

面臨職場霸凌的 自我療癒與溝通



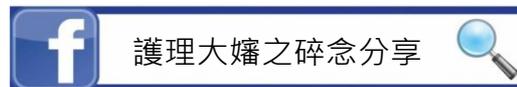
講者：**楊婉萍** 護理博士/副教授/理事長/工會顧問/居家護理師

楊婉萍

E-mail : Wpy.penny@gmail.com

LINE : hospice

TEL : 0970031713



學歷：

- 國立成功大學醫學院健康照護所博士
- 國立高雄大學法學院政治法律碩士生

現職：

- 佑平居家護理所 負責人
- 臺灣一般暨安寧居家照護學會 理事長
- 專科護理教師學會 理事
- 護師工會學術顧問
- 教育部定副教授

經歷：

- 高雄市立大同醫院院務顧問/國際醫療中心組長/護理師
- 輔英科技大學副教務長/教卓中心主任/副教授/助理教授
- 安寧緩和護理學會 秘書長/理事/委員
- 國健署跨院際安寧共照臨床指導專家
- 護理之家評鑑委員/督考/輔導委員
- 國立成大醫院腫瘤/安寧護理師
- 安寧緩和醫學會/護理學會 講師
- 腫瘤護理學會訓練課程講師
- 照顧服務員訓練課程講師
- Level II、III課程講師
- 義大/癌治療醫院倫理委員會委員



護理

法律

長照

倫理

安寧

教育

腫瘤

數位

舒適

創意

靈性

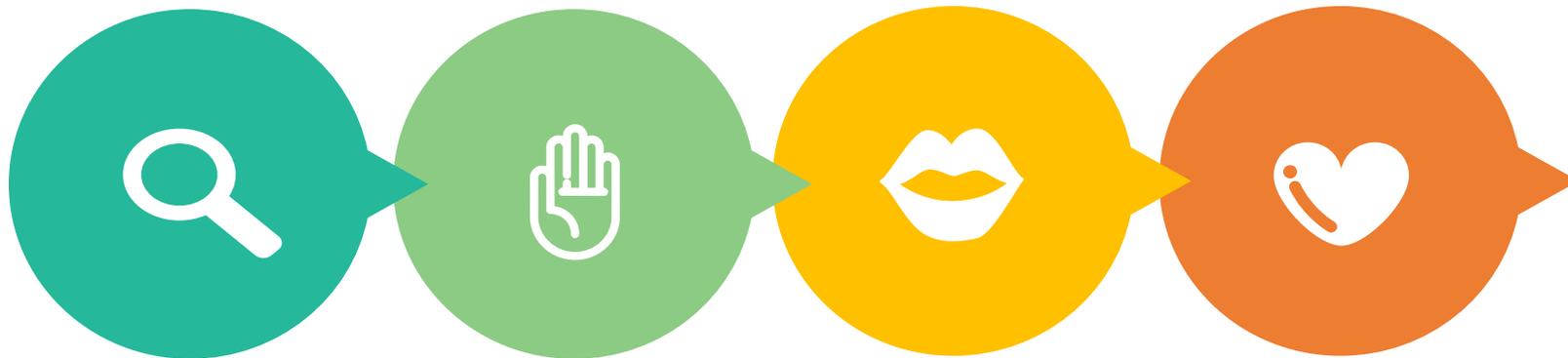
Kahoot!

Game PIN

Enter

<https://play.kahoot.it/#/k/9e722238-69d9-4416-940e-48651a92b31d>

面對職場霸凌



認識覺察

避免惡化

因應溝通

療癒前行

什麼叫做**職場霸凌**

- **主管霸凌：**

管理階層如果濫用自身權力，而對員工有持續性的冒犯、威脅、冷落、孤立、侮辱行為或有不適當行為的強迫性需求，使受僱者感到被威脅、羞辱、被孤立，進而產生精神上或生理上的傷害。

- **同儕霸凌：**

由某位同仁或集結成小團體，持續性以語言、文字、肢體動作或其他方式，直接或間接為貶抑、排擠、欺負、騷擾等行為，使同仁處於具有敵意或不友善之職場環境。

臺灣新竹地方法院100年度竹勞小 字第4號民事小額判決：

「所謂職場霸凌，乃意指在工作場所中發生的，藉由權力濫用與不公平的處罰所造成的持續性的冒犯、威脅、冷落、孤立或侮辱行為，使被霸凌者感到受挫、被威脅、羞辱、被孤立及受傷，進而折損其自信並帶來沈重的身心壓力。」

臺灣士林地方法院105年度勞訴字第76號民事判決：

「職場生活除工作內容外，本就是一種相互溝通的過程，人與人相處本有志同道合，亦有話不投機者，非謂同事相處間偶有摩擦、衝突、不愉快、疏遠即所謂職場霸凌；所謂霸凌應指以敵視、討厭、歧視為目的，藉由連續且積極之行為，侵害人格權、名譽權、或健康權等法律所保障之法益，亦即必須達到社會通念上認為超過容許之範圍方該當之。應從幾個方面觀察：包括行為態樣、次數、頻率、人數，受害者受侵害權利為何（例如性別歧視、政治思想、健康權、名譽權）、行為人之目的及動機等綜合判斷是否超過社會通念所容許之範疇。」

