

「後疫情時代」以正向溝通來精彩生涯

葉若蘭

國立清華大學兼任助理教授

一、前言：COVID-19 疫情重創世界

Coronavirus Disease (COVID-19) 嚴重特殊傳染性肺炎，又稱新型冠狀病毒或簡稱新冠肺炎 (WHO, 2019)，最初約在 2019 年 12 月於中國湖北省武漢市被發現，隨後在 2020 年初迅速擴散至全球多國，逐漸變成一場全球性大瘟疫。根據格林威治時間 11 月 15 日下午 4 點目前疫情累計已超過 53,766,728 人感染，死亡人數也超過 1,308,975 人 (WHO, 2020)。被多個國際組織及傳媒形容為自第二次世界大戰以來全球面臨的最嚴峻危機以及史上最嚴重的公共衛生事件 (Wikipedia, 2020)，影響人際間與國際間的互動，世界如何因應考驗著人的溝通智慧。

二、新冠疫情帶來人際溝通與生命、生活、生涯的嚴重問題

從全球發展來看，新冠肺炎疫情快速在全球蔓延，已是四海一家無分國家地區皆會遇到的大麻煩。所面臨的問題大都相似，包括環境惡化病毒無所不在，醫療物資缺乏，尚未有充足疫苗能有效控制疫情，各國經濟受到嚴重衝擊、導致失是各國針對疫情之發展，展開各種防疫措施，有的封城鎖國，隔絕了國與國的往來互動，大多數人都戴上口罩保持社交距離，也拉開人與人之間的溝通 (苒苒, 2020; Jones, Palumbo, & Brown, 2020)。疑似染疫者須隔離治療、自主管理、居家檢疫距離，不僅影響大眾日常生活，也影響企業正常運作，更造成旅遊、交通、及經濟活動等大蕭條，嚴重影響社會、與政治的問題。

從國內進展來看，在醫療、病毒、公衛、臨床等討論下認為後疫情時代的台灣改變了這些事：包括(1)學會與病毒和平共存；(2)貧富差距越來越嚴重；(3)新產業的開創-影響產業經濟宅經濟興起；(4)創造人與人的之間「新距離」；(5)改變與自然界關係；(6)台灣疫苗生技業上的成長；(7)創造了生活新常態；(8)國際政治體系的改變；(9)更加支持傳染疾病研究；(10)個人影響—要保持正向樂觀 (王芊凌, 2020)。而這些事都需要大家用正向的溝通，共創後疫情時代新世界。

疫情拉開人際間的距離，即使助人者也需保持新距離，由於疫情擴散得快又猛，這場死傷慘重的世界瘟疫，已帶來人類歷史上如世界大戰般的重創浩劫至今未歇，正考驗著人類如何因應這場世紀大瘟疫，關閉了人際的互動溝通與打亂了原本的生涯發展。從媒體報導 (例如：王芊凌, 2020、苒苒, 2020; BBC, 2020b; Drexler & Wang, 2020; Jones, Palumbo, & Brown, 2020)，綜合來看後疫情時代 (post pandemic era)，所造成溝通、生命、生活、生涯的困境有：

（一）為防疫情蔓延，影響人際溝通的難度

口罩遮住了非語言的表達，停止過去熱情的握手、擁抱、輕碰臉頰等國際禮儀，疫情後人與人之間得保持距離，臉上口罩也因掩蓋了臉部表情，也遮住了熱情的表達，使得人際間的熱絡互動的情感減少了。

（二）因疫情親人驟逝，造成傷痛難以平復

面對疫情難免讓人焦慮不安，因疫情染病導致親人的驟逝的傷痛，心靈的無助傷痛很難短時間撫平，甚至會消極的面對人生，此時「正向思考」尤其重要。

（三）疫情導致失業，低落心情難覓工作的挑戰

絕大多數的國家經濟瀕臨衰退就業形勢嚴峻，各主要經濟體的失業率大幅攀升，社會因疫情的蔓延，導致失業潮的衝擊，許多人因失去工作收入減少，坐困愁城，失業的骨牌效應來勢洶洶，重創各國無一倖免。

