

職場情緒勒索來源內容分析之研究

陳怡伶* 劉仲矩** 方國榮***

(收稿日期：93年3月25日；第一次修正：93年6月21日；第二次修正：93年7月12日；
第三次修正：93年11月19日；接受刊登日期：94年3月31日)

摘要

在全球產業分工的體系裡，過度競爭的壓力在生活中是無所不在，使得個人、家庭、社會處於產生情緒問題與不斷的調節中，為現今普遍存在之現象。Susan Forward提出「情緒勒索」(emotional blackmail)一詞，是意指當一方意圖掌控另一方的狀況，企圖使另一方凡事都依照自己的方式，造成雙方力量彼此較勁。但是情緒勒索的相關主題在國內外研究都相當缺乏，因此，本研究以上司、下屬、同事、供應商、客戶等五種人際關係所造成的職場情緒勒索，分別討論對性別、年齡、職業、年資、薪資等五種人口變項之影響，以焦點團體訪談法辦了3場座談會，共訪談目前在職場上的工作者或曾有工作經驗者16位，以內容分析法將上述資料做一整理，並利用卡方檢定來瞭解情緒勒索與人口變項之關連性，結果發現在職業、薪資上有顯著的差異，在性別、年齡、工作年資上較沒有顯著的差異，並依此研究結果提出建議。

關鍵字：情緒勒索、人口變項、焦點訪談、內容分析

* 實踐大學企業管理研究所碩士。

** 台北大學企業管理系助理教授。

*** 實踐大學企業管理研究所副教授。

壹、緒 論

在全球產業分工的貿易體系裡，過度競爭的壓力在生活中幾乎是無所不在的，不管是來自於職場上、家庭裡或生活環境之下的種種因素，皆使個人、家庭、社會不可避免的處於產生情緒問題與不斷的調節中，為現今個人、家庭、社會所面臨之普遍現象。究竟情緒對生活有何影響？為什麼要重視情緒管理呢？根據顏淑惠（民89）蒐集並整理的文獻，從以下三個角度說明情緒管理的重要性：1. 情緒管理能維持身心健康：個人的情緒會導致愉快或不愉快的主觀感受，影響個人生理與心理變化。正向情緒可激發個體的生理反應，使個人充滿活力，負向情緒則會造成極大的身心壓力，使內分泌不正常而形成疾病；2. 情緒管理能促進個人適應力：個人的情緒若沒有抒發的管道，便可能引發不適應的行為反應，影響到個人的工作成就感，如果接二連三在工作表現上遭受挫折，極容易使個人喪失自信心，懷疑自我價值。而具備情緒管理能力，則能建立正確的自我概念，採取對自己負責的行為模式，產生較佳的彈性和適應力，走向自我實現的豐富生活；3. 情緒管理能影響人際關係：情緒可以是人與人相處的潤滑劑，個人若沒有辦法放鬆或轉換情緒，而將負向情緒轉移到周圍的人，則會波及人際間互動的品質，危害彼此的關係。因此，若能具備情緒管理能力，則能使自己情緒平和，進而尊重與欣賞別人的優點，與人相處愉快、處事順利，開拓出雙贏的人際關係。

關於情緒管理的定義，目前尚少有專家學者予以明確界定，本研究蒐集並整理與情緒管理相關的定義。Dryden 及 Gordon 認為情緒管理即辨別不切實的想法和要求，找出心緒紛擾的根源，進而抗拒與駁斥它們，並以更積極的感受和行為取而代之（何灣嵐譯，民85）。而Lazarus(1991)則認為，當個體面對危機產生負面情緒時，為了保持身心和諧及減輕不適應的感受，而在認知與行為的調適上所採取的任何方法，即為情緒管理。李彥君（民91）指出情緒管理為，個體能適切地察覺與他人的情緒，透過情緒的知覺理解，在情緒表達上能合於時宜，並有效調適自身情緒，且能同理他人感受、推理他人情緒，進而使自己能享有情緒生活的平順及生理與心理方面的協調狀態。而林榮春（民87）認為情緒管理消極地應包含情緒的控制，

積極地包含觀念上養成正面思考的模式和習慣。接著楊瑞珠（民 85）指出情緒管理涵意應是「處理情緒」、「因應情緒」及「如何與情緒共處」的意思。蔡明昌（民 86）指出情緒管理即是指個體能克制生理上的情緒激動，進而使情緒之表達得以一方面適合於當時之情境，一方面又能適切地傳達情緒，不至於造成太過或不及的表現。過往的研究多針對情緒管理、工作壓力等議題來探討，但是國內目前尚缺乏探討「情緒勒索」之議題，根據 Susan Forward 提出情緒勒索是宰制行動中一種最有力的形式，週遭親朋好友會利用一些直接或間接的手段勒索我們，如果我們不照他們的要求去做可就有苦頭吃（杜玉蓉譯，民 89），並且此主題也較少從職場上的人際互動關係做較仔細的描述，因此本研究希望透過上司、下屬、同事、供應商、客戶等五種人際關係所造的職場情緒勒索，而相關研究也顯示，人口統計變項在情緒上有所差異（Goleman, 1995; Hochschild, 1983; 張美惠譯，民 86）；因此對性別、年齡、職業、年資、薪資等五種人口變項之影響，藉由情緒的來源、情緒管理及其相關研究來說明，並進一步探討發生在職場上之情緒勒索。綜上所述，本研究的目的是有二：

- (一)了解職場情緒勒索的來源及其內容。
- (二)了解人口統計變項在職場情緒勒索的差異性。

貳、文獻探討

一、情緒管理的意義與內涵

「情緒」這個字源出於拉丁文「emotion」，原文即具有「波動而出，蜂擁而上或是使之激動的意思」。邁爾大辭典將情緒定義為「情感的波動」及「心靈的激動」（林淑華，民 90）。就字面上的解釋，「情」乃是內心世界的自然動作；「緒」乃絲之端也，也就是內心世界感情的源頭。因此情緒乃是許多感情結合的複合動作，情緒包含著複雜的情感反應，例如喜、怒、哀、樂、愛、惡、欲等情緒。在情緒狀態下個人除了主觀的感受外，也會伴隨著生理上的變化，如：心跳、血液循環、呼吸等加速，盜汗、流淚、胃不舒服等現象（黃孟姬，民 91）。而關於情緒管理的定義，目前尚少有專家學者予以明確界定，本研究蒐集並整理與情緒管理相關的定義，

