當事人的個人空間；與當事人之間少於半米的距離。
語氣	● 冷靜和親切	● 一些刺激的溝通方法，例如：說話冷漠、不理睬、傲慢、僵化，以及每每以規則作回應； ● 不留意說話的語調、聲浪和速度，或突然做出一些威脅性的動作。
聆聽及表達	● 在聆聽時表現出感同身受，令當事人平靜地表達和聽取意見； ● 表示明白對方的個人感受，並告訴他能看出其不快； ● 以正面的態度接納問題。當對方作出的指控是有理由時，應該回應：「你所指的或許是對的」；若對方所指的是毫無事實根據的，你便應該作出解釋並提問。	● 一開始便拒絕當事人所有要求； ● 行為具挑釁和威脅意味，令人有被輕視和視作愚昧的感覺； ● 胡亂回應和作出不能實現的承諾。
解決問題	● 為當事人提供保證並給予選擇，將問題化小，轉化成為可處理的問題； ● 邀請當事人提出建議，並且說出你從他那裡所意會到的要求。	● 輕視問題的嚴重性或胡亂作出批評； ● 對於一些有偏差的意見一面倒地表示讚同。
時間掌握	● 運用拖延的策略，讓當事人可以有充裕的時間冷靜下來，例如給他一杯清水。	● 對著激動的當事人表現出不耐煩。

衝突危機的升級及處理策略

若施暴者是因為對機構或員工的態度不滿而爆發暴力行為，他們的行為多是有跡可尋，以及是逐步升級的。負責處理的員工要懂得識別施暴者當時處於哪種狀態，留意暴力行為逐步升級的情況，以及預計接下來可能出現的反應，才能作出適當的回應。

挫敗階段

當事人有強烈的挫敗感，而其行為正處於混亂的狀態，對別人說話及所提供的資料聽不進去，時刻表現出缺乏耐性。在這情況下，可運用以下的技巧：

美人計：負責處理事件的員工先要細心聆聽，給予當事人空間從容表達想法，有需要時要澄清事件，以及為他們提供資料，並應了解對方的訴求，然後對症下藥，作出正面回應。

苦肉計：惻隱之心，人皆有之。坦誠告訴當事人你的權限及為難之處，並持著有商有量的態度與他們交談，使他們感到受尊重，他們便較容易放下抗拒。

生氣階段

當事人會拒絕妥協，將問題歸究於其他人，認為機構或職員應負上全部責任，並當面指責或欺負在場員工。在這情況下，繼續美人計的同時，更可運用以下的技巧：

拋磚引玉，調虎離山：向當事人建議，因要保障他們的私隱，故需要較寧靜的環境磋商，邀請他們到另一處適當的地點詳談，以隔離當事人，避免暴力行為的爆發會影響到其他客人及服務使用者。

遠交近攻：若當事人多於一人，可邀請較冷靜和溫和者多發表意見及多參與討論，以作平衡及緩和緊張的情況。

挑釁階段

當事人的姿勢及動作明顯地出現變化，例如握緊拳頭、以手指指向員工或大吵大鬧等，這些都是危險

警號。在這種情況下，處理的職員可運用以下的技巧：

欲擒先縱：讓當事人宣洩情緒，消耗他的體力和拖延時間。

假痴不癲：聆聽當事人的指控，但盡量避免與他爭辯，心裡同時盤算下一步可採取的行動，例如打草驚蛇、順手牽羊及金蟬脫殼之計（見下文）。

打草驚蛇：可趁機會按求救鐘，通知主管、保安人員及其他員工加入協助，實行團隊式的處理。

順手牽羊：乘當事人不留神，拿走附近可用作武器的物品。

金蟬脫殼：當事人有很大機會隨時爆發暴力，故要作好撤離現場的準備。嘗試找一些藉口離開現場，例如由室外的員工致電說辦公室有要事而借故離開。

暴力階段

當事人開始敵對及作出威脅，甚至開始傷害別人身體及破壞物件，其行為已出現失控的情況。當處於這些極度混亂的狀態時，職員適宜採取以下的行動：

上屋抽梯，關門捉賊：把施暴者隔離，以免他影響其他客人及服務使用者，並且提示其他員工或保安人員立刻援助，悄悄地從後進攻，並即時制服他。

走為上計：立刻撤離現場。

總結

工作間暴力給人的感覺像是洪水猛獸，一般員工會感到很難應付。但其實如果機構能及早制定一套預防策略，為員工提供足夠應付暴力事件的訓練及演習，工作間暴力便能有效地預防及處理。