Bullying霸凌

- 從法律觀點來看，一次性的事件不會被視為霸凌：必須證明有密集的惡毒攻訐，和 / 或不間斷的不實指控，和 / 或持續詆毀名聲和信心。
- 5個要件：



有意且有傷害性



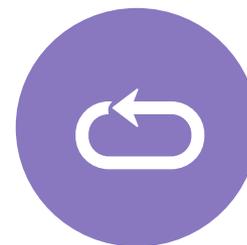
強欺弱：勢力不均



對象固定



身心受創



持續反覆發生

職場霸凌行為五大類：

- **職場權位威脅**：言語、肢體、心理精神壓力、關係或是性騷擾等，以職位你的升遷或降職威脅；逼迫委屈求全的狀況。
- **言語侮辱、脅迫、咒罵威脅個人地位**：影響別人——甚至你自己——對你的評價；你的可信度被打折、你的名聲遭汙衊、你覺得受到貶抑。有的是實體的，有的是在網路上的。
- **冷暴力-排擠、忽視、孤立**：將人被阻絕在其他團隊成員之外，被排擠不能參加活動，無法獲知最新進展。
- **不合理/不必要/不可能的工作量**：工作超載，而別人沒有；或是永遠分不到有發展的工作，不像別人有露臉機會，甚至沒事可做損及自尊。
- **破壞穩定或過度介入私人事宜**：這通常包括一連串行動和評論，用來摧毀自信、挑起自我懷疑，形成壓力。

霸凌行為	
雞蛋裡挑骨頭	刻意找某人的碴
吹毛求疵	邊緣化別人
暗地中傷	貶低他人
孤立人	羞辱人
排擠人	咆哮
偽善	語帶威脅
口是心非	給予超載的工作負荷
捏造故事和問題	給予無足輕重的工作
扭曲事實	增加責任卻削減職權
不斷苛求	拒不給假
濫用懲戒處分	不批准受訓
因瑣碎理由予口頭或書面警告	訂不切實際的目標和期限
不當解雇	不承認完成任務者的功勞

6種 職場霸凌者



霸凌者的樣貌特徵

- 權力薰心
- 強迫性撒謊
- 選擇性記憶
- 拒絕所有要求
- 心機深重、好操縱、惡毒
- 不肯聽別人說話
- 有時無法進行成熟的對話
- 缺少良知
- 不知悔改
- 不知感恩
- 製造分裂與不合
- 沒有彈性與自私
- 不體諒人
- 不誠懇
- 不成熟
- 也有可能魅力而且看起來好像可信

●嘲笑或攻擊他人性向、外表、收入、年紀...

例：娘娘腔、又老又窮

●自尊心極低易怒
無法理性溝通

例：闖入他人租屋說對方騷擾、到處說中央卡轉偷拍他

●造成他人生理或心理的傷害

例：一直逼人說出名字恐嚇要他人替自己負責

●強調自己才是被霸凌的人

例：我好怕嚟！議會質詢就說被霸凌



●反覆的惡意攻擊他人

例：闖入他人租屋作勢打人把同事打到住院還非常自豪

●仗勢欺人，欺善怕惡

例：帶著一群人闖入他人租屋處仗著自己有一群腦粉到處造謠與攻擊

【聖插畫】

**職場霸凌，
雇主也有責任!!!**

雇主有預防員工執行職務遭受到身體或精神上不法侵害的責任：

職安法第6條第2項規定，雇主其實是有義務讓員工可以免於遭受主管、同事或甚顧客在身體或精神上不法的侵害的。

職業安全衛生法第6條第2項：「雇主對下列事項，應妥為規劃及採取必要之安全衛生措施：一、重複性作業等促發肌肉骨骼疾病之預防。二、輪班、夜間工作、長時間工作等異常工作負荷促發疾病之預防。**三、執行職務因他人行為遭受身體或精神不法侵害之預防**。四、避難、急救、休息或**其他為保護勞工身心健康之事項**。」

• 職業安全衛生設施規則第324-3條第1項：

「雇主為預防勞工於執行職務，因他人行為致遭受身體或精神上不法侵害，應採取下列暴力預防措施，作成執行紀錄並留存三年：一、辨識及評估危害。二、適當配置作業場所。三、依工作適性適當調整人力。四、建構行為規範。五、辦理危害預防及溝通技巧訓練。六、建立事件之處理程序。七、執行成效之評估及改善。八、其他有關安全衛生事項。」

終止勞動契約

勞基法第14條：當勞方發現雇主有重大的惡意行為，便可不經預告終止勞動契約，並向其請求資遣費與開立非自願離職證明

勞動基準法第14條：「有下列情形之一者，**勞工得不經預告終止契約**：……二、**雇主**、雇主家屬、**雇主代理人對於勞工，實施暴行或有重大侮辱之行為者**。……六、雇主違反勞動契約或勞工法令，致有損害勞工權益之虞者。勞工依前項第一款、第六款規定終止契約者，應自知悉其情形之日起，三十日內為之。但雇主有前項第六款所定情形者，勞工得於知悉損害結果之日起，三十日內為之。有第一項第二款或第四款情形，雇主已將該代理人間之契約終止，或患有法定傳染病者依衛生法規已接受治療時，勞工不得終止契約。……」

