

超級領導力的基石－良好的溝通與有效激勵

作者：白崇賢(亞洲企管顧問集團總裁)

壹、前言：四大特質構建了團隊領導力

領導既是一項動態的行為過程，也是一種影響群體目標能否實現的能力。領導更是建立良好默契關係，並對團隊持續發揮導引、凝聚、激勵和驅動的綜合影響力。

一位個人奉公守法，習慣於獨立完成而又缺乏群體互動能力的官員，當幕僚或許稱職，而一旦有機會出來帶領一支需由才學資歷各具背景所組成的公務團隊時，必將會吃足苦頭，除非他真正具備賴以服人的四大特質－「遠見」、「胸襟」、「魄力」和非凡的「魅力」等足以展現卓越領導力的一些要素，並能稱職地演活：「激勵大師」、「導航員」、「敢於授權者」、「有效管理者」與「務實者」等五大角色，否則恐怕難以竟功，亦無法導引團隊創造出更高的工作績效，並讓成員能在團隊互動過程中產生卓越團隊特殊的光榮感和成就感來。

蓋一位尚未修鍊好前述領導人四大特質的部門主管，他將無法以更前瞻性的視野和高超的遠見作出令人讚嘆的精準決策；亦無法以寬大的胸懷容納異己，接受不同的意見和部屬非故意的犯錯；同時，亦將無法以當機立斷的決心和魄力，挑戰一切的困境和問題，進而能以無比的領袖魅力，統合讓團隊成員朝向一波波市政建設的目標。相對的，正由於團隊領導力

的失控，極易造成團隊績效的整體衰敗，包括成員士氣的低落，不願口服心服地接受領導者的指揮，以朝向團隊的共同目標邁進，進而養成崇尚「本位」、「老大」與「怨職」等劣質習性的官僚氣息，那麼想打造一支能令市民有感的服務型政府團隊，將有如緣木求魚一般的奢求和無望。所以，領導既是一門綜合素質能力有序體現的結果，假如沒有領導人處處以正能量和全新價值觀所形塑而成的團隊發展的新願景來激勵部屬；並以熱情積極的態度去教導部屬，做好正確的授權，以進行各項資源的整合和團隊績效的創新，以做出精準的決策和效能，來服務市民，造福社會，那麼所謂的「魅力型」團隊領導人將難以出現，除非他更能重視良好的溝通和有效的激勵技巧，以作為追求高效執行力的驅動力。

貳、沒有激勵便沒有團隊績效

前香港首富—李嘉誠先生，曾在他對自己多年的管理經驗進行總結時說：「如果你想當企業老板，很簡單，因為你的權力和地位來自你的投資和股權；但假如你想成為一名受聘於團隊的領導人，那就較不容易，因為你的地位和權力來自你對部屬人格魅力的感召和自然威望的展現，而這股人格魅力正是領導人個人的人品、才學、智慧和工作能力與人際關係等多重條件所凝聚而成的堅實力量，方能令人口服心服、樂願追隨的。」不錯，李董事長的這番說法的確是一針見血與入木三分的詮釋。

美國成功心理學大師—拿破崙·希爾博士也曾說過：「真正的領導力來

自讓人欽佩的人格魅力。」因此，公正、無私、善良正是這些卓越領導人所賴以成長的基因。然而，他們的理性、幽默和敢於冒險與愛講故事激勵團隊成員的背後，更少不了對正確事情堅持到底的那份決心、霸氣和不畏艱難的執行力。

以下是流傳於法國的一段民間故事，據說有三名剛從戰場打完仗卻又找不到大部隊的士兵，他們疲憊地在一條鄉村小路上，因為已一天沒有吃過任何東西了，身子顯得又累又餓。

當他們看到一處村莊時，不覺喜出望外地興奮起來，心想這下子總算可找些食物來充饑了吧。可是村民們看到這些大兵到來時都心存恐懼，慌忙回家將自己的食物藏了起來，每當這三名小兵找上門時，村民們隨即裝出可憐的饑餓模樣，這時，一位饑腸轆轆的士兵想出了一個絕招，他向村民們宣佈，他要用石頭做一鍋鮮美的湯品，讓村民共享，於是好奇的村民為他準備了一些木材和一個大鍋，士兵們開始用三塊大圓石煮湯了，一下子村民們圍觀的人愈來愈多，望著滾滾的熱水，士兵們一邊盛了一勺放在嘴裡，一邊讚美地說：「啊！多麼鮮美的石頭湯呀！但為了讓湯頭的味道更為鮮美，假如能加上一些佐料，像鹽和胡椒、果菜什麼的應該會更棒，不知有誰願意幫忙？」這時一位村民為了品嚐到鮮美的石頭湯，便自告奮勇地跑回家拿來了這些佐料加入湯裡，同時，這三位士兵又技巧性地一步一步引導著村民，心甘情願地從自己的家中拿來了胡蘿蔔、大白菜、馬鈴

