

陳漢忠 Jerry 松誼企管資深顧問

Jerry 目前擔任松誼企管資深講師及教練，專長於領導力發展與培訓、領導力教練、人才與領導力測評。於擔任講師之前歷練行銷、營運及業務等機能，擁有豐富的企業實務經驗，擅長以其具創意眼光提供企業發展的嶄新視野，其服務的企業包含了美商 ZOOM Taiwan、一零四資訊科技等企業。



主管的欣賞焦距

卓越領導系列 — 打造全面溝通

文。陳漢忠

”

人生很簡單，

你的注意力在哪，

生命的意義就在哪。

“

人生是一齣 24 小時連續演出的舞台劇，有時我們在台上，有時我們是觀眾。坐在台下的觀眾，像是一個全知者，看得清，看得透，更知道該怎麼演才是一齣好戲。奇妙的是，當我們步上舞台時，突然成了一個盲目者，演的都不是心中想好的那回事。

當我們成為一位主管時，就是登上舞台的一個時刻。

你過去看到許多主管，在舞台上的他們總是演出很多你不喜歡甚至憎恨的管理作為、溝通方式，你希望自己要比他們更好更優秀。而你這場戲演了

一段時間後，卻從部屬的眼中，看到了當年你不喜歡的主管，但這討人厭的主管現在卻是你扮演的。你在舞台上，問自己「為什麼會這樣」？

Joseph Luft 與 Harry Ingram 兩位美國學者於 1955 年提出的周哈里窗 Johari Window，將對自我的認知切割成四扇窗：



而 Joseph & Harry 研究指出，成功者的開放我面積大過其他三種自我型態。

站在舞台上的主管，沒有辦法同時從觀眾席來觀看自己的行為，容易看不到自己在管理、溝通情境中的「盲點」，若少了他人的回饋(Feedback)，盲目我的面積將增大，讓所有人在你的背後竊竊私語。

主管如何讓他人願意真心回饋？這與我們平常給他人回饋的方式會有很大的關聯。

當我們坐在台下觀賞部屬的演出時，你的注意力放在哪？多數主管很容易聚焦在部屬演不好的地方，然後給出批判與建議。如果主管的注意力永遠都在放在不好的地方，部屬只好保護或捍衛自己，接下來有些部屬選擇離開舞台，有些則是選擇退縮至舞台角落。這不是你要看到的結果，卻還是發生了。

如果我們能多用一個「欣賞」的焦距，就算部屬整體演出成績不佳，也願意先看到部屬演得好的地方，先給予支持與肯定，激勵部屬願意走向舞台前方，接受主管再提出「可以更好」的回饋意見。平常就帶著欣賞焦距的你，邀請他人回饋你在管理舞台上的表現時，你就會聽見，他們先用欣賞的角度給出回饋，也能安心地說出他們的真心話。

我們如何在管理情境中，展現你「欣賞」的焦距？其實很簡單，你可以先從我訊息(I Message)

的表達方式開始，例如：

■ 在這次的專案中，我看到你最好的表現是……(事實描述)，這一點讓我感到……(感受描述)。

■ 在……(困難處境的描述)之下，我注意到你仍然……(處理方式或態度的描述)，我深深感到……(感受描述)。

■ 我很開心你能做到這些，縱使專案成果離目標仍有落差，對你來說，我認為也是一次很棒的學習成長。接下來，我們有個挑戰，必須要趕上進度，因此我有些建議，你願意聽聽看嗎？

在給出建議之前，我們應該要取得對方的同意，這絕對不是多餘，因為這一步可以強化部屬的聆聽意願，化為行動的執行力。

主管的注意力焦點可以有更多的選擇，各有巧妙各有效果，當你希望自己能成為更好的主管時，別忘了在平常就先使用欣賞的焦距，可以看見他人的美，也能讓你更美。

井小編碎碎念

當然，我們還需要學習更多溝通的技巧來搭配使用，才可以讓效果加倍，這也將是我們未來專欄分享的主題。

更多資訊可以聯繫松誼團隊洽詢 [Excellent 卓越](#) 領導系列課程。