敘述如下。Dryden 及 Gordon 認為情緒管理即辨別不切實的想法和要求，找出心緒紛擾的根源，進而抗拒與駁斥它們，並以更積極的感受和行為取而代之（何灣嵐譯，民 85）。而 Lazarus(1991)則認為，當個體面對危機產生負面情緒時，為了保持身心和諧及減輕不適應的感受，而在認知與行為的調適上所採取的任何方法，即為情緒管理。李彥君（民 91）指出情緒管理為，個體能適切地察覺與他人的情緒，透過情緒的知覺理解，在情緒表達上能合於時宜，並有效調適自身情緒，且能同理他人感受、推理他人情緒，進而使自己能享有情緒生活的平順及生理與心理方面的協調狀態。林榮春（民 87）認為情緒管理消極地應包含情緒的控制，積極地包含觀念上養成正面思考的模式和習慣。倪靜貴（民 86）認為情緒管理是指對自己的情緒狀態有正確的認知，並能適切加以處理急躁的、沮喪的及憤怒的負面情緒，轉化為平穩的、開朗的及冷靜的正面情緒的歷程。張春興（民 80）則指出，情緒管理即是情緒調適，係個體面對情緒變化時的自我控制能力，而能在情緒表達時適度運用理性。楊瑞珠（民 85）指出情緒管理涵意應是「處理情緒」、「因應情緒」及「如何與情緒共處」的意思。蔡明昌（民 86）指出情緒管理即是指個體能克制生理上的情緒激動，進而使情緒之表達得以一方面適合於當時之情境，一方面又能適切地傳達情緒，不至於造成太過或不及的表現。

另外，有關人口變項與情緒之間的相關研究，在性別方面，周正儀（民 87）研究顯示：女性領導者的EQ表現高於男性，其領導型態傾向輕工作重人際，且效能較男性為高；而胡慧宜（民 88）研究顯示：在情感感受經驗方面，男生之「罪惡感」顯著高於女生；在情緒適應行為方面，女生之「認知他人情緒」、「人際關係管理」、「自我激勵」與「自我情緒管理」，顯著高於男生；蔡秀玲、楊智馨（民 88）研究顯示：女性情緒溝通與表達感較男性自在，較耐心、較清晰、對非語言的傳達與接收較熟練、較瞭解他人感覺、並善於處理情緒相關問題、男性易於譴責處於沮喪的人，忽略對方感受，但男性也有情緒處理的長才，婚姻關係中先生常比太太冷靜；國外方面，Goleman(1995)研究顯示：對於情感適應力，女性判讀力較男性高（張美惠譯，民 86）；Hochschild(1983)研究顯示：女性比男性更易展現情緒工作；女人較男人易控制情感，更常作情緒管理，女人比男人更常不自覺

使用情緒工作語言描述他們的情感（徐瑞珠譯，民 81）；Johnson(1999)研究顯示：情緒智力有性別差異，男生應加強傾聽與同理心，女生應加強果斷力與交涉談判技術；Mayer 及 Cobb(2000)研究顯示：性別在情緒智力上也有顯著差異，女生優於男生；Lively(2000)研究顯示：女性應展現的情緒為關心、同理心、脆弱、非專業，男性是企圖、進取心、易怒、需求專業；情緒理論強調人際關係，廖宏啟（民 88）研究顯示：不同性別的大學生，其人際行為確有差異存在。男生較具有「敵意支配」傾向，表現較多「操縱控制」、「責備」與攻擊的行為，女生較能予人「自主」，其人際反應表現較多友善行為的傾向，如「表露的」與「有回應的愛」。其次，在年齡方面，鄧湘蘭（民 88）研究顯示：20-29 歲、30-39 歲、40-49 歲成人比 50 歲以上成人的情緒辨識力高；Mayer et al.(2000)研究：成年人比青少年情緒智力表現更好，故年紀越大情緒智力越好；綜言之，能影響不同年齡的情緒因素不只是工作壓力，其他如所擔任職務、工作責任、工作經驗等。接著，在年資方面，林麗娟（民 86）研究顯示：當主管人員的工作總年資越短，其家庭/工作平衡的工作壓力越大。因此情緒困擾增加，越需增加情緒控制。但因此方面研究較少，故研究結果仍待商榷。

二、情緒勒索之定義與類型

(一)何謂情緒勒索

Susan Forward 提出情緒勒索是宰制行動中一種最有力的形式，週遭親朋好友會利用一些直接或間接的手段勒索我們，如果我們不照他們的要求去做可就有苦頭吃了。所有勒索的中心就是基本的威脅恐嚇，它會以不同的面貌產生。這些情緒勒索者(emotional blackmailer)了解我們十分珍惜與他們之間的關係，知道我們的弱點，更知道我們心底深處的一些秘密。不論他們多麼關心我們，一旦其目的無法達成時，他們就會利用這層親密關係迫使我们讓步（杜玉蓉譯，民 89）。人們為了不使自己輕易地被情緒所操控，於是發展出一系列的人格特質，但因為這些特質原本即存在我們的內心，所以當它們開始抵抗那些令我們恐懼的事物時，並不容易被察覺。Susan Forward 將這些極具「保護色彩」的特質，歸納為下列幾點：極需要別人的認同、害怕別人生氣、希望無論在什麼情況下都能維持表面的平靜、容易

對別人的生活負一些不必要的責任、極端缺乏自信或經常懷疑自己的能力等五項（杜玉蓉譯，民89）。

(二)情緒勒索者的態度

根據劉仲矩、陳怡伶、田博宇（民92）的研究中歸納出下列五種情緒勒索者的類型：1. 付出代價報復型：忌諱談論生死的問題，只要勒索者使出「一哭、二鬧、三上吊」的伎倆，被勒索者無不乖乖臣服在掌控中，他們是退縮懦弱的被情緒勒索者；2. 自私自利傷人型：對未來懷抱著無限的熱情與憧憬，面對週遭人們最細微的情緒表達都能有所感觸，總是關心別人責難而忽略自我感受，但勒索者卻是冷淡以對，他們是犧牲奉獻的被情緒勒索者；3. 以死要脅毀滅型：對生命的價值比其他類型的人都有更深刻的體認，一旦遭遇勒索者以生離死別的方式來要脅的話，往往被勒索者都會不自覺的屈服，他們是熱愛生命的被情緒勒索者；4. 要求別人關心型：懼怕生離死別，但是或許從小被教導「男兒有淚不輕彈」，也或許是沒有家庭的包袱要考慮，所以對外展現出獨立、堅強的一面，他們是刀子嘴豆腐心的被情緒勒索者；5. 剝奪他人權利型：他們對於事業擁有強烈的企圖心，或是渴望藉著努力工作來擺脫經濟上的壓力，而犧牲與親人相處的時間、忽略他人的感受，他們是功利主義的被情緒勒索者。

