



第 266 期 – 2026 年 9 月

## 卓越職場 的化學 反應



<https://www.myhdspace.com/>

💡 Read September issue of **INFLUENCER**:  
“An Outlook on Leadership & Change” on the go! 🍷

SCAN TO READ





# 目錄

1

## 個人效能

以信任建立影響力

作者：Xin Yuan Low—解決方案、創新與卓越總監

2

## 團隊效能

讓人敢於發聲的團隊

作者：Shalini Gunarajan—資深顧問，Human Dynamic Malaysia

3

## 組織效能

肯定是激發動力的催化劑

作者：Ryan Peter—顧問，Human Dynamic India

4

## 健康專欄

在高壓時期守護人際關係

作者：Karson Wong—顧問，Human Dynamic Hong Kong

5

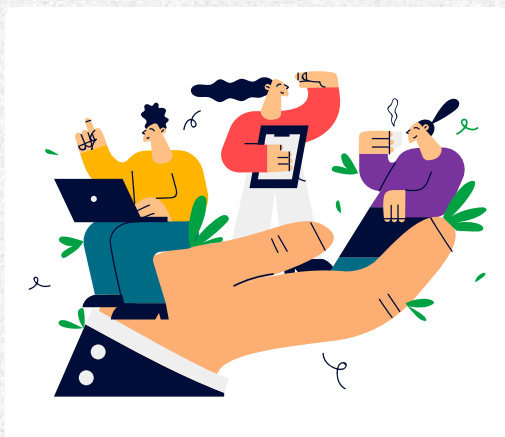
## 領導洞察

在日常時刻展現領導力

作者：Sufiya Suhail—區域經理，Human Dynamic India

個人效能

# 以信任建立 影響力



我曾聽過一句話：「能力如果沒有被看見，就很難發揮作用。」這句話一直讓我印象深刻。你可能非常擅長自己的工作，但如果別人不知道你具備什麼能力，你仍然可能被忽略。因此，讓能力被看見，確實很重要。

但光是被看見，能帶來的影響仍然有限。別人或許知道你是誰、擅長什麼，卻不代表他們一定信任你、重視你的意見，或願意在你面前坦誠表達。

想想看，在工作中對你最有影響力的人，他們是最容易在群體中被看見的嗎？未必。很多時候，他們是你所信任的人。你知道自己可以坦率地與他們交談，而不需要反覆猜測他們的出發點；你知道他們會盡力做好事情，也會履行自己所說的話。你重視他們的看法，而當他們需要你的支持時，你通常也很樂意伸出援手。

我認為，這正是有些工作關係能夠如此順暢的原因。我們不需要一直證明自己，也不需要時刻在意自己給人的印象。我們知道彼此可以期待什麼，也知道彼此能夠互相依靠。

**而依我的觀察，這種信任通常都是透過一些簡單的方式建立起來的**

## 真誠關心他人



我們每個人都有自己的優先事項，也都有需要完成的事情。在進入一段對話時，很容易只想著自己需要的進度更新、想得到答案的問題，或需要推進的工作。

但如果我們也願意多關心對方正在面對什麼，互動就會很不一樣。他們正在努力達成什麼？什麼事情對他們來說很重要？他們最近對什麼感到期待，又正在為什麼事情感到困擾？

這並不代表每一次對話都必須變得很私人。有時候只是好好傾聽、記得對方曾經告訴你的事情，或之後再主動關心一下，就已經能帶來不同。人們通常能感覺得出來，你的關心是真誠的，還是這段對話只是為了取得你需要的東西。

## 成為值得依靠的人



我在自己的團隊裡也看得到這一點。當我不在又臨時有事情發生時，同事通常會主動接手處理，而不是把所有事情留到我回來之後再解決。而我也會為他們做同樣的事。

我認為，這很能說明什麼是信任。事情不會因為某一個人不在就停擺。彼此之間有一種不用說出口的默契：我們會互相照應，也會在能力所及的範圍內彼此幫忙。

可靠，是長期建立信任的重要基礎。如果你答應要做一件事，就做到它；如果計畫有所改變，就讓大家知道；如果有人幫助了你，就表示感謝；如果你犯了錯，就承擔責任。這些事情看似微小，但時間久了，正是透過這些行為，別人才會知道自己可以依靠你。