（四）打亂生涯規劃，難以應變感到悲觀挫折

無論政府的產經政策、公衛體制等，企業的營運佈局、工作型態等，或是個人的消費行為、人際關係與衛生觀念等，都必須因應進行調整與改變。在傳統工作上，受場所與時間限制的束縛將會減少，轉向網路經營或在家彈性工作。在教育學習方面，全球各國受疫情影響，有的宣布停止上課，有的視疫情狀況再做調整。在個人生涯規劃上，也因而受到牽連，有的失業難以復職，有的難覓工作，受到疫情影響很大。

三、用正向溝通理論點亮生涯的啟示

疫情過後恐無法很快回歸至原來的狀態，甚至已經造成許多不可逆的改變，成為後疫情時代的「新常態」(new normal) (BBC, 2020a)。在各種防疫管控措施下，要走出封閉感，溫暖感情溝通是翻轉生涯的機會。

溝通早在公元前 384 年希臘時代亞里斯多德在《修辭學》中提到三個關於有效溝通的要素：人格 (ethos)、情感 (pathos) 與邏輯 (logos) (Ting, 2018)。意指「人格」是大家應該相信的理由；「情感」是建立彼此情緒上的連結；「邏輯」是把話說清楚講明白的方式。在公元前 486 年《左傳》魯哀公九年提到「秋，吳城邗，溝通江淮。」(引自吳清山，2004)，意指溝通原為「開溝使兩水相通」之意，後引申為彼此交流互動意見。

Maslow 在 1943 年《人類動機的理論》(A Theory of Human Motivation) 發表中，提到人類需求層次理論，有生理需求(Physiological needs)、安全需求(Safety needs)、社交需求(Love and belonging needs)、尊重需求(Esteem needs)、自我實現需求(Self-actualization)。後疫情時代，更需要自我鼓勵尋求基本各階段的人生需求，要會善用動機及溝通技巧與他人互動溝通達到自己的需求。

1979 年 Habermas 在《溝通行動論》(Theory of Communicative Action) 中，認為個人的行動是社會性的，是需要和他人互動，因而提出語言是一種相互瞭解(understanding)的溝通，所以必須瞭解對方並且調整他們的行動。面對工作的不穩定與不確定性，後疫情時代更需要人際間主動的關懷與隨情境調整溝通的方式與尊重彼此。

Satir 提到「溝通冰山理論」(Iceberg Theory)，認為人顯現的外在行為，就像冰山露在水平面上的部分，這些露出的冰山其實只是整個冰山的七分之一，另外有六分之六是隱藏在水平面下，代表著人心理內在的感受、觀點、期待、渴望及自我(Satir, Banmen, Gerber, & Gomori, 1991)。這就像疫情間所遭受的苦在表面上看到只是其中小部分，大部分的困難在內心冰山下占了大部分。所以薩提爾模式重點是希望人要能提升自我價值、賦予自我能力，做出最佳選擇來達成一致性的溝通。在後疫情時代更需要展現良好的溝通技巧，不僅讓聽者感到安心，更可鼓勵大家凝聚共識，小心謹慎地度過疫情挑戰。改善職場人際關係並有效溝通，讓努力更容易被看見。

Sinek (2015) 曾多次從行銷角度提及有價值的溝通，懂得如何與消費者互動，他認為採用溝通的「黃金圈」法則(The Golden Circle)是指 Why-How-What。Why 代表的領導者或品牌的理念和目標，How 是執行理念的方法與過程，What 則代表最終呈現出的產品以及領導風格(引自 Karla & Erez, 2019)。可見溝通的方法是需要轉變的，必須與理念目標、過程情境、以及產品結果與對方或消費者互動整合，才有效果。後疫情時代新距離、「新常態」的產生，大都數的人都盡量避免到人多的地方互動，所以有價值的溝通是疫情間的有效方法之一。