基於以上的說明，可知職場情緒勒索有關的研究，多數從情緒的內、外在刺激，進而影響的生理、心理、認知及行為上的反應等等，由此可知，情緒具有主觀性及複雜性，就是情緒的感受或表現會因人而異，但是這樣的研究缺乏討論在職場上所面臨來自不同群體與人口變項之情緒勒索，且過往的研究中僅討論老闆、部屬、同事之間的職場關係，但在職場上也需和供應商、客戶做互動，故本研究將針對上司、下屬、同事、供應商、客戶等五種人際關係所造成的職場情緒勒索，對性別、年齡、職業、年資、薪資等五種人口變項之間所產生的不同反應，藉此推論出發生職場情緒勒索的來源。

參、研究方法

由於本研究屬初探性之研究，未有學者提出相關研究及初級資料可供分析，因此利用焦點團體訪談法，快速蒐集在職場上的工作者經驗，受訪者是以目前在進修的在職班學生進行訪問，選取不同學校、科系，利用課後予以訪談，故抽樣的選取以立意抽樣法。原則上每一場次皆徵求受訪者同意後予以錄音，一般而言，如果是以「取得不同觀點」為目的的焦點團體訪談法，且主持人的介入性、結構性較高時，是朝向細緻的內容分析(content analysis)為主，本研究在從事訪談時，給予簡單的問卷參考，此問卷即包括上述提及的情緒勒索之定義與五種職場情緒勒索來源，另一方面因為每一場次言語互動情況激烈，在整理時非常麻煩與複雜，故採用內容分析法。所謂內容分析法是針對傳播的明顯內容，以客觀、系統化的方法作定量的描述，而客觀性、系統性及定量性便是內容分析的核心特色(Berelson, 1952)。另一位學者 Holsti(1969)強調內容分析雖具有多重目的，不過特別是用以調查傳播內容（「什麼」(what)、「如何表達」(how)、「給誰」(to whom)），以作為推論的根據。Bowers(1970)則不以客觀、系統、定量為內容分析方法的重點，而注重分析的價值。楊孝滌（民85）認為內容分析法主要是分析傳播內容中各種語言特性。

一、研究對象與抽樣方式

本研究對象為目前在職場上的工作者或曾有工作經驗者，理由是需有工作經驗才可實際描述其在職場所遭遇或聽聞的情緒勒索情形，故取其為樣本可能較恰當，共計16位，抽樣的選取以立意抽樣法，樣本背景說明如下：

表 1 工作者樣本背景簡介

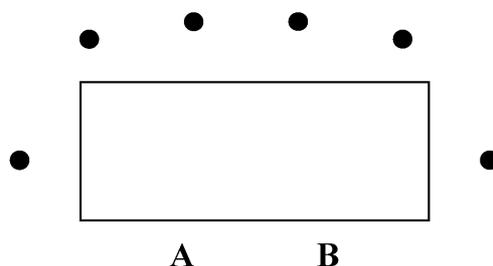
受訪者	性別	年齡	職業	職務	工作年資	薪資(月收入)
第一場次						
戴小姐	女	27	銀行	專員	5	三萬至五萬
廖小姐	女	28	醫療服務業	企畫人員	6	三萬至五萬
郭小姐	女	31	企管顧問公司	訓練顧問	10	五萬以上
許小姐	女	32	資訊	專員	13	三萬至五萬
陳小姐	女	36	銀行	襄理	14	五萬以上
第二場次						
羅先生	男	28	顧問公司	訓練專員	7	三萬以下
郭先生	男	30	服務業	品類管理人	3	三萬至五萬
葉先生	男	30	銀行	辦事員	6	三萬至五萬
魏先生	男	37	醫學科技	產品經理	15	五萬以上
陳先生	男	38	銀行	授信承辦	11	三萬至五萬
鄭先生	男	42	服務業	副處長	13	五萬以上
第三場次						
巫小姐	女	24	電子業	H R 管理師	3	三萬以下
黃小姐	女	26	軟體業	行銷企畫	5	三萬至五萬
朱小姐	女	27	保全業	行政助理	4	三萬以下
宋小姐	女	34	電子製造業	總經理助理	11	五萬以上
李小姐	女	35	貿易	主管	12	五萬以上

二、研究工具

(一) 資料收集

根據文獻探討，職場的情緒勒索來自上司、下屬、同事、供應商、客戶五個面向，根據此五項，編製成一開放式的問卷，但在訪談中，並未強迫一定照順序來談論，而此開放式的問卷即用來徵詢受訪者的意見。其次，採用焦點團體訪談法，對於一項初探性的資料，焦點團體訪談法，可以迅速得到豐富的資料，現將本研究實施的程序及過程做一描述：首先是「決定團體的大小」：「充分參與」、「廣度」、「深度」之間的平衡，是研究者抉擇團體大小的重點。一般而言，以往的市場研究偏向 8-10 人，近年則