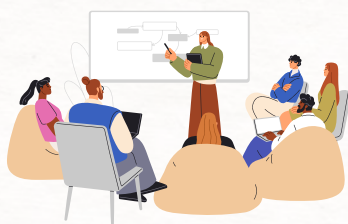
### 成為一個讓人可以坦誠相待的人

在工作中，我最信任的一些人，也正是那些會在意見不同時直接告訴我的人，而我很重視這一點。

當彼此之間缺乏信任時，我們往往會更加小心。我們會有所保留、淡化自己真正的想法，或乾脆不說，因為我們不確定對方會如何反應。

但當信任存在時，感覺就不同了。我們可以說：「我不同意。」甚至可以說：「這次是我做錯了。」而不需要擔心一次困難的對話會破壞整段關係。意見一致時，相處當然容易；真正讓關係更穩固的，是彼此能夠坦誠相對，即使意見不同，之後仍然能夠一起好好工作。

最後，被看見仍然很重要。別人需要知道你能做什麼。但被看見只是開始。真正讓別人重視你的貢獻、願意聽取你的意見，並且希望再次與你合作的，是在共同工作中建立起來的信任。而這份信任所能帶來的影響，遠比單靠被看見更加深遠。



**Xin Yuan Low**

解決方案、創新與卓越總監

## 團隊效能

讓人敢於發聲  
的團隊

你是否曾經在會議中提出一個問題，卻只得到一片沉默？你可能會認為大家沒有疑慮、所有人都同意，團隊也已經達成共識。

但沉默並不總是代表認同。有時候只是代表大家正在判斷：說出自己真正的想法是否安全。

在與團隊合作的過程中，我注意到，開放溝通很少會因為領導者說了一句「我的門永遠為你們敞開」就自然發生。人們真正會留意的是：當有人真的開口之後，接下來會發生什麼。

當有人提出質疑時，領導者會立刻防衛嗎？不同的意見會被進一步探討，還是很快被否定？每一次討論是否總是由同一位最有自信的人主導？當有人承認犯錯時，大家的第一個反應是想了解事情，還是責怪？

這些看似微小的時刻，都在告訴團隊成員：哪些話可以放心說出口，哪些事情最好保持沉默。



心理安全感並不代表所有人都要意見一致。一個具有心理安全感的團隊，不一定是一個永遠讓人感到舒服的團隊。當中仍然可能存在不同意見、困難的回饋，以及具有挑戰性的對話。

真正的差別在於，人們可以說：「我的看法不同。」、「我覺得我們可能忽略了一些事情。」或「這次是我犯了錯。」而不需要擔心這樣做會損害自己的專業可信度或人際關係。

因為高效能團隊需要的不只是合作，也需要健康的討論與辯證。當人們能夠質疑既有假設，並及早提出疑慮時，團隊就更有可能在問題擴大之前先發現並處理。



領導者也需要留意，究竟哪些人的聲音有被聽見。

較為安靜的團隊成員可能擁有很值觀的觀點，只是需要更多空間加入對話。與其問一句「大家有什麼想法嗎？」然後只等三秒，不妨試著問：「我們已經聽到幾個不同的觀點了，還有哪些事情可能是我們目前忽略的？」也可以邀請尚未發言的人分享想法，但同時避免讓對方感覺被突然點名。

### 領導者快速自我檢視

在下一次團隊會議之前，不妨問問自己：

- 面對不同意見時，我是否先完整聽完再做回應？
- 我是否主動為較少發言的人創造表達的空間？
- 我提出的問題，是鼓勵不同意見，還是只是尋求認同呢？
- 當有人提出問題時，我會先保持好奇、了解情況，還是立刻糾正？
- 團隊成員是否能夠承認錯誤，而不必擔心被羞辱或責怪？
- 即使我不同意對方，我是否仍會感謝他願意提出困難的議題？
- 當我不知道答案、需要協助，或改變了原本的想法時，我是否也願意坦然承認？

最終，領導者無法要求員工坦誠溝通。他們真正能做的，是創造讓坦誠溝通得以發生的條件。而有時候，衡量一個團隊是否真正有效率的標準，不是大家多快達成共識，而是當彼此意見不同時，人們是否仍然感到安全。



**Shalini Gunarajan**

資深顧問

Human Dynamic Malaysia



## 組織效能

# 肯定是激發動力的 催化劑



在許多組織中，真正的挑戰並不是缺乏動力，而是人們是否感覺自己被看見、被重視，也被肯定。

人們努力工作、默默解決問題、支持同事，也承擔許多不容易被看見的責任，但往往很少聽到鼓勵，直到事情出錯時才會得到回應。時間久了，這樣的沉默會傳遞出一個訊息：貢獻是理所當然的，但未必真正受到重視。