Seligman & Csikszentmihalyi 於 2000 年所提出了《正向心理學》(Positive Psychology)，其目的在幫助個人找到內在的心理能量，作為用正向溝通方式，對抗挫折的緩衝、掌控住逆境與困難，使得個體在遇到困難時不會輕易落入憂鬱的狀態中。「正向溝通」能促進互動的交流和理性思考，透過故事、隱喻或格言進行溝通，能促進對彼此情感的認同、學習和轉化的影響，對組織的變革有積極作用(Muthusamy, 2019)。可見，正向溝通除了能彼此認識了解與建立信任，學習欣賞自己和對方，在過程中互相影響，產生正向情緒及美好的認知外，還具有積極溝通互動，情感歸屬，以及可以產生理想的變革效益。

綜合上述相關的正向溝通理論，可發現溝通要顧及到人的情感性、說理的邏輯性、互動的真誠、要顧及彼此的需求、要了解對方即溝通行動、關心藏在心裡冰山下真正的問題，可適時運用黃金三法則做好溝通，並用正向語言鼓勵，讓對方感受到尊重，促動彼此走出陰霾邁向積極樂觀的生涯。以正向溝通幫助需要幫助的人，發掘自我優勢、積極蛻變自我、鼓勵自我突破，發展熱忱的人際關係，面對未來挑戰精彩人生生涯。

四、以正向溝通來迎接精彩轉型生涯

尼采曾說：人的一輩子都在尋找重要感（引自黑幼龍，2014）。即使遇到困難，只要有支持的力量，都會有堅韌力向前。卡內基（Carneigie）於1912年認為要挑戰困境並積極發展，其做法包括：(1)提升自信；(2)學習融洽的人際關係；(3)學習良好的溝通能力；(4)學習正向積極的處理壓力；(5)學習卓越的領導能力（引自黑幼龍，2014）。也就是說遇到世紀病毒 COVID-19，更需要以正向溝通積極處理壓力與情緒，建立好人際關係來扭轉生涯劣勢，積極作法如下。

（一）讓口罩溝通也有效，人際溝通更無礙

Drexler 認為在疫情時代應修正溝通技巧，「即使在口罩之下，仍需保持著微笑」（Drexler & Wang, 2020）。臉部表情是非語言的表達溝通重要部分，在互動交流中扮演著關鍵的角色，但是人們可能會因為戴著口罩，而無法完全理解臉部表情所傳達信息而產生誤解，因而語調與肢體語言變得更重要。口罩雖然遮住大半個臉，而讓溝通效果減半，但創意可以讓口罩溝通傳達美意，但透過正向的無形與有形之溝通，可以讓生涯扭轉：

1. 創意微笑口罩造型及圖形設計：任何人花點巧思可以設計有性感型、溫柔型、大方型、開心行等，讓人際之間無形的溝通，增添歡愉與輕鬆感。
2. 加強溝通型態的多元性：可善用語言溝通與非語言溝通的表達，也可輔助運用文字語言、聲音語言、肢體語言、或圖案表達，增加溝通樂趣。
3. 注重溝通心理建設：向對方表達溝通意願的主動性、細心安排過程互動性與交談方式的多元性，幽默能四兩撥千金，積極傾聽弦外之音。
4. 運用真誠溝通：安排溝通的合適場合、溫馨氣氛和愉悅情緒，互動時可適時加入點頭、微笑、傾聽、正向回應、做筆記，讓對方感受到真誠以待的用心，適時表達出專業形象。
5. 善用眼睛溝通：眼睛是靈魂之窗，隨時關注說話者的眼神，善用眼神、表情、肢體與聲音變化，展露喜悅心、包容心、同理心、讚美心、愛心。

總之，後疫情時代的逆向前瞻思維，就是要想動、要活動、要多動。俗話說平時關係靠走動；工作團隊靠活動；尋找客戶靠感動；創意發想靠互動；健康生命靠運動；績效成功靠行動。

