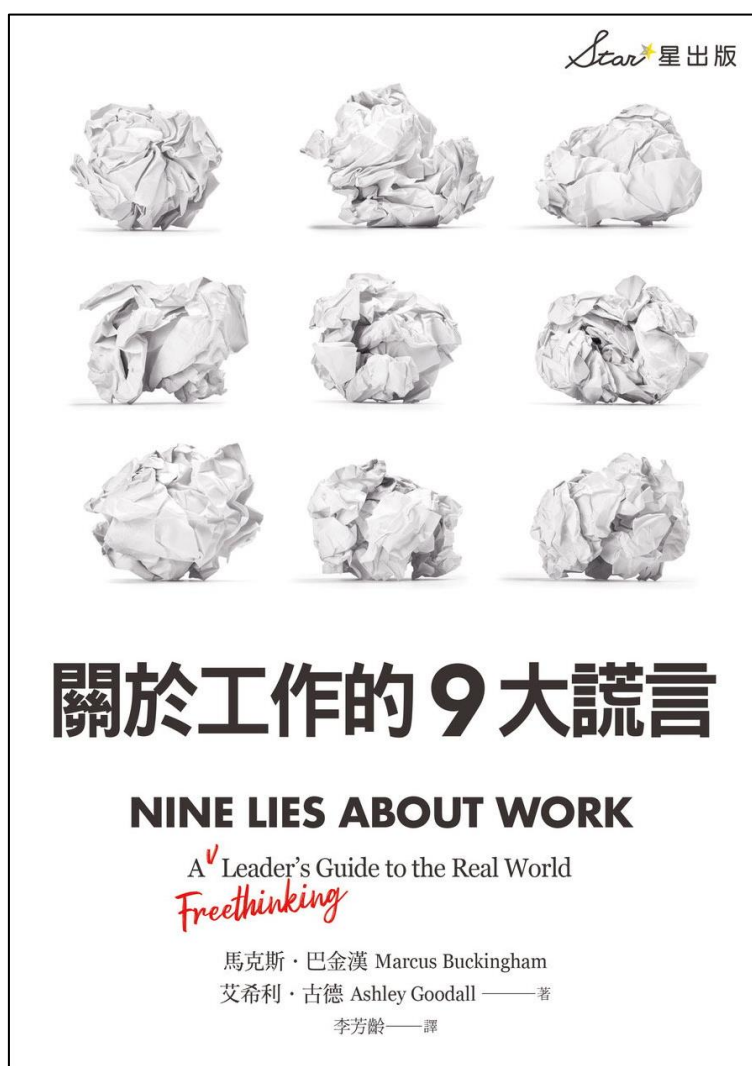




110 年度專書閱讀心得寫作競賽活動

打破工作謊言，找回自我和熱情 — 《關於工作的 9 大謊言》讀後感



作者：馬克斯·巴金漢，艾希利·古德

出版社：星出版

出版日期：2019/09/04

目錄

壹、前言.....	1
貳、專書介紹及內容概述.....	1
參、延伸思考及心得啟示.....	7
肆、結語.....	8
伍、參考文獻.....	9

打破工作謊言，找回自我和熱情

— 《關於工作的 9 大謊言》讀後感

壹、前言

過往我們總是從企業管理學中學到許多管理手法和觀念，但實際施行上卻讓主管人員感到挫折，底下的成員們也難以認同主管的方式呢？例如，大家都普遍相信，調整、評量我們的工作的最佳方法，是從上而下、層層下推的目標，但實際上，那些在第一線工作的人，卻覺得年度目標訂定流程繁瑣、而且無意義，跟實際工作情形差很遠、不實用。

現今職場充滿錯誤的制度、流程、工作與假設，致使深信不疑的我們備感挫折，也抑制了我們每個人在工作中展現自我獨特性的能力。本書提出了 9 大職場謊言，那些原本我們認知是來自企業管理模範教科書所傳授之管理大法，有些因出於組織管控的需要，而尋求簡單與秩序化，讓大家都朝著正確的目標前進。但正是因為這樣的簡單一致化與要求服從，讓成員們失去了個人獨特的能力，領導者得到的可能是一個好掌控卻產能很低、士氣渙散的團隊。本書正為這些擁有「自由思考」的領導人設想，拒絕教條，而是發現事情真相，對自己的團隊有正確的認知，進而調整作為，發展團隊力量。