職場上遇到雇主本身或主管人員有施暴行或重大侮辱的情形，且經反應仍無法改善的話，便可依此主張終止勞動契約。即便該職場霸凌的情況未達到暴行或重大侮辱的情狀，但如勞方可依前述的步驟舉證雇主確實未預防當事人執行職務時遭受到身體或精神上的不法侵害，那麼勞方或許也可主張雇主違反職安法之規定，進而依上述的勞基法第14條第1項第6款終止契約。

請求損害賠償

職場霸凌行為如果有造成身體或人格上的損害，被霸凌者可依民法第184條向霸凌者請求損害賠償，倘若霸凌行為更嚴重到造成當事人健康損害，甚至導致當事人勞動力減損或增加生活上的需要時（民法第193條），也應負起一定的賠償責任。前述的責任，如果雇主並未善盡注意與監督管理的職責，甚至還得與行為人連帶負損害賠償責任（民法第188條）

碰上職場霸凌，該如何處理？

- 確認是否惡意，了解原因，謹慎溝通因應
- 不要一味隱忍沉默，放下丟臉難堪和罪惡感
- 增進法律知識，了解自己的權利與申訴管道
- 以有建設性的方法正面表達、申訴、對抗
- 寫日記抒發情緒，並記錄施暴者的連續事件
- 尋求適切可以真正支持與協助您的支援資源

被欺負不是您的錯!!!

~~丟臉？難堪？有罪惡感？~~

- 這是正常反應，但錯誤而且有害
- 這種情緒助長施虐者控制受害者默不作聲
- 被霸凌不代表你不好，有些時候反而是因為表現好和人緣佳而被忌妒而成為受害者

沉默與忍耐？

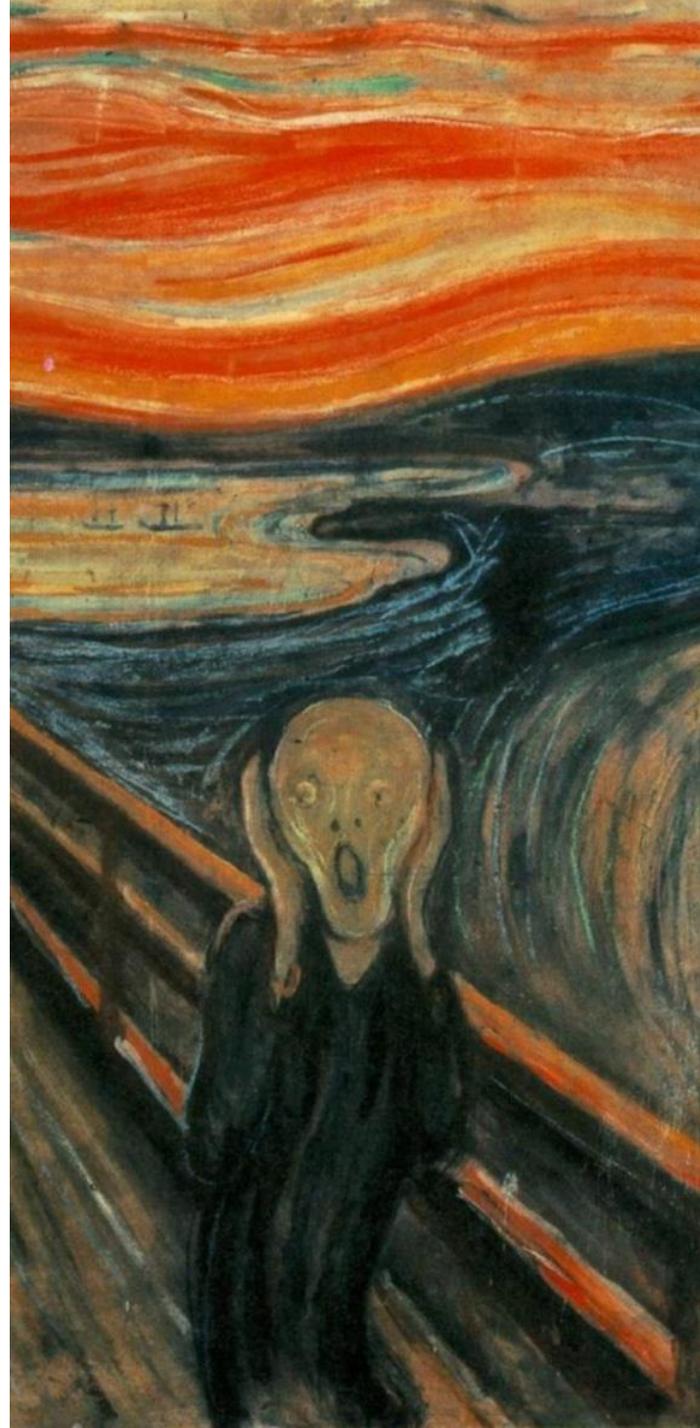
- 能解決現況問題？
 - 能熬到情況變好？
 - 能盼到救援希望？
-
- 要檢討卻不要把過多的責任都攬在身上~
 - 職場霸凌可能對受害者帶來重大創傷，也影響
職涯發展