（二）找回正向意義的力量，堅韌克服自我超越

因疫情親人驟逝的傷痛，心靈的無助與傷痛很難短時間撫平，但往事逝，離開的人都希望世上的人，珍惜光陰把握機會，活出健康快樂幸福。因此個人成長與身心療癒是必要的，靜下心追尋精神心靈的平衡，維持身體健康，保持對人的開放溝通，我們希望別人怎麼待我們，我們就要怎麼待別人，也對社會做出貢獻：

1. 區別出情緒與反應：不批評、不責備、不抱怨，真誠地感謝幫助與關心自己的人。不要把不良的情緒掛在臉上，因為那是無濟於事的表情。
2. 承認現實認清挑戰：經常面帶誠懇與微笑，感謝及記住每位曾幫助過自己的人。不要把怨恨帶到明天，因為每一天都是美好的日子。
3. 踏出腳步探索未來：引發心中的需求，聆聽別人給的建議，鼓勵他人多談自己的事。
4. 盤點評估展開生涯：懂得與人合作，談論他人感興趣的話題，衷心讓別人覺得他很重要。

走出封閉感，溫暖支持的感情是必要的，應該敞開心胸接納別人建言與幫助，在逆境中求生存，緩解短期困境，贏來長期潛在顧客後疫情進行時代，要讓生涯規劃就業順利，人際溝通技巧需要有新的認識與素養。

（三）危機即轉機，正向溝通爭取職場就業機會

後疫情時代，重創許多行業，但危機意識轉機，也有許多新興行業開始萌芽發展。根據人力銀行的調查，國內有近 95% 的企業願意聘用剛畢業的新鮮人，這個變化急遽的工業社會裡，面對骨牌效應的失業潮，人與人之間的關係越來越淡薄，許多的矛盾、煩憂與壓迫，需要靠正向溝通，以爭取職場就業機會：

1. 首先做好心理建設，累積文化資本，提早發展自己在專業上的廣度及知識的深度，建立自己完整的履歷介紹，先充分做好準備。
2. 其次避開受創產業，選擇有興趣的未受創產業，或新興萌芽行業。中斷期及空窗期，盡量保持自己與市場上的聯繫，持續吸收學習新知。
3. 以及接受不同的工作型態，先磨練自己的經驗為主，工作態度最重要。了解產業環境的職缺、市場經營生態、相關知識技能與其他職位的合作方式等。

4. 還需加強自我溝通技巧，爭取更多工作機會，若是個體戶宅經濟更需要好的溝通技巧，以便能讓客戶不流失。

日本經營之神「松下幸之助」，將他的成功歸因於「終身學習」，並養成寶貴的習慣包括了：臨危不亂、決定果斷、積極的聆聽。而積極聆聽的技巧有下列方式：L.A.D.D.E.R. (Look, Ask, Don't interrupt, Don't change the subject, Emotion, Response) (引自黑幼龍，2014)。因此，再入職場的夥伴，應放眼未來必備的職場競爭力，準備好自己的專業以提升自身競爭力，為打造自己的優勢做好準備。

(四) 掌握常勝祕訣，讓自己擁有開創新局的溝通創意

後疫情時代，新經濟轉變，把握時機放下身段持續學習，提升自己轉型素養，可以幫助即將踏入職場者將更了解自己，也將更有效溝通，清楚表達自己想法，並能贏得他人信任，創造雙贏的人際互動，求職常勝五秘訣：

1. 探索瞭解自己，整合軟硬實力

準確地掌握自己適合的工作性質及熱情能力，了解自我充分陶冶自我的 5 力：知識力、學習力、想像力、整合力、執行力。以及面對後疫情時代所要具備的生存 4 力：應變力、生存力、堅韌力、跨域力。

2. 調整就業心態，判讀商業趨勢

不論國內國外，任何工作都是學習好機會，在國際化的現代，培養溝通表達力，增強自信心與邏輯力是必要的。學習判讀商業趨勢，若在跨國企業任職，更必須擁有業務溝通的外語能力。面對世界變局與資源整合，生涯發展必須具備高度、廣度、速度、深度。