貳、專書介紹及內容概述

一、謊言 1—人們在意他們為哪家公司工作

在求職的時候，我們肯定會把公司的知名度做為考量之一。不過調查顯示，一旦入職後，比起在哪間公司工作，大家更在意的是屬於哪個團隊。因為一間公司怎麼定義員工的工作體驗，或是推崇企業文化的概念，對員工而言，其實不是這麼重要。和同事之間的互動，每

天一起吃午餐，發生問題會一起喬事情的戰友，顯然比公司本身重要的多，也才是我們每天會面對的事情。因此我們可以考量的是文化、領導和你的工作內容，如果想要找到一份自己熱愛的工作，就應該去尋找可以發揮個人才能，也能與整個團隊合作融洽的方式，這些能夠為你的工作內容增添更多樂趣。

二、謊言 2—最佳計畫致勝

大家都知道應該在一件重要的事情之前就擬定好一份周詳的計畫，甚至連備案都有了，但所謂計畫趕不上變化，讓原先擬定的完美計畫不再完美。瞬息萬變的時代，就算極仔細地研擬有條不紊的計畫，其實不過是對一個馬上要消失的現在做演練，聽起來就是白費力氣了。而有時候擬定計畫的人根本離前線很遠，因此很難得到很洽當的計畫。

作者提出「最佳計畫會致勝，這不是事實。事實是，最佳情報才會致勝」。未來不斷變化，首要是打造出完整、精確的情報收集與分析工具。之後的管理竅門就是要對自己公司的員工有信心，他們都擁有評估、理解資料的分析能力。組織高層並不需要親自指導「應該」怎麼做，而是廣泛、迅速、明確的將資訊分享給所有員工，讓在第一線工作現場的他們，自己推導出最佳的做法。

三、謊言 3—第一流公司把目標層層下達

這場景大家一定很熟悉，在年初或是去年底時，各部門會收到公司訂好的年度目標，部門主管分配給屬於團隊的部分，團隊主管再分配給屬於各成員的部分，這就是所謂的瀑布式目標設定。公司相信這種方式比較容易校準每個人的工作、追蹤達成率，並據以在年終時評估員工績效。

然而，第一流的公司不是把目標層層下達，而是把意義層層下達。要訂定一個能夠有效實現的目標，最好的方法是，由實踐者自發性地去設定這目標。如果員工都了解且認同公司存在的意義是什麼、什麼事情是最重要的，便能夠自發性的訂定自己的目標，並且充滿幹勁的實行。

四、謊言 4—最優秀的人才是通才

多才多藝的通才對公司而言當然大受歡迎，然而現實世界中，這樣的人可說是沒有，而是每個人各有各的獨特之處，當我們能發掘自己的長處，加以培育和發展，並在工作上有所發揮、得到樂趣時，在工作上越能有優異的表現。

「能力」透過後天刻意學習變的很擅長，但會大量消耗心力且容易感到乏味。「長處」則是可以让你樂在其中的事，願意持續地做，並且下苦工，最終得到卓越的表現。

因此，領導人不需要尋尋覓覓通才，可以善用團隊的力量，結合每個人的獨特之處，組成一支具有共同目標、充滿信賴、互相合作的團隊，讓每個人都能充分發揮長處，對團隊而言即會產生最大的能量和得到優秀的成果。

五、謊言 5—人們需要反饋

若我們從時下流行的社群軟體看人們對於反饋的需求，Facebook 最具代表的貼文按「讚」，這個「讚」表示觀看這篇文章的人正面的反饋。但是以這幾年觀察發現，用戶似乎對這個按讚數變的很有壓力，不僅會介意每次貼文有多少個按讚數，還會跟別人有比較的心態。

相反地，Snapchat 近年用戶持續不斷的成長，這個平台沒有所謂提供用戶給他人貼文作出反饋的選項，就是連一個「讚」都沒有。他之所以受到歡迎，可以合理推測在這個平台上，沒有人會來評價你。

調查這些 Snapchat 重度用戶，它之所以吸引年輕用戶，正是因為他們完全沒有需要給別人反饋的壓力，可以安心地展現自己、分享所見所聞。

人們需要的不是反饋，而是關注，並且是關注於他們做得最好的事情。當我們對他們做出這種關注時，他們會變得更敬業，生產力也就更高。雖然人們很容易去看負面的東西，但如果是特意養成一個有意識的習慣，去尋找你每個團隊成員做得很好的事情，給予成員正面的反饋，研究指出這是能讓成員個人學習與成長最多的方式。當員工捅了婊子，當然還是要處理的，只是改正糟糕的表現，是不會創造優異的表現的；改正錯誤，不過是防止失敗的一項工具。

