

善用「意識」，適時改變

文·杜書伍（聯強國際集團總裁兼執行長）

瞭解一個觀念、理論並不難，但瞭解與應用之間，往往存有不小的差距。觀念、理論不是被拿來談論的，而是應該被應用。知而不行，可說一點用處都沒有。既然要用，就必須內化而成爲習慣，如此才能產生持續的效果。

在組織當中，經常會談論到「主管意識」。這裡的「意識」是個名詞，但有時也可以從動詞來理解，亦即「感知」。例如，一個人意識到危險的存在，因而心生注意，藉以避開，這是一種本能與習慣使然。事實上，每個人每天都會從外界接收許多訊息，感知到許多跡象，但往往是看過、聽過就算了，這樣的感知無法產生任何效果。

人生的歷程中，在每一階段的結束與開始，通常都會有一個儀式。例如畢業典禮、成人禮、婚禮等等。儀式的目的，在於提供一個明確而強烈的訊息，強化人對於周遭環境改變、角色扮演改變的感知。當改變產生時，意識到改變的程度有多強？是否仔細思考其意義？在在影響此人能否因應變局，或是能否扮演好新的角色。比方說，成人禮象徵一個人脫離了少年時期，進入成人階段，其最大的意義在於必須對自己的行爲負起完全的責任；同樣的道理，畢業典禮告示著學生身份的結束，成爲完全的社會公民，開始要對社會有所付出，負起家庭的經濟責任等等，不再如同學生時代，只是單純地接受教育。

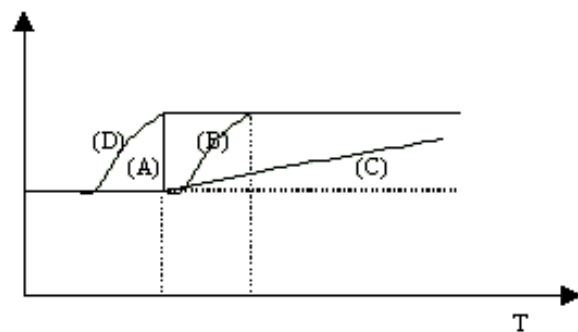
一個強烈的訊息傳來，告訴我們變局已經發生，如果此時不能清楚地瞭解到改變的內涵與意義爲何，並隨之自我調整，則即使意識到改變，同樣沒有效果。相反地，一個人若能在接收到外界傳來的訊息時，有更深刻的體認，並加以正確應對，則其在新的角色扮演上，將比其他人來得好。

回頭來談「主管意識」。升任主管之後，在組織中扮演的角色有了改變，理想的狀況是一升任主管，便能立即進入狀況，扮演稱職的主管（如圖 A），不過實際狀況通常與理想有段落差，正如一個人感知到危險發生，到實際反應之間，存有一段前置時間一般。不同的人因應改變而調整的腳步並不相同，大多數的情形

是，升任主管之後，開始感受到職責的不同，因而做出調整，一段時間之後才真正成為稱職的主管，這屬於後知後覺型（如圖 B）。而這段時間的長短因人而異，持續越久，組織付出的代價也越大。

除了意識到改變而隨之調整外，由於原先的角色扮演久了，自然會產生思考、處事上的習慣，這些習慣在原本的工作上，用來相當順手，但是當不同角色轉換之際，必須針對既有的習慣加以改變，這卻是一件不順手的事，因此，還需要毅力來承受改變習慣的過程。

相反地，如果只是感知到表面上的改變，卻未能深切體認到變化的內涵，那麼，便如同不知不覺一般，在這種情形下，即使擔任了主管，但本身的修為卻很難提升（如圖 C）。



意識到改變，並且仔細思考改變前後的差異而隨之調整，養成這樣的習慣之後，感知周遭的敏銳度也會跟著提高，進而連細微的變化都能察覺出來，而能夠更適切地掌握腳步的調整。那麼，主管如何幫助部屬正確地因應改變呢？以組織內的

升遷制度來講，「升等規劃」便是在幫助部屬做「先知先覺」的動作（如圖 D）。讓部屬在升等之前，預先準備，待正式升任主管之後，能夠立即進入狀況，除了幫助個人的提升之外，也相對減低新手上路的調適期間，組織所需付出的代價。

對大部分的人而言，通常都能感知到改變的發生，也大多會隨著角色的轉換而自我調整，但調整的程度往往不完全，此時，主管的功能便在於協助，藉由主管的輔導，使其對新角色的內涵有更深入的了解，而能夠盡快升任新的職位。組織的功能在於互補，在這件事情上，便是由主管來補同仁的不足。

個人在組織內部面臨的改變是如此，組織面對外在大環境的變化亦然。企業若能隨時感知到環境的改變，即使是最細微之處，亦能敏銳地察覺，同時亦步亦趨地跟著調整本身的步伐，則企業的生存機會便相對提高許多。（2009.8.18.）友聲

（本文取材自「聯強 EMBA」，為聯強國際集團內部管理課程主題）