3. 參與多元社群，深耕團隊合作溝通

多參加共學社群提升知能，也會帶來工作上新知，了解在職場上之運用，或被推薦而獲得合作機會。亦能增強溝通技巧的相關知識，協助瞭解人際溝通網絡。

4. 終身不斷學習，珍惜工作機會

奠定終身學習的素養基礎，跨域自學創造自我價值提升，培養數位學習能力以因應快速變化的世界趨勢，一旦選擇勝任愉快的工作，就要好好珍惜工作機會。

5. 善用創意溝通，開啟後疫情生涯契機

國發會 2020 年綜合各界意見，針對疫情過後的消費商機、產業發展，及資金協助等層面，提出後 COVID-19 臺灣經濟發展對策包括(1)打造大健康產業；(2)發展零接觸經濟；(3)勞動市場彈性化；(4)臺灣成為亞太新創中心；(5)發展資料經濟生態系；(6)強化供應鏈韌性；(7)建置數位資本市場。筆者根據上述對策進一步分析社會變遷，建議活用創意溝通再造生涯契機：

(1) 喜運動溝通—學習大健康環境產業

疫情過後健康產業，如科技、醫療保健，是目前最具優勢、實力兩大產業，創新科技結合健康醫療領域，應用的數位療法、智慧醫療、精準醫療、數位防疫等，運用創新科技，開發數位醫療、長照醫護等，將趨動台灣健康產業大躍進，是生涯發展的新趨勢。

(2) 樂關懷溝通—開創零接觸（宅）經濟

各國採行的隔離檢疫、封城等管制措施，限制人口流動性，也因此扭轉全人類互動方式，衍生各種零接觸新商機。如宅經濟、人身保險、物流、宅配服務、新興行業、透過虛實整合提供增值服務、及開發學習平台在地化應用等，是生涯發展的潛力股。

(3) 常接觸溝通—活化勞動市場的彈性化

面對後疫情時代展現的新生活方式，如平台經濟、共享經濟、零工經濟、訂閱經濟線上知識平台、遠距線上學習，均有別於傳統勞動型態，將吸引更多人投入線上講師、諮詢師、教練行業、直播網紅等，也是新職業。

(4) 願加入溝通—發展大數據經濟生態系

「雲」時代的來臨，線上大於線下，「雲」是新經濟的基礎建設，包含計算平台、物聯網、大數據、AI 人工智慧。資料為數位時代的新能源，跨領域資料串聯應用，可提升公共治理績效，並創造新商業模式。因此，資料流通、應用、管理，以及資安等工作，是職場急需的人才招募。

(5) 學正向溝通—加強跨域供應鏈韌性

後疫情時代，造成全球供應鏈物流、原物料供應、人員流動之斷鏈情況，導致全球產業鏈恐將面臨結構重組，需要新的專業人力。未來需要強化供應鏈韌性、探索新商業模式、傳承、跨界、產業整合、國際化、新經濟，是未來轉型需求模式，也是需要跨域能力的人才鏈區。

(6) 有領悟溝通—發展數位資本市場網絡

由於疫情的衝擊，市場投資能量劇降，並配合政策上積極發展新創，需要協助解決新創籌資的職涯專才。只有大開大放的思維，才能迎合後疫情時代的人才需求，企業轉型必須要有三種跨越的素養能力：跨地域、跨領域、跨世代的魄力者與遠見人。

五、結語：歡喜溝通再創人生高峰

COVID-19 疫情重創世界，影響人際間與國際間的互動，世界該如何因應正考驗著人類的溝通智慧，疫情帶來人際溝通與生命、生活、生涯的嚴重問題，從封城鎖國，到人人戴上口罩保持社交，隔絕國與國，人與人之間的距離。全球疫情帶來四個問題：(1)為防疫情蔓延，影響人際溝通的困境；(2)因疫情親人驟逝造成傷痛，目睹驟逝的生命消失；(3)疫情失業低落心情，找不到合適工作養家活口的挑戰；(4)打亂生涯規劃短期難以應變，造成茫然悲觀感挫折。

