

# 相互體諒的溝通年代

作者：沈方正

如果以世代為單位來拆解目前的企業組成，高階主管大多數是五、六年級生，他們的自我認知是認份、守規矩，價值觀的形成大多來自社會共同價值。有緊密的家庭關係，父母往往是成長過程中影響自己最大的角色。但以七年級生為主力的中階主管，就開始經歷社會體系鬆綁與變動，講究個人意識，而且資訊來源逐漸從家庭、大眾媒體轉向網際網路。至於 2000 年後的這一群，從家庭到教育制度都在鼓勵他們「為自己發聲」，社交、娛樂、學習、生活都離不開各種新興的數位工具，比起實體世界的親朋好友，對事物的理解和觀點建構，要更仰賴社群平台上的「同溫層」。簡單說，不管是看自己、看工作、看社會、看世界，不同世代間在思維和行為模式上，都有很大的歧異。

當「公司要做的」碰上「個人想做的」，就算在家庭與親子關係中，這些歧異都足以造成誤解，搬到職場上，帶來的問題當然更多。尤其在傳統組織層級裡，高階主管布達、中階主管落實、基層員工執行，中間往往不互通，其結果就是很多管理行為根本無效。縱使上面的老闆喊得再大聲，但移到實際工作場域，年輕同仁完全不埋單。

當「公司要做的事」和「個人想做的事」沒辦法對接，當中最辛苦的，自然是要承上啟下的中階主管，因為很多過去習以為常的做法，現在都可能出現雜音，或被要求重新檢視。我在年終績效評核中，就看到有員工反映：「部門開會為什麼不拉到 LINE 群組討論就好，一定要人去公司？」部門會議多半是幹部參加，報告各自業務並決定部門有關的重要事務。出現這項意見，表示我們也有了很年輕的幹部。對部門主管來說，當然很難接受「人不來、用 LINE 開就好」的模式，但站在對方的立場想，你說他講得有沒有道理？假使會議中只是行禮如儀、各講各的，確實跟在網路上開，也沒有太多實質差異。

又譬如，儘管忠誠度是衡量人才的指標之一，但放在今天，恐怕亦要有新的定義。畢竟對新世代來說，工作是種流動的體驗，在同一家公司進進出出，只是不同階段的選擇。縱使高階主管不認同，但中階主管苦於人手不足，只要當下目標一致，同仁三進三出又如何？這又是另一種價值觀磨合。很多問題沒有誰對誰錯或標準答案，然而，既然所有人要在一個組織內共事，而且組織還要繼續向前走，就得找出個相處上的平衡之道，讓彼此都比較愉快。該怎麼做呢？我想了想，歸納出幾點。

因為不一樣，更要努力靠近。首先，既然世代差異確實存在，又不可逆轉，承認「我們不一樣」是不同世代間得先有的共識。這個意識對中高階主管尤其重要。覺察到這一點，才能進一步接受管理行為有調整和優化的空間。而溝通又優先於管

理。像前面提到的開會，如果只是單向政令宣導，每個人都心不在焉，就永遠會有人質疑不如搬到網路上開更有效率。怎麼讓會議發揮「面對面溝通」的效果，讓參與者感受到出席的必要性？這是主管的課題。

其次，溝通的管道和形式，要盡量多樣化。除了當面對同仁說「你做得好」，最好也多留心他們在社群媒體上的動態，換髮型、過生日、吃大餐……，在無傷大雅的狀況下，為同仁打氣或按個讚，有助於拉近距離，創造樂趣。數位通訊工具在某些情境下，亦可補強當面溝通的不足，對於會議中有疑或未及深究的部分，可用來做即時的後續追蹤和個別深入了解。

第三點，也是最不容易的，是要想辦法多體諒對方的難處。高階主管對中階主管，要給出更多體恤和彈性。做同樣一件事，今天或許得花上兩倍時間溝通，所以在宣示決策、要求績效時，務必丟開「上面說什麼，下面就會照做」的印象，多去傾聽中階主管到底碰到什麼阻礙，然後給他們必要的協助和資源。否則，在上下擠壓、左右為難間，中階主管通常會成為最容易陣亡的角色。

中階主管對基層員工，則要有心理準備，既然是一群新人種，對現況發出提問、企圖改變，對這個世代也是很自然的事。不必“take personal”，反而可以藉此認真想想，現行規則當初擬定的理由是什麼？當時空環境更迭，是否有其他更好的做法？或如果要說服年輕同仁遵循現況，怎麼做對他們更有說服力？把重新檢視管理行為視為一種讓管理精進的動力，心態上就會比較健康。

最後，對甫加入職場的這群生力軍來說，把握機會多和前輩、主管互動，絕對不是壞事。畢竟，即使要發聲，也得先搞清楚來龍去脈，才會提高成功機率。

正因為不一樣，更需要相互體諒。假使大家都能念茲在茲，相信工作一定會更順暢！

~人事室 關心您 ~

文章摘自 Cheers 雜誌 220 期，

其他的文章可至本校圖書館電子雜誌資料庫閱讀。