社會心理學理論-

旁觀者效應

(bystander effect)

- 事件發生時的目擊旁觀者越多，人們就越不可能伸出援助之手，而會選擇冷眼旁觀。事件有越多人，願意出手援助的人會越少。
- 沒有反應的團隊遠比孤單一人更糟糕，若曾試著幫忙，但得到的卻是沒人在乎、沒有回饋的經歷：『我昨天試過了，但沒人在意，所以我不會再這麼做了。』那有心人也將變成旁觀者。
- 幫助意願：2 ~ 3 人群體 > 形單影隻 > 團體





中止情緒勒索

圖片出處：<https://www.ettoday.net/news/20170816/990171.htm>

溝通地雷-別讓自己成為軟柿子

- 讓自己看來像惡霸眼中的軟柿子的徵兆：
 - 道歉過度（即使明顯的不是你的錯）
 - 總是承擔罪責，容易有罪惡感
 - 容忍度太高，凡事吞忍
 - 沒有主見（雖然你的行為可能有侵略性）
 - 過分擔心別人的眼光
 - 整體來說太天真

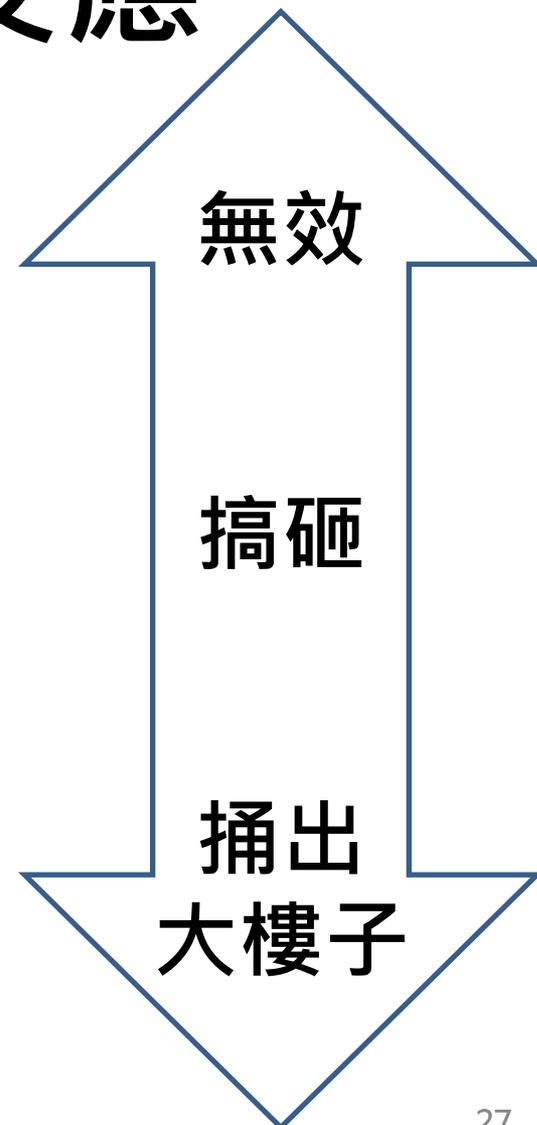
- 聽自己說的話，努力根絕任何暗示你會承擔過錯或萬般忍讓的言詞。你的作為必須更有主見（有許多相關訓練可提供協助）。要說服自己情況會改變：你再也不必忍受過去接受的待遇。

關於好的溝通

- 阻斷自己「自動化的安慰動作」
- 遲疑、笨拙都比陳腔濫調、官腔官調好
- 不要因為不知道要說什麼而躲著對方
- 讓對方說出心中憂慮，非自己滔滔不絕
- 不給建議或答案，反映對方話語中透露的感受
- 讓對方知道你與他在一起，即使無法得知他真實的感受
- 專注於對方說的話，察覺到他的弦外之音

錯誤或不當的反應

- 沒有對好頻道 → 說了等於沒說 → 浪費時間
- 打斷好不容易找到一點出口的情緒，對方不再揭露他的情緒
- 小情緒 → 火冒三丈
- 產生誤會、溝通中斷、過去的努力一筆勾銷



越談越糟的溝通雷



- 得理不饒：你們根本就是違法，依據法條...
- 預設立場：反正資方就是只會壓榨勞工
- 沒有彈性：你不答應我的條件就沒得談
- 撂下狠話：你憑什麼...? 我們走著瞧...!
- 人身攻擊：OO那麼擺爛都沒關係
- 高估自己：你沒我不行
- 唯唯諾諾：ㄜ.....好吧.....



溝通前先想：我是什麼樣的人

- 我是否已累積許多情緒？正向？負向？
- 我是否有偏見？主觀意見？
- 我相信我要溝通的對象嗎？
- 我的訴求為何？期待是什麼？
- 我平常的溝通風格為何？
 - 唯唯諾諾小可憐型
 - 針鋒相對大火炮型
 - 衝動三郎蓋火爆型
 - 就事論事超冷靜型
 - 阿莎力凡事YES型
 - 起毛雞關鍵影響型



溝通前，先評估自己和對方

我的立場與
訴求為何？

- 自己的情緒？需求？

- 對方的情緒？需求？



知己知彼，百戰百勝!