多以 6-8 人為多，如果研究目的只純為最初步探索，則大一點的團體，可以獲得快捷答案（胡幼慧，民 85）。其次是「團體的數目」：要組多少團體，才足夠進行一個完整的研究呢？如果多實施一個團體訪談，並不見得會多增加「新」的意見時，則以不多增加為原則（胡幼慧，民 85）。本研究的原則是在進行訪談的過程中，直到「新」的意見幾乎不再出現，便停止訪談，而根據實際做的情況，一直到第三場的內容，就沒有較新觀點的出現，故予以停止。然後是「團體的成員」：一般而言，成員的社會人口背景同質性(homogeneous)愈高則愈佳，理由視同質成員的對話效果較佳，而不同社會地位、教育背景、不同輩分者，一起訪談，容易傷害討論進行(Morgan, 1988)。而選擇參與者時，要注意的是「樣本偏差」(sample bias)問題，而非代表性、推論性(generalizability)問題，焦點團體的成員絕對無法代表一個大人口群，選擇他們也非為此推論目的，因為質性研究不是以檢驗假設為目的，而是學習去了解受訪者的經驗和視角。因此，「抽樣-統計-推論」的量化研究標準並不適用在質性研究上。所以樣本的選擇，乃是以集中在最能提供有意義資料的那種人為標準（胡幼慧，民 85）。而研究者也必須十分清楚他（她）的選擇系統以及被排除群體的特質-這種選擇又稱為「高度專門化的次團體」(highly specialized subgroups)的選擇(Morgan, 1988)。而本研究對樣本乃根據研究目的，選擇在職班學生，教育程度相仿，都有工作，符合同質性高的要求，且將男性與女性區分開來，以避免「孔雀效果」(peacock effective)(Krueger, 1988)，即男性與女性相處的一種印象整飭或過度美化的效果。而本研究雖以立意抽樣的方式進行，但多半是不同工作領域，使成員在表達其觀點時很少有附帶的後果。緊接著是「小組討論空間的安排」，本研究採取的作為方式為「半圓式」(semicircular)，其形狀如下圖：



說明：

A：主持人 B：助理主持人 ●：訪談對象

圖1 小組討論空間的安排

最後，主持人應注意事項，例如：一是團體會壓抑(inhibit)私密性的話題，特別是在討論開始的階段，研究者須技巧地促使討論進行；二是團體成員的不同個性及地位易造成「領導效果」(leader effect)使得某些人霸佔了發言空間，而其他的人成了「聽眾」。主持人必須在不傷「領導者」的尊嚴下，促使團體所有成員來表達意見；三是對一些未說話者促其發言，亦應多觀察其行為和語言上的線索(cues)，才不致於造成「勉強」、「尷尬」等場面；四是會場上呈現「冷場」、「無聲」時，主持人不應太緊張，急切地想打破寂靜，而應認作是一種「具有意義的情感表示」，而以「自在」、「自信」、「非威脅性」的態度來轉移場面；五是受訪者往往會倒轉角色去問主持人問題，如果這些問題只在澄清研究目的，研究者可直接回答解決疑惑，但如果這些問題是一種避免表達自身感受的「轉移注意力策略」，則研究者應以一些技巧（如重述或澄清受訪者的感受，或反問其他在座者）來重新引導推論。本研究在進行時，偶而會有出現離題的情況，但並無冷場、無聲與尷尬的場面出現，且充分的讓每位訪談成員都能暢所欲言。Morgan(1988)進一步指出，要判斷「焦點團體法」是否合適於某「特定研究」，最快捷的方法便是去試一試，如果團體反應熱烈，大家都熱切參與討論，那便顯示此法的「合適性」與「可行性」是很高的了。由於本研究在進行過程中並無冷場的情況，且相關事項也都事先注意到，故有理由相信，採取此方法是適當的。

(二) 內容分析法

王石番（民 85）認為內容分析是處理科學資訊的專門化過程，可據以從資料中做出可複製且有效推論而及於其背景意涵，以提供知識、表明事實；其分析具有以下五大功能：檢視傳播內容本質、探究內容表達的形式、分析傳播來源特質、蠡測閱讀人的特性、驗證傳播內容的效果，本研究兼採上述學者的看法，強調用系統、客觀的方式來表明事實。現將實施的程序說明如下：首先是研究涵蓋時間，本研究訪談期間從 2003 年 8 月初至 9 月底為止，所以資料所呈現的情況，也只是在這些期間內，職場工作者的反應情形。其次是類目與語幹的設定，本研究探討職場情緒勒索的來源共分為五種，分別說明如下：來自上司方面的情緒勒索，為上司利用職權、考績、升遷，要求被威脅者達成其所設定不合理之目標，如升等有年資的考量，但上司說：「再兩年就能升等，該做什麼事要自動點，到時候能不能升等就再看看。」；其次為來自下屬方面的情緒勒索，為下屬藉由工作態度、效率上的不配合，表達工作情緒上的不滿，如擔任 part-time 的下屬，只要覺得受委屈，就表達隨時要走人；接著是來自同事方面的情緒勒索，為同事間利用職務之便、分工不明確來刁難、要求被威脅者必須提供協助，如有別的公事要處理，無法答應同事的要求，同事就說：「沒關係，風水輪流轉。」；再來是來自供應商方面的情緒勒索，供應商利用其商品、服務之優勢，使被威脅者同意其不合理條件，如廠商為銷貨就說：「產品缺貨，要漲價，要用現金買。」；最後是來自客戶方面的情緒勒索，為客戶利用關係、特權、替代品，逼迫被威脅者提供更優惠的價格或條件，如客戶要求降到不合理的房貸利率，公司無法配合，就說：「不降，就換別家。」。至於語幹則是以一段意義完整的話作為單位來衡量，並將其歸入適當的類目項下。

(三) 信度方面的計算

在研究樣本、分析類目、單元確定後，接下來便對所搜集的資料進行分析，在分析之前，必須先建立信度，信度是指編碼員在進行分派單元給類目時，彼此之間達到一致性的程度，一致性的程度越高，信度就越高，而本研究則以一位研究者、一位主修組織行為與人力資源管理的助理教授

以及五位修習組織理論與管理課程的研究生為主，取七人所獲得共識的部分來當成一致性的程度，並分派單元給類目。研究樣本、類目與分析單元確定後，接著對資料進行分析，在此之前必需建立信度，內容分析的信度是指編碼員能利用歸類與分析單元，將內容歸入相同類目中，並使所得結果一致的程度，一致性越高，內容分析的信度越高，分析越精確與客觀，為提高內容分析的信度，在對資料進行編碼分析以前，須先進行樣本預試的程序，在確定編碼原則、類目定義及各編碼員對類目定義之認知一致性後，信度高於 0.8，方能進行資料的編碼。本研究乃從 16 個樣本中隨機抽取 7 個樣本針對其中的 40 個語幹進行編碼，經編碼結果帶入公式後，求得相互同意度與信度如下表 2：