然而，後疫情時代的轉變需要正向溝通迎接新挑戰，本文提出相關溝通理論作為正向溝通點亮生涯的啟示：例如亞里斯多德曾提到有效溝通的要素；Maslow 認為人類需求層次，這些需求都與溝通有關；Habermas 認為語言是一種相互瞭解的溝通；薩提爾（Satir）溝通的冰山理論，代表著人心理內在的感受、觀點、期待、渴望及自我；Simon 認為溝通的黃金圈法、運用正向溝通方式，對抗挫折的緩衝、掌控住逆境與困難等，這些理論點亮了人與人之間相互溝通的指引明燈。

最後針對疫情間的困境，已過渡到後疫情時代「新常態」的生活，建議以正向溝通來轉型迎接精彩生涯：(1)讓口罩溝通也有效，人際溝通更無礙；(2)找回正向意義的力量，堅韌克服自我超越；(3)危機即轉機，正向溝通爭取職場就業機會；(4)掌握世界趨勢讓自己擁有開創新局的溝通創意。

參考文獻

- 王芊凌（2020）。後疫情時代的台灣！十大學者分析改變了這些事。Heho 健康。取自 <https://heho.com.tw/archives/93094>
- 吳清山（2004）。學校行政。臺北市：心理。
- 苒苒（2020）。武漢封城76天：难以画上的休止符。BBC 中文版。取自 <https://www.bbc.com/zhongwen/simp/chinese-news-52195104>
- 國家發展委員會（2020）。後COVID-19臺灣經濟發展對策國發會射七支箭！數位含金量決定成功之關鍵。取自 https://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=114AAE178CD95D4C&s=192DA0BC253E472E
- 黑幼龍（2014）。贏在影響力：卡內基人際關係九大法則。台北：天下文化。
- BBC 中文版（2020a, 05 04）。後疫情世界：返回工作崗位可能要面臨的「新

常態」。取自 <https://www.bbc.com/zhongwen/trad/uk-52535225>

■ BBC中文版（2020b, 10 29）。肺炎疫情：第二波高峰壓境歐洲重啟全面或局部封鎖。取自<https://www.bbc.com/zhongwen/simp/world-54736183>

■ Drexler, P., & Wang, Y. (2020)。當嘴鼻被隱藏在口罩下，3個新肢體語言重點讓溝通更無礙！BBC中文版。取自<https://www.vogue.com.tw/lifestyle/article/%E6%88%B4%E5%8F%A3%E7%BD%A9-%E8%82%A2%E9%AB%94%E8%AA%9E%E8%A8%80-%E6%BA%9D%E9%80%9A>

■ Habermas, J. (1979). *Communicative and the evolution of society*. Boston: Beacon Press.

■ Jones, L.; Palumbo, D., & Brown, D. (2020). *Coronavirus: A visual guide to the economic impact*. Retrieved from <https://www.bbc.com/news/business-51706225>

■ Karla, S., & Erez, N. (2019). Designing Value Propositions: An exploration and extension of Sinek's 'Golden circle' model. *Journal of Design Business & Society* 5(1), 59-76.

■ Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

■ Muthusamy, S. (2019). Power of Positive Words: Communication, cognition, and organizational transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 32 (1), 103-122.

■ Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.

■ Simon S. (2015). *The golden circle presentation notes*. Retrieved from http://www.projektnaring.se/assets/Heath_Slawner_20170505.pdf

■ Satir, V., Banmen, J., Gerber, J., & Gomori, M. (1991). *The Satir Model: Family therapy and beyond*. Palo Alto, CA: Science and Behavior Books.

■ Ting, S. H. (2018). Ethos, logos and pathos in university students' informal requests. *Gema Online Journal of Language Studies* 18(1):234-251.

- WHO (2020, November 16). *The global health observatory*. Retrieved from <https://www.who.int/data/gho/publications/world-health-statistics>
- Wikipedia (2020, November 15). *Coronavirus disease 2019*. Retrieved from <https://en.wikipedia.org/w/index.php?search=Coronavirus+disease+2019&title=Special:Search&profile=advanced&fulltext=1&advancedSearch-current=%7B%7D&ns0=1>