薯、牛肉等煮湯的原材料，並一一加入鍋裡。當然，不一會功夫，一鍋豐盛的鮮美石頭湯很快地便做了出來，也為了給鮮湯加上配料食物，村民還從各自的家裡再拿些麵包和牛乳，然後愉快地享用了一頓石頭美味大餐。在故事中這位奇發異想的小兵正演活了卓越團隊領導人的角色，他依著情境的變化，在一無所有或資源不足或倍極艱難的困境中，通過願景形塑和投其所好的激勵技巧，讓成員們勇於接受挑戰，最後做出化不可能為可能的奇異績效。

當然，身為團隊領導人對團隊成員在作出激勵時，必須掌握以下幾個簡單而又有效的原則，如，要因人而異投其所好；公平公正地對待每個人；在論功行賞時要能夠及時；只獎勵做正確事的人而不是浮濫地人人有獎。因此，眼前較能符合現代職場與人性需求的激勵處方，不外都是強調提升員工福利待遇，給予「安全感」；改善工作環境，給予「舒適感」；明確法規制度與指揮體系，給予「方向感」等較具維持性功能的激勵因素（它們有如噴農藥於果菜上一樣，正面效果固然有，但負面效果反而更大，不能不加慎用），以及較重視非物質面的催生性功能的激勵因素（它們亦如對果菜給予必要的陽光、空氣、水份和肥料等積極性養份，以催生果樹快速長高長大，其負面效果很小，但正面效果卻很大），它的處方內容即團隊領導人必須以低成本點燃伙伴的工作激情，以為團隊績效作出貢獻，包括：不斷地肯定和真誠地讚賞部屬；積極授權，給予尊重；不定期舉辦

團隊聚餐與家屬聯誼；經常關心部屬的工作面和生活面，給予必要的協助；通過職務代理或工作輪調，給予部屬工作的擴大化和豐富化的歷練成長空間；給予推薦職務晉升、參加國內外充電鍍金的進修機會和包容他們無心之過，給予再生機會……等等不一而足的因人、因時、因地而制宜的激勵作為。

當然任何的激勵原理，總離不開「投其所好」與「拔除痛苦」兩個面向，即以舉世聞名的行為科學—馬斯洛所倡導的「人性五大需求」—基本的需求、安全感的需求、社會上的需求、尊榮感的需求以及自我實現的需求，在在都與華人特有的「名」（死愛面子）、「利」（有形利與無形利）、「安」（求安定、安穩、安心、平安）、「情」（偏愛重情講義、噓寒問暖、相互道賀、道慰與道歉的人情味）等可謂不謀而合，諸如，主管有時要對部屬輕聲地說一聲：“您辛苦了”、“謝謝您的幫忙”、“您做的真好”、“您這個 idea 太好了”，以及給予一個被肯定的認可和可信賴的眼神；一次祝福時相互握手和擁抱；寫一張鼓勵下屬的便條或在 LINE 上的感謝短信；及時回復部屬請示的公文；致送部屬一份生日禮物；一條祝福的問候的手機短信；一次無拘束的團隊郊遊或家人聚會；一次有意義的私下懇談；找機會跟屬下聊天交心，以激發部屬更大的自信和向心力，亦屬必要。

總之，不管部屬參與市政建設行列的公務生涯目的，是在為生活而工

作；或為自己的人生理想而工作，甚至在為自己樂於助人的興趣而工作，主管均有責任在法規允許範圍內適度地投其所好，給予讚美和肯定，同時亦要以感同身受的同理心替部屬排憂解難，當然進行這些激勵的微妙作為時，更少不了要加上有效溝通的重要環節。