溝通的目的

- 要出一口氣讓自己爽
(但可能後果不可收拾)
- 還是要【解決問題】?!



- 溝通最重要的並不是被華麗的技巧，而是被真誠的心意與態度?!

→ 要看您和誰溝通~

真誠的人? 虛偽的人?

重視「人」的價值? 在乎自身權位?



真誠的人尊重每個人；虛偽的人只尊重有權的人



真誠的人常讚美別人，他眼裡任何人的優點都值得學習；虛偽的人故意貶低他人，凸顯自己的好。



真誠的人不會刻意討好他人，只認真做自己；虛偽的人整天只想着如何討好別人，讓人喜歡自己。



真誠的人會遵守諾言，並盡力讓事情做到最好；虛偽的人輕易答應承諾，卻都沒做到。

Yes? or No?- 拒絕的藝術

- 先同理對方立場?
- 太極接手情緒?
- 目標堅定不變?
- 但迂迴曲折一下?



第一句回應

好？不好？喔？！

這些好不好？為什麼？

談自己的經驗有何不可？



Bye!

您傳遞的訊息是：
「我不尊重你，沒看到你，
只看到我自己」

不如先聽對方的經驗與立場

傾聽的技術

- 專注留心、充滿興趣，以非語言的肢體反應來表達出正向訊息傳遞
- 藉由以下方式表示您正在專心聆聽
 - 用簡單的語言或聲音表達自己的反應（例：嗯嗯...是...）
 - 善用肢體語言(例：點頭、回應對方的表情、放鬆與開方性的身體姿勢、眼睛注視)
 - 回應對方，邀請對方多說一點(例：能告訴我多一點嗎)

Madelyn Burley-Allen, *Listening the Forgotten Skill*, (John Wiley & sons, 1982).
Burley-Allen is a former president of the American Listening Assn.

肯定對方的情緒 ≠ 認同對方的說法



55-38-7溝通黃金比例

- 我們的溝通：
 - 7%來自於說話之內容
 - 38%取決於聲音(音量、音調、重複等)
 - 55%取決於肢體語言(表情、身體姿勢等)
- 溝通時，重要的不只是彼此說了些什麼(WHAT)，更要緊的是怎麼說(HOW)
- 肢體語言比口語溝通更有可信度

- 根據語言學家的研究，我們在說話表達的時候，將其用量化的方式來作計算，其結果發現，說出來的話，只佔了不到百分之二十五的重要性，沒說的佔了百分之七十五，沒說的因此包羅萬象
- 溝通中，要說的話常比說出的多，沒說的話總是比已說的重要

「任何衝突中掏出的第一個武器是語言。」

-異星入境-



2眼、2耳、1嘴

- 傳遞訊息不只有「說」
- 關鍵往往不在於「說」



理智化溝通？或 情緒性溝通？

在這樣操下去，我真的快活不下去了，人力吃緊，班很爛，放假又要上課，現在還要參加比賽和寫個報...