表 2 本研究編碼結果的相互同意度與信度

	研究者	編碼員一	編碼員二	編碼員三	編碼員四	編碼員五
編碼員一	0.875					
編碼員二	0.575	0.5				
編碼員三	0.975	0.85	0.575			
編碼員四	0.775	0.75	0.475	0.75		
編碼員五	0.7	0.6	0.525	0.675	0.55	
編碼員六	0.875	0.8	0.5	0.85	0.825	0.625

$$\text{平均相互同意度} = (0.875 + 0.575 + 0.975 + 0.775 + 0.7 + 0.875 + 0.5 + 0.85 + 0.75 + 0.6 + 0.8 + 0.575 + 0.475 + 0.525 + 0.5 + 0.75 + 0.675 + 0.85 + 0.55 + 0.825 + 0.625) / 21 = 0.696$$

$$\text{信度} = 7 \times 0.696 / [1 + (6 \times 0.696)] = 0.941$$

上述結果顯示預試的信度為 0.941，達到可接受的信度水準，故本研究即依照此類目與分析單位，對 16 個樣本中的 51 個語幹進行正式編碼的工作。信度建立後，研究者與另四位編碼員遵循同一編碼原則，進行正式登錄的工作，五位編碼員審視所有樣本，針對每個語幹予以判讀歸類，並在適當類目下劃記一次，待全部樣本登錄工作完成，加總各類目別次數。全部樣本經過正式編碼後，再次利用上述公式，求得本研究編碼結果的相互同意度與信度如下表 3：

表 3 本研究編碼結果的相互同意度與信度

	研究者	編碼員一	編碼員二	編碼員三
編碼員一	0.922			
編碼員二	0.98	0.902		
編碼員三	0.941	0.902	0.961	
編碼員四	0.961	0.882	0.98	0.961

平均相互同意 = $(0.922 + 0.98 + 0.941 + 0.961 + 0.902 + 0.902 + 0.882 + 0.961 + 0.98 + 0.961) / 10$
 = 0.9392

信度 = $4 \times 0.9392 / [1 + (3 \times 0.9392)] = 0.9841$

由上述結果顯示，本研究編碼結果之信度為 0.9841，已達可接受水準。

肆、結果分析

根據研究目的，將結果依序說明如後：

一、職場情緒勒索來源

有關職場情緒勒索來源統計如下表：

表 4 職場情緒勒索來源統計表

	上司	下屬	同事	供應商	客戶	總計
句數	22	4	9	3	13	51
百分比	43.14%	7.84%	17.65%	5.88%	25.49%	100.00%
排序	1	4	3	5	2	

從上表可以看出，職場情緒勒索的主要來源依序為上司、客戶、同事、下屬、供應商，共 51 句語幹，其中上司佔了 43.14%，將近半數的比例，客戶也佔了 25.49%，約四分之一的比例，兩者共約佔總數四分之三的比例，可見在本研究樣本中上司、客戶較有情緒勒索之情況；來自供應商、下屬的情緒勒索比例較低，分別為 5.88% 及 7.84%，由於在訪談過程中，要求受訪者描述供應商、下屬的勒索情形都較難舉出且發生次數少，加上從訪談

過程中得知，受訪者對兩者的情緒勒索多以不理會之態度應對，故推論兩者可能利用情緒勒索來達成目的的力量較弱，無法藉由情緒勒索造成對他人的影響，所以產生的情況較少。

二、人口統計變項與情緒勒索的關係

(一)性別方面

以男女性別區分，將情緒勒索來源分為上司、下屬、同事、供應商、客戶五種，以了解其是否有差異，其結果如表所示。

表 5 性別對情緒勒索來源之分析

	上司	下屬	同事	供應商	客戶	句數／人數
男	4	1	2	2	8	2.833333
女	18	3	7	1	5	1.7

從上表平均可以看出，性別對情緒勒索來源之分析上，男性方面提出的情緒勒索情形略多於女性，可能是訪談時較踴躍表達其經驗，且工作經歷亦多於女性。經過卡方檢定的結果，兩者的看法並無顯著的差異，來自上司、客戶的情緒勒索情況較多，來自下屬、供應商的情緒勒索情況較少，大多數人都認同由於上司與客戶擁有較大的權力，故其藉由情緒勒索的手段較容易達成其目的，此外，女性對於來自同事的情緒勒索似乎也較無招架之力，現將較多人提及的語幹說明如後：在男性方面，曾有提及「主管要求假日到公司加班，但是我假日在進修，無法配合，請他更改時間，主管回答說：『你要考慮好你的身份和主要目的！要嘛，就好好工作；要嘛，就好好專心去讀書。』又不告訴我，不來會怎樣。」、「客戶利用我需要業績，在合約上開出苛刻的條件，答應他是虧錢做生意，不答應又沒有業績，客戶還說：『你不做的話，我找別人做！』」；在女性方面，曾有提及「跟會計部門請款，總是被退件，又不說錯在哪裡，證件不齊在哪裡」、「我擔任主管的秘書，主管的老婆是另一部門的主管，主管老婆常吃醋的說：『妳好了解我先生的行蹤，做什麼事都要問妳呢！』」。而上述的這些差異分析，與文獻中 Johnson(1999)研究的部分結論似乎可以補其不足，如

男生應加強傾聽與同理心，女生應加強果斷力與交涉談判技術等。

(二) 年齡方面

以年齡區分，劃分為 25-35 歲、35-45 歲，將情緒勒索來源分為上司、下屬、同事、供應商、客戶五種，以了解其是否有差異，其結果如表所示。

表 6 年齡對情緒勒索來源之分析

	上司	下屬	同事	供應商	客戶	句數／人數
25-35 歲	12	2	7	2	6	2.9
35-45 歲	10	2	2	1	7	3.666667

從上表可以看出，年齡對情緒勒索來源之分析上，35-45 歲者由於工作時間較久，故提供略多於 25-35 歲者情緒勒索之經驗，但來自上司、客戶的情緒勒索亦無法避免。此外，25-35 歲者進入職場時間較短，除了面對上司、客戶的情緒勒索，仍需應付來自資深同事的要求，現將較多人提及的語幹說明如後：在 25-35 歲者方面，曾有提及「資深的同事找我幫忙，在快到約定做好的時間前，就先過來說：『我看你是做不完了，我自己做好了』，用來催促別人先做他的事。」；在 35-45 歲者方面，曾有提及「上面搞股權之爭，主管對我說：『你要選邊站！』但是這樣出問題的話，就是要我揹黑鍋」。而上述的這些差異分析，與文獻中 Mayer et al.(2000)研究的部分結論似乎可以補其不足，如年紀越大情緒智力越好等。

