

危機處理 三大要素

一個異常寒冷的早上 10 時，某公司的部門主管收到員工張永明（化名）的太太電話通知，張先生於清晨被發現昏迷街上，送院途中不治，死因未明。張永明，47 歲，於部門工作超過 20 年，是資深的經理，一向深受同事愛戴和尊重。

主管立即知會人事部，並聯絡僱員發展服務的顧問，啟動部門的「危機事件應變小組」（簡稱小組），商議消息發放、善後及跟進的工作。經過進一步的資料搜集及事件影響評估，小組預測到張生突然身故的消息會對大部分同事造成情緒的衝擊。故此，應變小組建議盡快召開簡報會，主動向同事交待事件，並且向同事提供面對突發事件的常見壓力反應及舒緩困擾的方法及輔導資源。同時，顧問也協助小組整理資料，並預備簡報會宣布張先生死訊的講稿。此外更就簡報會的地點、時間及安排作出建議。小組更委任一名組員向張先生家人作出慰問及了解其家庭需要，在有需要時，轉介僱員發展服務部的輔導員作進一步輔導。

應變小組迅速跟進

當日下午 12 時正，在小組籌備工作完成後，主管與人事部便召集了所屬部門的 20 多位同事，由他主持危機管理簡報會。他解釋簡報會目的和介紹顧問的心理教育角色及支援角色後，便開始以下的簡報：

「……各位同事，今早 10 時，我們收到經理張永明的太太通知，張永明於清晨被發現昏迷街上，送院途中不治死亡。我感到非常難過及痛心，這件不幸的事情發生在我們當中一位深受尊敬及愛戴的同事張永明身上……。目前，張太通知我們，警方及醫院正調查張永明的身故原因，她現時忙於處理張生身後事，未能親自通知大家他的死訊，盼大家能體諒，並且可以尊重家人的心意，不對事件作揣測。我們會代表部門及每一位關心張永明的同事向他的家人作出慰問，並且會跟進他們的需要。在僱員發展服務的顧問向我們講解這件突發事件後可能引發的情緒反應及舒緩方法前，我希望藉這個機會向張生表示哀悼，感謝他廿多年在部門及我們每一個同事身上的幫助和貢獻，希望他能夠安息，亦盼望他的家人的心情能得著安慰及早日平伏。現在請大家閉上眼睛，用 1 分鐘時間以默禱方式表示對張生的哀悼。」

給員工適當輔導

下午 12 時 40 分，集會完結前，顧問向眾人派發剛才講解的「危機事故後的情緒反應與及應付方法」的心理教育單張，以及僱員發展服務的 24 小時熱線和社區資源等資料。此外，在場的輔導員留意到在簡報會當中有數名與張生友好同事的反應特別激動，於會後即時聯絡他們作進一步的個別跟進。

下午 3 時，在顧問團隊完成個別輔導支援後，立即與小組進行簡單的解說，讓成員能助人也能自助，分享感受、留意自己的情緒狀況，並且彼此作出支援。最後，顧問建議小組須繼續留意同事的情緒反應及表現，並在有需要時作出特別安排或轉介，同時考慮於日後為有需要的同事提供小組心理解說。

臨危不亂

突發危機事件及天災人禍確實無可避免。要做到臨危不亂，我們可以從以上的實例看到有效危機處理的 3 個要素：

了解問題：工作間所發生的危機事件，員工在身體及情緒上往往會出現短期的壓力反應，倘若缺乏妥善處理，會減低員工的士氣及生產能力外，更會對部分員工的情緒及精神構成負面影響；因此及早預防及提供資源應付危機才是上策。

防範未然：危機事件壓力管理並非只是在危機爆發後才產生的措施。它包含一個全面及綜合多種元素的危機處理系統。在事發之前早已做好準備，由公司的人事部和合適同事組成「危機應變小組」，訂定處理危機方針、協調足夠資源，以至在危機發生時能作出迅速及適切的回應，減低危機事件對員工及公司的負面影響。

計劃周詳：當危機事故發生，「危機應變小組」會聯同相關人士，進行策略性計劃會議，評估危機事件所帶來的影響、蒐集及澄清事件的最新消息，並透過有豐富危機處理訓練及經驗所組成的專業顧問，就不同事件的影響及性質採取合適的心理解說模式去幫助員工復元。

Profile



張錦紅

香港基督教服務處僱員發展服務總經理。香港基督教服務處於 1991 年成立「僱員發展服務」，另於 2005 年設立「富達盟信顧問有限公司」，致力為各大公司及機構的僱員提供專業個人諮詢及輔導服務、員工發展、培訓、管理諮詢及突發危機事故壓力管理等服務。
網址：www.fourdimensions.org