OOXX



溝通時**理性**與**感性**的分野

1. 把人跟問題分開
2. 盡量減緩情緒阻礙了事情的客觀利益
3. 同理疏導情緒後較能理性溝通
4. 適度使用客觀標準



面對不講理/情緒中的人

溝通像是打太極

接住情緒，
順勢而為，
藉力使力，
關鍵扭轉。



講理？不講理？

講理不行嗎？就事論事不行嗎？

忠言逆耳？好話不中聽？

- 再好的交情也會傷了感情
- 不清楚對方困境，反而造成誤解與不滿



- 或許可以試看看：「關於你的...(事件/反映).....，我想你一定很...(同理情緒).....。我有些想法，或許你可以聽聽看.....」

溝通的技與藝



9種NG肢體語言

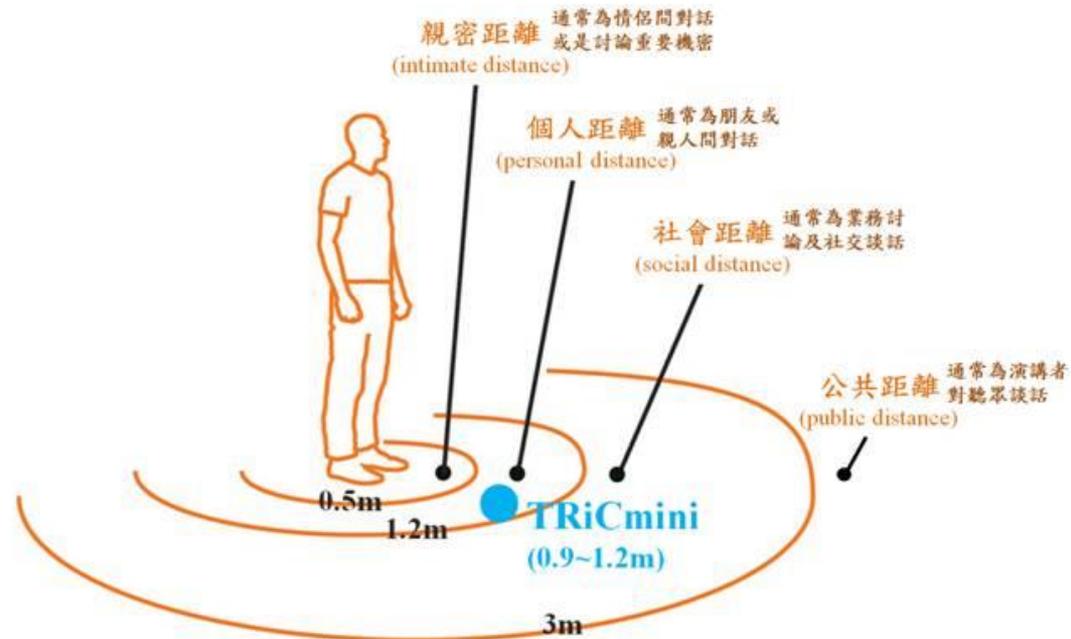
1. 雙腳站開開，是要打架嗎
「兩手插腰，雙腳大開」
2. 手指指對方，我在攻擊你
3. 握拳敲桌子，超挑釁
4. 手交叉抱胸，我不相信你說的話
5. 玩手指關節，我是緊張大師
6. 手一摀嘴巴，氣勢弱半截
7. 眼神高度不對等，矮子感覺不開心
8. 表情話語不一致，使聽眾產生混淆
人會優先相信臉部表情帶來的訊息
9. 標準表情，可能害你不受重用



人際距離(interspersonal distance)

- 最親密的人：可接近到0.5 米
- 有私交的朋友間：0.5—1.25 米
- 一般公共場所的陌生人：通常維持在三米以上

彼此熟悉者，就親近一點，彼此陌生時，就保持距離。如一方企圖向對方接近，對方將不自覺地後退，仍然維持相當的距離

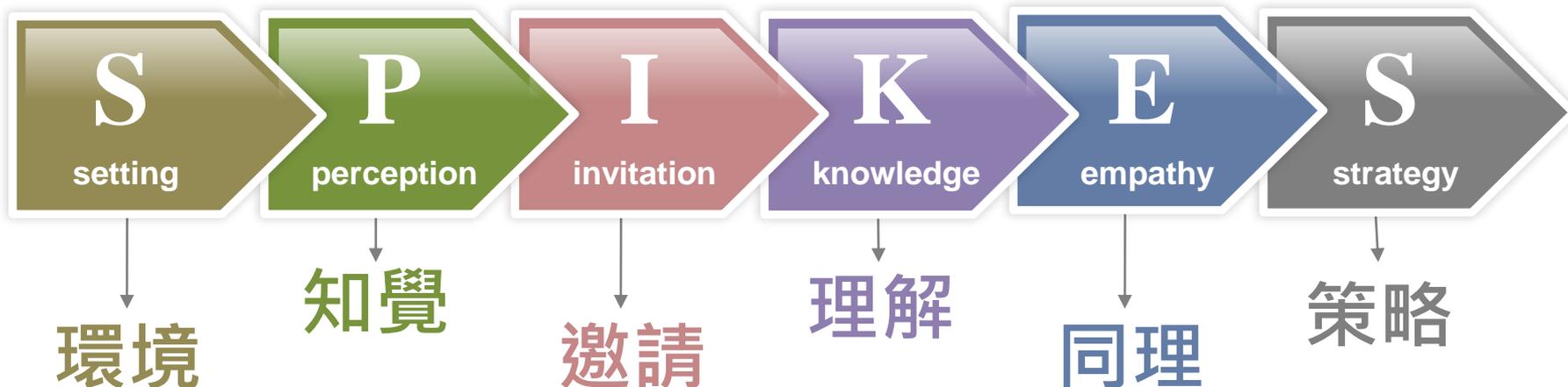


勞資溝通協商時的策略-SPIKES

- Ask 問(確認彼此的認知與立場)
- Tell 告知一些資訊
- Ask問(確認對方是否能理解和接受)

- 要了解相關法令
- 要知道自身權益
- 要清楚程序流程
- ~不要被呼嚨了~

- 對口關鍵人物
- 備齊相關資料
- 軟硬情理兼顧
- 尋求工會支援



- 確保隱私與尊嚴
- 準備茶水及面紙
- 生理與心理專注
- 坐下，目光同高
- 座位與距離安排

- 邀請表達不同立場
- 邀請是一種「尊重」
- 開放式發問不預設

- 同理≠認同/接受/妥協
- 用同理導引抒發情緒
- 放下情緒才能好好溝通

預留一段時間(不被打斷)，找個好環境，找對關鍵對象(有價值認同，有尊重理念)

勞資協商溝通四步驟

勿針鋒相對
勿挑釁求戰
正向表訴

我知道我可以相信你→拉近距離
讓我跟你解釋一下原因→爭取空間



友善信任

先聽再說
情緒先倒
理性後訴

我想你的立場一定很為難，你也不想這樣...→同理立場



傾聽同理

評估彼此
找尋線索
見縫插針

你這樣做只會更糟，我有雙贏的方法→不否定，找解決方案



抽絲剝繭

創造台階
另覓平衡
締造雙贏

我們各退一步來看→接下來講的話不一定是退一步，而是讓對方鬆一口氣



斡旋協商

各取所需 win-win

- 智者在談判中讓每個人「各取所需」
- 談判藝術：從一大串鑰匙中迅速找出適當的那把
- 「雙贏」並非像切西瓜一樣，兩邊各得一半，而是在理解兩方各自在乎的東西是什麼，各取所需，共同創造出雙贏的「感覺」，使兩方從談判桌上起身離去時，都分別覺得自己是個贏家。



善用「如果」...