(三) 職業方面

以職業區分，劃分為金融、科技、服務、傳統，將情緒勒索來源分為上司、下屬、同事、供應商、客戶五種，以了解其是否有差異，其結果如表所示。

表 7 職業對情緒勒索來源之分析

	上司	下屬	同事	供應商	客戶	句數／人數
金融	9	1	0	0	10	5
科技	2	0	6	0	0	2
服務	7	2	2	0	1	3
傳統	4	1	1	3	2	2.75

從上表可以看出，職業對情緒勒索來源之分析上，可見不同職業遭遇情緒勒索情形有所不同，職業屬於金融、服務業的受訪者，面臨較多的情緒勒索，可能是其職業較屬第一線工作，需與人互動溝通的機會較多，故其遭遇的問題也相對複雜，所以產生情緒勒索的情形亦提高。職業屬於科技、傳統業的受訪者，面臨較少的情緒勒索，可能是其職業僅需將自身職務處理完善，不需直接與消費者接觸，較屬後勤單位，故與人互動溝通的機會較少，產生情緒勒索的情形亦降低。職業屬於金融的受訪者，來自上司與客戶的情緒勒索情形較多，可能其金融產品多元化，同業間競爭激烈，造成客戶貨比三家的行為，上司對從業人員之考核亦以業績取向為主，科技業的受訪者，來自同事的情緒勒索較多，可能其工作類型較單打獨鬥，同事之間會互相較勁競爭，服務業的受訪者，面臨上司的情緒勒索較多，可能其需符合上司要求，來達成工作目標，傳統業的受訪者與其他職業的受訪者相較，由於工作性質需接觸較多供應商，故面對來自供應商的情緒勒索較多，現將較多人提及的語幹說明如後：在金融業方面，曾有提及「客戶利用交情要求行員說：『我在你們那邊往來這麼久，匯率幫我減低一點，給我些優惠，不然我要換別家銀行！』」；在科技業方面，曾有提及「當我沒有辦法幫同事忙時，他就說：『沒關係啦！風水輪流轉！』」；在服務業方面，曾有提及「新店剛開幕，主管要求的店長：『三個月達不到成績或被督導在幾分下，你就準備走人！』」；在傳統業方面，曾有提及「市場上只有這個廠商在賣這項產品，廠商要求我們囤積就說：『產品要漲價，快缺貨了，要就拿現金來買！』」。

(四)工作年資方面

以工作年資區分，劃分為三年以下、三年至十年、十年以上，將情緒勒索來源分為上司、下屬、同事、供應商、客戶五種，以了解其是否有差異，其結果如表所示。

表 8 工作年資對情緒勒索來源之分析

	上司	下屬	同事	供應商	客戶	句數／人數
三年以下	1	0	2	2	0	2.5
三年-十年	10	2	3	0	6	3
十年以上	11	2	4	1	7	3.571429

從上表可以看出，工作年資對情緒勒索來源之分析上，從表中的數字可以略微看出。表示不論工作多久都會遭遇到情緒勒索的情形，尤其工作年資深者面臨的情況更多，所以來自上司和客戶的情緒勒索機會也相對較多；年資淺者，若遇勒索情形，離職或轉職的可能性較大，故對情緒勒索較不在意，現將較多人提及的語幹說明如後：在年資三年以下者，曾有提及「懷孕的同事要偷懶，想將工作都丟給我做就說：『雙胞胎在肚子裡打架，要去醫院檢查。』我已經分身乏術，又擔心懷孕的同事真的身體不舒服」；在年資三至十年者，曾有提及「升等有年資的考量，但主管跟我說：『反正你再兩年就能升等，該做什麼事要自動點，不要人家說，如果不配合，到時候能不能升等就再看看！可能不是那麼樂觀。』」；在年資十年以上者，曾有提及「因為某單位欠缺人手，主管希望調我過去，可是在年初訂定計畫時並無規劃，就說：『你的工作到一個瓶頸了，我覺得你應該換換別的職務了』」。而上述的這些差異分析，與文獻中林麗娟（民 86）研究的部分結論似乎可以補其不足，如當主管人員的工作總年資越短，其家庭/工作平衡的工作壓力越大等。

(五)薪資方面

以薪資區分，劃分為每月收入三萬以下、三萬至五萬、五萬以上，將情緒勒索來源分為上司、下屬、同事、供應商、客戶五種，以了解其是否

有差異，其結果如表所示。

表9 薪資對情緒勒索來源之分析

	上司	下屬	同事	供應商	客戶	句數／人數
三萬以下	1	1	4	0	1	2.333333
三萬-五萬	8	0	3	2	8	3
五萬以上	13	3	2	1	4	3.833333

從上表可以看出，薪資對情緒勒索來源之分析上，由於薪資愈高者其所需承擔之責任可能較重，故來自上司的壓力愈大，且可能多為家庭的主要經濟來源，為維持收入來源穩定，不被裁員或減薪，面臨來自各方的情緒勒索感受更為深切。薪資較低者，由於經濟負擔較輕，況且面對轉職的可能性上，薪資的落差相對較小，故不造成情緒勒索的產生，現將較多人提及的語幹說明如後：在薪資三萬以下者，曾有提及「我有事情無法配合同事調班，他就說：『好啊！沒關係，下次你不要找我調班！』」；在薪資三至五萬者，曾有提及「公司沒有訂定部門績效標準，在沒有績效就沒有任何評估的情況下，老闆說：『我講的就是最大的，你要做就做；不做就給我走人！』」；在薪資五萬以上者，曾有提及「我的工作量已經讓我分身乏術，主管又要求我接下額外的工作說：『如果你有接下這個任務，公司年底五項考核中，你就可以達成一項，不然還很難達成呢！』」。綜合上述的研究結果可以發現，性別、年齡、工作年資上較沒有顯著的差異，但是在職業、薪資上，倒是有較顯著的差異，這是一個值得思考與研究的方向。