即使有管理學專家建議要對員工提供即時、正確的評批和回饋，有助於員工改善缺點，達成更好的職能表現。但實際上，人們第一時間聽到對自己的負面批評時，不僅不開心也會產生負面的心理防禦機制，建議很難被採納。給予員工回饋較好的作法，是用三到五次的讚美，包含一次負面的批評。

六、謊言 6—人們能夠可靠評量他人

從過去長達 40 年的多項研究顯示，人們無法可靠的評量他人的任何特性。有項實驗顯示，請受測者針對兩位被評價者的「策略性思考」去評量，受測者評量兩個不同人的「策略性思考」的時候，他的評分型態並未改變，也就是說，我們以為評量工具，是讓我們觀看他人的窗口，但實際上，它們只是鏡子，反映著我們本身。雖然我們不可能被訓練成能夠可靠評量他人，而且某人對你的評量可能是不準確，我們仍可有一個明智的起始點：學習區分好資料與壞資料。好資料有三項特性：可靠(reliable)、有變化(variable)、有效(valid)。如何去設計正確的評量題目？要訣在於反轉問題，別問某人是否具有這

一項素質，而是要問：若某人有這項素質，我們會如何反應？亦即題目必須要探索的是「自己」。例如，若要詢問某團隊成員的合作精神，不好的方式是請領導人評量此人的合作精神，我們可以改為「你是否盡可能多選擇和這位成員合作」—轉為可靠的主觀資料。

七、謊言 7—人們具有潛力

潛力這個東西也許存在，但其實不太具有意義，因為說到這個人有潛力，只是表示此人有能力學習、成長與進步，這跟其他人不都一樣了？我們可以說，人們有動能，而不是有潛力。因為潛力的概念不會挑戰你成長，它表示你要不是能夠成長，要不是就是不能成長，是一種二元的分法。而評估人們的動能，幫助他們了解自己，鼓勵他們思考目前的境況，而非一個靜止點。

身為一個團隊的領導人，你必須了解你的團隊成員皆有不同的特質，你可以敦促他們從「動能」的角度，和部屬討論職涯發展，去了解他們是怎麼樣的一個人，以及它的發展歷程速度等角度來討論，幫助成員以自己適合的方式成長。

八、謊言 8—工作與生活平衡最重要

從醫護人員的例子我們可以看到，工作是一種勞累、壓力源，若不謹慎看待，可能導致嚴重的體能耗損、情感空虛、憂鬱和過勞。可以了解到工作和生活之間是一種交易—我們出賣我們的時間與才能，才能賺取足夠的錢，以購買我們需要或喜歡的東西，供養我們所愛。英文稱作「補償」(compensation)，相同於我們受傷或被法律誤判後所獲得的金錢名稱。有些人成功他們工作中找到滿足感，也有人在工作之外的生活中承受巨大壓力，若說要在工作跟生活中取得「平衡」，其實只是在不斷地、費力地作取捨。從訪談一位英國有名的麻醉師，他對他工作上的經驗可以發現，他並非天天都歡欣雀躍地上工，工作

上也有辛苦的時候，有精疲力盡的時候，應該也是有非常糟糕、難過的時候。但同時，你可以感受到他對於工作感受到樂趣，是大家都會想要有這樣的感受；因此不是說追求工作與生活中的平衡，最重要的是找到工作中的喜愛、發現你的熱情所在。不過現實中，公司並不會幫我們發掘我們的喜愛，也不會為我們定義這點，只有自己才知道，你喜歡工作中的哪些活動，因為只有你夠貼近自己。

對大多數人而言，對工作無愛，問題主要不是因為工作太受限，而是我們不知道如何把喜愛加入自己的工作裡。我們時常會羨慕那些喜愛工作，大家眼中的成功人士；好奇他是怎麼找到這樣的工作的？不過，其實並非他運氣好「找到」這份工作，而是他自己打造這份工作的。所以我們更應該認真看待自己的感覺—「喜愛」與「厭惡」，如果花點時間去了解哪些工作項目是讓你很有熱情、很投入的，又有哪些工作項目是你不斷找藉口拖延去作(即使你擅長這項活動)，再試著把「喜愛」每天都多加一些，就能夠讓自己是具活力的從事工作。人們常會談論工作上遇到了「工作倦怠」，倦怠不是因為缺乏平衡，而是因為缺乏了喜愛。每個人都有其獨特的本質，我們的責任就是認真地看待自己的獨特性，找出最有智慧、最有效的途徑，並把它貢獻給你的隊友、家人、公司。