- 「如果」是在談判中相當有用的詞彙
- 「**如果.....那麼.....**」的句型，把對方的需要+自己希望創造的理想情境結合在一起



如果.....那麼.....



- 給彼此台階下，有助跳開眼前膠著的死結，各退一步創造出另一個對雙方都有吸引力的選項。

同理心溝通- 破冰三部曲 (I-C-E)

1. Identity emotion 辨識情緒

意識到對方有情緒，不再一味講理

2. Catch emotion 捕捉情緒

揣測試探背後情緒的類型與強度

3. Express empathy 表達情緒

用適切辭彙反映對方情緒，回應同理

楊婉萍2015研製

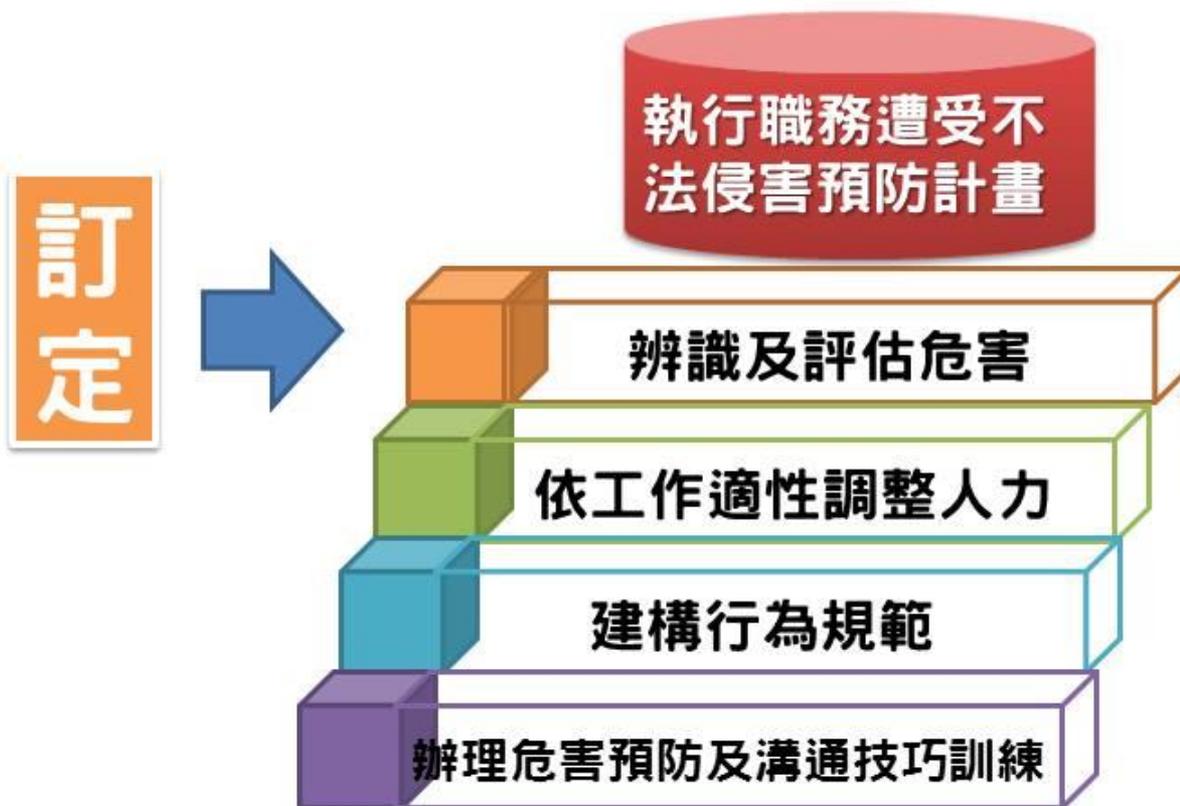
同理心Empathy的過程

- **察覺**某種情緒已經出現 (Identify the presence of an emotion)
- 找出**情緒的由來** (Identify the source of the emotion)
- **告訴他**，你知道他這樣的情緒 (Acknowledge the emotion)，說出他沒說出的**隱喻**
-Robert Buckman
- 拿你的心貼他的心
- 前提:把病人當成一個人,去知道他的故事,知道疾病對他造成的影響, really listen.

主管/學長姐 千萬不要!!!