伍、結論與建議

將研究結論分為研究結果、研究建議與研究限制加以討論如下：

一、研究結果

研究結果乃根據研究目的依序討論，總括來說，職場情緒勒索的主要來源依序為上司、客戶、同事、下屬、供應商，其中上司佔了 43.14%，將

近半數的比例，客戶也佔了 25.49%，約四分之一的比例，兩者共約佔總數四分之三的比例，可見在本研究樣本中上司容易藉由職務上的權力、客戶藉由購買的決定與否及條件之比較，使人屈服於其情緒勒索之要求；來自同事的情緒勒索，佔 17.65%，約為五分之一的比例，顯示同事間情緒勒索的情形常發生，但還需視其性別、年資、產業別等因素而所有增減；來自供應商、下屬的情緒勒索比例偏低，分別為 5.88%及 7.84%，顯示兩者無法藉由情緒勒索造成對他人的影響，可能市場情況偏向買方市場，供應商的賣方力量薄弱，以及下屬本身可能處在接受管理、規範的地位，所以產生的情況較少。

至於在五項人口變項經由卡方檢定後，在性別、年齡、工作年資等三項變數上沒有顯著的差異，但在職業、薪資等兩項變數上顯示有顯著的差異。下列根據五項人口變項分別討論：首先，性別對情緒勒索的影響上，經過卡方檢定的結果，並沒有明顯的差異，表示男性、女性都會遭遇情緒勒索的威脅，尤其來自上司、客戶的勒索情形較為明顯，且女性面臨來自同事的情緒勒索情形較多於男性；其次年齡對情緒勒索的影響上，經過卡方檢定的結果，並沒有明顯的差異，都會面臨到來自上司、客戶的情緒勒索，而 25-35 歲者進入職場時間較短，應付來自資深同事的情緒勒索情形也可能較常出現。此外，每個世代所接受的教育、觀念有所差異，造成面臨情緒勒索時的反應不同，或許對 35-45 歲者會造成情緒勒索的影響，但在 25-35 歲者的觀念上可能是無法產生勒索作用；至於在職業對情緒勒索的影響上，經過卡方檢定的結果，有明顯的差異，可見不同職業遭遇情緒勒索情形有所不同，職業屬於金融的受訪者，來自上司與客戶的情緒勒索情形較多，可能其屬第一線工作，需與人互動溝通的機會較多，且金融產品多元化，同業間競爭激烈，造成客戶貨比三家的行為，上司對從業人員之考核亦以業績取向為主，科技業的受訪者，來自同事的情緒勒索較多，可能其工作類型較單打獨鬥，同事之間會互相較勁競爭，且在工作上僅需將自身職務處理完善，較不需直接與消費者接觸，與人互動溝通的機會較少，服務業的受訪者，面臨上司的情緒勒索較多，可能其需符合上司要求，來達成工作目標，但是在客戶的情緒勒索數據上出現較少的情形，可能是因為其從事服務業的幕僚單位，所以來自客戶的情緒勒索較少，傳統業的受

訪者與其他職業的受訪者相較，由於工作性質需接觸較多供應商，不需直接與消費者接觸，故面對來自供應商的情緒勒索較多；在工作年資對情緒勒索的影響上，經過卡方檢定的結果，並沒有明顯的差異，表示不論工作多久都會遭遇到情緒勒索的情形，年資深者理應對工作調適上較為順利，面對情緒勒索上的處理應較為圓滑，產生勒索的情形應較少，但在本研究的數據上卻顯示相反結果，可能是年資深者面臨來自上司和客戶的情緒勒索次數，相對年資淺者為多，年資淺者，若遇勒索情形，由於離職或轉職的可能性較大，故對情緒勒索較不在意；最後在薪資對情緒勒索的影響上，經過卡方檢定的結果，有明顯的差異，由於薪資愈高者其所需承擔之責任可能較重，故來自上司的壓力愈大，且可能多為家庭的主要經濟來源，為維持收入來源穩定，不被裁員或減薪，面臨來自各方的情緒勒索感受更為深切。薪資較低者，由於經濟負擔較輕，況且面對轉職的可能性上，薪資的落差相對較小，故不造成情緒勒索的產生。

二、研究建議

從研究結果對於組織上能提供的建議：(一)對於公司裡上司、下屬、同事等三種關係，以承受上司的情緒勒索為最嚴重，所以在組織的設計上，應注意如何規範上司的權責，不讓上司扼殺員工在工作上的創意、自主權並提升員工的忠誠度，來降低公司的離職率，同事之間所發生的情緒勒索，雖不強烈顯示卻又處處可見，應注意如何明確的劃分工作執掌，塑造彼此分享的組織氣氛，而來自下屬的情緒勒索較為少見，應注意如何藉由組織承諾以提高下屬對公司的向心力，勇於提出自身的看法，累積公司進步的動力，下屬亦應加強情緒管理相關課程之教育訓練與演練，俾利維持良好的從屬關係；(二)對於上游的供應商角色關係裡，以在工作上有所接觸的人，對其情緒勒索較有感觸，應注意如何由原本對立的角色關係轉變為互助合作的關係，使其彼此成為產業供應鏈裡的一份子，形成雙贏的局面，其次公司的採購人員亦可加強談判與情緒勒索之調適；(三)對於下游客戶的角色關係，是除了上司之外最大的情緒勒索來源，應注意如何在不違背以客為尊的前提下，維護公司的利益與員工的尊嚴。綜上所述，有關情緒勒索的情況，的確在公司各層面的人際互動上都會產生相關的問題，因此對於有

關情緒勒索的主題及相關公司或公司外的個案或案例，可以用相關的教育訓練方式如個案討論、角色扮演、課程演講等方式，融入企業的教育訓練當中，讓員工對情緒勒索的主題有更深層的認識與體會，進而共同討論出相關的解決之道，相信對於不管是業務面、行政面或與外界的溝通，都能有所助益。