參、有效激勵奠基於良好的溝通態度

目前，各級公部門最為人民所詬病的莫過於不懂得用最簡單的圖像、語言和文字來跟民眾進行政策和公務上施政作為的溝通。其實再好的政策，如官員們不懂得溝通和宣傳也等於白幹，蓋溝通的目的旨在建立共識，以達到彼此皆感「通樂」的境界。而其溝通的方式，也不外乎：「上情下達式」的工作指示和任務交辦；「下情上達式」的請示和報告；跨部門「橫向式」的意見交流；同事間「雙向互動式」的協商；與主管一對一的「懇談式」以及同仁間多面向腦力激盪方式以求解決問題的「研討會式」等六大類型。至於溝通過程所使用的工具，一般可視情境需要，選擇用寫的或面對面對話；或是在近距離時使用肢體語言，如拍肩、握手、擁抱等方式來表達。

其實，影響溝通有無效益的最大關鍵應在於雙方心態上的正、惡念的「編碼」與「解碼」之上。只要能善用「三態」與「三解」原則與人互動溝通，必能快速建立彼此的共識，進一步產生共鳴的，其中所謂的「三態」指的是「健康的心態」、「積極的身態」和「幽默的語態」；而「三解」

則是指凡事要能以「多了解」、「少誤解」與「求諒解」的方式與人對話及溝通，否則任何一方都可能會迷失在溝通頻率的不對位，或善於巧辯；不忠於自己；沒有明確目標等溝通態度不良的陷阱之中，除非他能進一步掌握下列溝通要點，以清除溝通過程所產生的一些不必要的障礙。因此，溝通時要儘量用對方喜愛的語言、圖文、習慣來表達；少用模稜兩可等不明確的字眼；雙方最好當面談，以激起見面三分情的心靈感受；要注意對方的表情態度（即在距離兩公尺之內眼睛要看對方的人中；兩公尺之外則要看對方的雙眼，以表示尊重）；善用「聽七說三」的傾聽與有效互動的聰明法則（即在十句的對話之中要學會用心傾聽對方的七句話，自己只在必要的時間點說出關鍵的三句話—即引言提問的話；認同和確認的話；感謝對方的話）；如有必要，亦可採迂迴方式，透過第三人來表達自己的意思；要心存善念，以關愛的眼神，不忘點頭微笑，並記下交談重點的備忘錄；注意說話的藝術—以「三必說」（讚美的話要說；感恩的話要說；跟人格有關的話要說）和「三不說」（沒有準備的話不說；沒有依據的話不說；自己的EQ下降，情緒不安時不說話）以及以先受同化（YES），再加感化（BUT 或 AND）或先接受對方意見再行調整，來代替拒絕（NO）的字義，以顧全對方顏面，並化解異議；要不斷自我暗示；信賴才是溝通最大的催化劑，所以絕對不要隨便切斷對方友善的關係，儘量做到利他、互愛、互信，以不斷調對溝通的頻率，讓對方點頭認可。因此，吾人經常強調有效的溝通，一

定要先遵循「傾聽的三大法則」—即永不可岔、要有應合之聲、要做必要的手勢和動作，以尊重對方；更要奉行「三清主義」—即聽清楚、記清楚與問清楚，才不致陷入不聽、偏聽與誤聽的危機之中，尤其在整個溝通互動過程中，必須要秉持「溝通四換原則」—即換個立場、易地而處地思考問題；換個角度，舉個例子，打個比喻來切入問題；換個樂觀與善的念頭來面對問題；換個好的心情來處理問題，同時能不斷做到將心比心、異地而處，求同存異，彼此在最後階段，皆能做出良性互動的反饋，以解決問題，才是公部門溝通的最佳達人。

肆、結語：自我管理才是領導力的本質

誠如美國《Leader to Leader》這本雜誌的總編輯—赫塞爾本博士關於「領導力」的看法，他說：“「領導力」不是命令與控制，它是關於內在怎樣做人，而不是外在的怎樣做事”。好的領導人是要不斷地向團隊傳播使命和價值觀，並致力於打造一個以使命為中心，價值觀為基礎，處處以人為本的活潑化組織，然而，歸根究底，領導力才是領導者個人素質和性格決定團隊最終績效和成果的護身符，也是身為政府各部門領導人帶人做事所最不可忽視的必修課程。（作者為亞洲企管顧問集團總裁）