- 【批判】你就是抗壓性不夠
- 【批判】你就是效率不佳，做得不夠好
- 【比較】我之前比你現在還苦
- 【比較】想我們當年...
- 【比較】你看OO醫院XX病房更糟
- 【壓抑】忍一下就過了
- 【壓抑】人在屋簷下不得不低頭
- 【壓抑】你去告就試看看
- 這就是醫院規定，我也沒辦法
- 當作沒聽到

如何預防職場霸凌?



情緒耗竭 emotional exhaustion

- 偶發性和反覆出現，不是持續的
- 消極心理狀態，個人成就感低，工作的負向情緒增加
- 缺勤，執業表現不佳，工作績效下降、與同儕發生摩擦、離職等
- 降低對專業的判斷與能力，醫療照護錯誤風險增加
- 對個人健康有害影響
- 可能憤世嫉俗和情感疏離，影響人際關係
- 若倦怠持續未解決，可能會提早退休或離職
- 影響到照護品質與專業的持續性



Parola, V.; Coelho, A.; Cardoso, D.; Sandgren, A.; Apóstolo, J. Prevalence of burnout in health professionals working in palliative care: A systematic review. *JBIM Data Base System. Rev. Implement. Rep.* **2017**, *15*, 1905–1933.

Koh, M.Y.H.; Chong, P.H.; Neo, P.S.H.; Ong, Y.J.; Yong, W.C.; Ong, W.Y.; Shen, M.L.J.; Hum, A.Y. Burnout, psychological morbidity, and use of coping mechanisms among palliative care practitioners a multi-centre cross-sectional study. *Palliat. Med.* **2015**, *29*, 633–642.

工作場所

- 工作場所人際關係將影響壓力與疲潰
- 管理者應提供開放性討論
- 管理者應挑戰同仁的關注點和
- 讓員工感受到管理者的支持和傾聽

Nappo, N. Job stress and interpersonal relationships cross country evidence from the EU15: A correlation analysis. *BMC Public Health* 2020, 20, 1143

Swensen, S.; Kabcenell, A.; Shanafelt, T. Physician-organization collaboration reduces physician burnout and promotes engagement: The Mayo Clinic experience. *J. Healthc. Manag.* 2016, 61, 105–127.

為了滿足不知道誰的期待？

勉強自己成了很奇怪的樣子!?



您像這樣嗎？

您覺得自己做得開心嗎？

您會覺得痛苦難熬嗎？

- 身心疲憊會損害專業人員同理的能力與照護品質
- 當一個人越來越疲憊時，也就越來越難從病人照護中感覺幸福滿足，也難以享受與家人的互動，它變成了一個惡性循環。會筋疲力盡，所以你不太願意互動然後你就更累了。



您是否感到力不從心？

個人的疲潰不只是個人的事情

- 職業倦怠不僅僅是個人層面的現象
 - 若是不解決，會影響整個組織和紀律
 - 當我們失去一個團隊成員時，整個團隊就會分崩離析(女性社工)
-
- 壓力和倦怠具「傳染性」的證據越來越多
 - 痛苦不是獨立單一發生的

與疲潰有關的因素

負相關

年齡、薪資
工作發展可能性
影響力、工作意義
工作場所氛圍、工作自由
家庭支持度

正相關

工作量
工作時間
工作負荷

- 人際、組織和政策層面的影響也被列為耗竭的原因
- 專業間的衝突是挫敗感的一個重要來源
- 培訓能減少了與死亡有關的焦慮，對其死亡態度產生積極的影響，提高意義感

過去與現在的想法改變

犧牲奉獻!?
病人優先?



图虫创意

設界限！



把自己身心和家人安頓好

在上班時全心投入工作，下班好好陪伴自己與家人

如何因應

- 個人：
 - 離開現場或盡可能走出去
 - 加強工作/生活界限
 - 積極的自我保健、自我紓壓等
- 人際關係：同儕(包括管理層)的讚賞是重要支持來源
- 組織：營造團隊氛圍以減少倦怠，打造有凝聚力的團隊
- 政策：排班與人力支援、人員關懷輔導制度、紓壓療癒教育訓練

Back AL, Steinhauser KE, Kamal AH, Jackson VA. Building Resilience for Palliative Care Clinicians: An Approach to Burnout Prevention Based on Individual Skills and Workplace Factors. J Pain Symptom Manage. 2016

您或許可以...

- 確保每天結束時讓自己沉澱下來，每月給自己空間進行反思
- 給予和接受支持——來自同儕和主管
- 及時反饋給同儕和主管 ——而不是心懷怨恨和責備
- 定期休假和不要逾時下班
- 保持個人健康，讓專業工作與生活達到平衡
- 健康飲食、管理個人壓力源
- 與團隊一起享受樂趣，並與親友在工作外同樂
- 使用儀式來承認自己的失落，並處理悲傷任務
- 承認和感謝無助和痛苦的經歷
- 不要對自己期望過高，尤其不要一肩扛起所有你看到的痛苦，設定限制
- 定期運動、健康飲酒、進行療癒與恢復性活動
- 培養、關心和重視自我，以及需要時接受幫助和支持

Huggard, J. and Nichols, J. (2011). Emotional safety in the workplace: one hospice' s response for effective support. *International Journal of Palliative Nursing*, 17(12).