三、研究限制

本研究雖力求嚴謹，但仍有許多的問題值得加以探討，首先，在代表性上的問題，由於取樣上乃採取立意抽樣法，再加上焦點團體訪談場次人數較少，因此語幹句數偏低，且在人口統計變項上比例失衡，受訪者在各行業特有產生的情況及職務位階上的差異未做細膩的分割與討論，做概括性的推論可能有所限制，因此，未來的改進方向可以針對各行各業特殊的性質加以分割，可能可以得出更加深入的結果；其次，可以從訪談結果中萃取相關題項發展成問卷，再利用調查研究法，擴大不同對象、職業別等，連結組織行為中有關員工效能的相關變項從事與效能連結的研究，加大樣本來加以澄清與驗證，更可以凸顯該主題的重要性；此外，而有關情緒勒索的適用情境，亦缺乏討論，究竟何種情境比較容易出現情緒勒索，未來可以實驗設計或情境設計等方式加以釐清；最後，由於一般內容分析法可以從縱斷面來分析，故本研究可以再針對更多的職場工作者做內容分析並融入更多縱斷面分析，看看是否隨著時間的轉變內容是否會有改變，相信以上的修正與加強深入研究，都可以為情緒勒索的主題開拓出更多研究的空間。

參考文獻

1. 王石番（民85），*傳播內容分析法－理論與實證*，台北：幼獅文化事業公司。
2. 杜玉蓉譯（民89），Susan Forward 原著；*情緒勒索*，台北市：智庫文化。
3. 李彥君（民91），*國民小學教師工作壓力與情緒管理關係之研究*，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。
4. 何灣嵐譯（民85），Dryden, W., and Gordon, J. 原著；*情緒的管理：如何增進你的EQ*，台北：聯經出版社。
5. 周正儀（民87），*企業領導者情緒商數對領導型態與效能之研究*，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
6. 林淑華（民90），*國小學童情緒管理與人際關係之研究*，屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
7. 林榮春（民87），*靜坐對企業員工情緒管理與人際關係之影響*，國立政治大學企業管理學系博士論文。
8. 林麗娟（民86），*某公司主管人員的工作壓力與身心健康之探討*，國立台灣大學護理學系研究所碩士論文。
9. 倪靜貴（民86），*國民中學校長情緒管理之研究*，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
10. 胡幼慧（民85），*質性研究：理論、方法及本土女性研究實例*，台北：巨流圖書公司。
11. 胡慧宜（民88），*國小兒童情緒適應行為與情緒感受經驗之相關研究*，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
12. 徐瑞珠譯（民81），Arlie Russell Hochschild 原著；*情緒管理的策略*，台北：桂冠出版社。
13. 張美惠譯（民86），D. Goleman 原著；*EQ*，譯自：Emotional Intelligence，台北：時報文化出版公司。
14. 張春興（民80），*現代心理學*，台北：東華書局。
15. 黃孟姬（民91），*團體輔導對國小六年級女生月經知識與情緒適應之效果研究*，國立新竹師範學院輔導教學碩士班碩士論文。
16. 楊孝滌（民85），*傳播研究方法總論*，台北：三民書局。
17. 楊瑞珠編（民85），*教師情緒管理*，台北市：教育部。
18. 廖宏啟（民88），*大學生人際行為之測量及相關變項之研究*，高雄師範大學輔導研究所碩士論文。

19. 鄧湘蘭 (民 88), 成人情緒辨識量表之發展及其相關因素之研究, 高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
20. 劉仲矩、陳怡伶、田博宇 (民 92), 「情緒勒索類型認知之研究-以被情緒勒索者立場而言」, 2003 人力資源發展之挑戰與契機研討會, 國立師範大學工業科技教育學系、中華企業訓練發展學會。
21. 蔡秀玲、楊智馨 (民 88), 情緒管理, 台北: 揚智出版社。
22. 蔡明昌 (民 86), 情緒管理—淺談情緒教育, 教師之友, 第 38 卷第 1 期, 頁 33-35。
23. 顏淑惠 (民 89), 國民小學教師情緒管理與教師效能之研究, 台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
24. Berelson, B.(1952), *Content Analysis in Communication Research*, New York: Free Press.
25. Bowers, J.W.(1970), *Content analysis*. In *Methods of Research Communication*. P.Emment and W. Brooks (eds.), Boston: Houghton Mifflinco Press.
26. Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books.
27. Hochschild, A. R. (1983), *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*, University of California Press: Berkeley, CA.
28. Holsti, O. R.(1969), *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*, Reading , Mass: Addison-Wesley.
29. Johnson, L.(1999), *Emotional Intelligence*, *Executive Excellence*, 16, No 8, pp.10-11.
30. Krueger, R.A.(1988), *Focus Group-A Practice Guide for Applied Research*, Newbury Park, CA: Sage.
31. Lazarus, R. S. (1991), *Emotion and Adaptation*, New York: Oxford University Press.
32. Lively, K. J.(2000), “Reciprocal Emotion Management: Working Together to Maintain Stratification in Private Law Firms.” *Work and Occupations*, 27, No. 2, pp.32-63.
33. Mayer, J. D. and C. D. Cobb (2000), “Emotional Intelligence: What the Research Says.” *Educational Leadership*, 58, No. 2, pp.14-18.
34. Morgan, D. L. (1988), *Focus Group as Qualitative Research*, Qualitative Research Series no.16. Newbury park, CA: Sage.

The Content Analysis of Emotional Blackmail Sources in Workplace

Yi-Ling Chen* **Chung-Chu Liu**** **Kuo-Jung Fang*****

(Received: March 25, 2004; First Revised: June 21, 2004; Second Revised: July 12, 2004;
Third Revised: November 19, 2004; Accepted: March 31, 2005)

Abstract

People constantly experience emotions, yet in organizational theory, as in organizational life, society, and family. The process of organizing requires the coordinate of employees' behavior. Labeling "emotional blackmail", Forward describe people who repeatedly manipulates another at the expense of not only the victim's autonomy but of their well-being, self-respect and integrity. Examples of emotional blackmail from Forward's psychology practice open in the self-help program. This topic is less studied in our country. The purpose of this study is to ascertain the content of emotional blackmail perceptions by emotional blackmailed employees. Demography variables were taken into consideration. Sixteen people were sampled from companies using the focus group and content analysis method. Five different perspectives have been identified. Awareness of these different emotional blackmail perceptions could help to improve emotional management in schools and businesses.

Keywords: Emotional Blackmail, Demography, Focus Group, Content Analysis

* Master, Department of Business Administration, Shih Chien University.

** Assistant Professor, Department of Business Administration, National Taipei University.

*** Associate Professor, Department of Business Administration, Shih Chien University.