九、謊言 9—領導力是一種東西

社會對於領導力的重視與誤解，普遍認為領導力是一個可量化的東西，一個領導者具備這項東西，否則他們就不會成為領導者了。事實上，領導力並非是一組固定的特質，無法被可靠地評量，但我們可以說：有追隨者的人，具有領導力。追隨與領導，不是抽象的過程，是人際互動的過程與人際關係的培養，包含了瞭解、溝通、互信與互助。更確切地說，我們追隨的是這樣的領導人：以我們相信的使命來

團結我們，能夠釐清對我們的期望；重視我們的長處；讓我們周遭充滿對卓越定義與我們相同的隊友；勤於重播我們優異的表現；使我們對未來充滿信心…這不是一份領導特質清單，而是追隨者的感覺。所有追隨者都希望團隊領導人能為他們創造這些感覺。領導人的共通點是：他們分別非常擅長某事，各個都是某種形式的偏激者。就如同第四章所說，第一流的人才不是通才，是拔尖人物—他們磨利一、兩項特長，在世界上打響名號，而我們正是追隨尖子。

關於領導與追隨的真相是：

- (一)沒有任何兩個領導人以相同方式作相同工作。
- (二)我們雖然追隨尖子，但尖子也可能引起我們的反感。
- (三)領導人也會令人洩氣，因為他們沒有我們希望他們具備的能力。
- (四)並非人人都應該或想要成為領導人，這個世界也需要優秀的追隨者。
- (五)對我來說優秀的領導人，對別人來說未必如此。
- (六)領導人未必好或壞，他們有追隨者的這件事，有時會導致他們傲慢自大，甚至更糟糕。

若你了解本質上你是怎樣的一個人，並且把這樣的了解磨歷成幾項特長，每一項讓它放大你的意圖、展現你的精華，那麼在真實世界中，我們將會看到你，並且追隨你。

參、延伸思考及心得啟示

透過第 4 章及第 5 章許多例證我們了解到，社會中一等的人才並非通才，並且我們需要養成一個有意識的習慣，去尋找並且關注團隊中各個成員做得很好的事情，以幫助每個成員意識到自己擅長的東西，提供正面的反饋，激發他們在這些事物和技能上更進一步發展。對於

自身想在工作上精進的我們，同樣可以檢視自己所長，哪些東西是別人曾經讚賞我們的表現的，讓它不斷地就像影片重播般，讓自己沉浸在最佳的一面，就像學好鋼琴也需要不斷地練習，增強自己在長處上的記憶。

回想自己進入職場包含轉換職場時間，共有 7 年多，現在是一般職員非主管，但對於工作，心態既是複雜，一面希望自己不僅是從工作中獲得報酬，更能夠對工作有熱情，另一面又對現在工作感到乏力，認為怎樣都很難喜歡上工作。一直以來認為一定是自己運氣不夠好，遇不到好工作，看了本書之後，突然有種恍然大悟的感覺，原來有人表示喜歡自己的工作，不是他運氣好，而是要花時間去琢磨跟認識自己的；那些對工作喜愛的人，其實平時就對事情充滿熱情和活力，因為他認識自己、夠了解自己，知道自己喜愛的是什麼、厭惡的是什麼，同樣在生活上也是，能夠不斷為自己注入正面能量。就如同書中所說的，「倦怠不是因為缺乏平衡，倦怠是因為缺乏喜愛」。更重要的是，我們應該試著去了解自己，並且學習如何把所愛「織入」我們的工作及生活中，讓自己是有意熱情的，充滿正能量的散發，也會更加有自信。

肆、結語

這本書用許多有趣的真實例證來說明，為何我們對工作有如此大的誤解，而現實上又是怎樣的一回事。工作占了我們人生中十分重要且精華的青壯年時期，每個人都希望工作帶給我們的不只是金錢和物質上的取得，還有心理層面的滿足和成就。看這本書就好像看一本心理學故事書，作者對於分析人的心理現象和反應有很精闢又有趣的說明。非常推薦領導人以及所有在工作中奮鬥的人們，職場中每個重要的「小螺絲釘」，都可以看這本書，從中更了解工作的意義，幫助我們重新找到對工作的熱情。

伍、參考文獻

網頁:<https://jcinsight.info/nine-lies-about-work/>