肯定常被視為績效之後才給予的獎勵。但它更深層的功能是幫助好表現持續發生。肯定是一種溝通，它告訴人們：「你的努力被看見了。你的貢獻很重要。你屬於這裡。」工作動力不只受到目標或薪酬影響，也取決於人們是否能將工作與意義和影響連結起來。

研究也支持這樣的關聯。Gallup 與 Workhuman 的一項長期研究追蹤了 3,447 名員工，結果發現獲得良好肯定的員工，在兩年後離開組織的可能性降低了 45% (Gallup & Workhuman, 2024)。另一項超過 300 名工作者參與的實地實驗顯示，出乎意料的公開肯定，能顯著提升之後短期資料輸入工作的表現 (Bradler et al., 2016)。因此，肯定不只是提升士氣的工具。若能有意識地運用，它也能促進員工投入、人才留任與整體組織效能。



肯定的品質也很重要。一句「做得很好」或許令人感到愉快，卻沒有提供太多有用的資訊。真正有意義的肯定應該具體、及時，而且讓人感到真誠可信。

看見貢獻：  
對方具體做了  
什麼？

說明影響：  
誰或什麼因此  
受益？

連結目的：  
這件事為什麼  
對團隊或組織  
重要？



例如：「你很早就注意到這項風險，並在它演變成客戶問題之前主動提出。這幫助我們更清楚地做出回應。」

肯定不應只由主管給予員工。團隊成員往往能看見一些領導者未必注意得到的貢獻，尤其是在混合辦公的團隊中。一句真誠的謝謝、會議中的肯定，或是一則私下傳送、清楚點出對方協助內容的訊息，都能加強信任與歸屬感。

研究顯示，表達感謝能夠強化一個人感受到被重視與被欣賞的程度，進而鼓勵他持續投入與貢獻。主動給予肯定，也能讓給予者重新看見團隊的進展、彼此之間的相互依賴，並重新連結共同的目的與自己的工作動力。



對組織而言，真正的任務並不是再推出一套新的獎勵制度，而是讓肯定成為日常工作的一部分，自然融入工作進度交流、專案回顧、團隊會議，以及每天的協作互動之中。同時，肯定也必須公平且具包容性。如果肯定總是集中在曝光度高、與管理階層較接近，或成果最容易被看見的人身上，那些較低調、卻同樣有價值的貢獻，就很容易被忽略。

## 反思

有哪些人長期穩定的付出，已經逐漸被我們視為理所當然？

我們目前的肯定方式，正在鼓勵哪些行為？

今天，有什麼事情是我可以立即、具體而真誠地給予肯定，而不需要等到正式場合的？



肯定並不是完成工作之後才額外去做的一件事。而是組織讓好的工作表現被看見，並讓人願意持續貢獻的重要方式。

## 參考資料

1. Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016). Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, 62(11), 3085–3099. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2291>
2. Gallup & Workhuman. (2024). *The human-centered workplace: Building organizational cultures that thrive*. Gallup.



**Ryan Peter**

顧問, Human  
Dynamic India



## 健康專欄

# 在高壓時期守護人際關係



當工作越積越多、截止日期越來越緊時，良好的溝通往往是我們最先忽略的事情。高度壓力會啟動神經系統的防衛與生存本能。原本能夠順暢合作的人，可能不知不覺對同事語氣急躁、預設最壞的情況，或乾脆沉默並退出對話。然而，良好的人際關係並非可有可無，而是建立信任、維持團隊健康與長期成功的重要基礎。



工作上的壓力也很容易延續到下班之後。當我們把工作中的緊繃狀態與溝通方式帶進私人生活，往往會不自覺地傷害那些最關心我們的人。守護這些重要關係，並不代表要消除生活中的所有壓力，而是要培養對自身情緒與反應的覺察。透過簡單的正念練習，並結合非暴力溝通

(Nonviolent Communication, NVC) 的理念，我們可以減少衝動或急躁的反應，轉而以更平和、更有建設性的方式與他人互動。

## 壓力下保持正念與同理溝通的四個習慣

使用 S.T.O.P. 工具，降低情緒化反應：在回覆一則讓你不舒服的訊息，或準備進入一場爭執之前，先讓自己的神經系統停一下。停下正在做的事情；做一次讓自己安定的呼吸，或稍微停頓一下；觀察此刻內心與身體正在發生什麼，不急著評判；接著，再帶著更清楚的意圖採取行動。



聚焦事實，而不是自己的故事：人在壓力下，很容易開始猜測別人的動機，甚至直接預設最壞的情況。因此，試著把注意力放回事實。例如，與其說：「你根本不重視我的意見。」不如改成：「我注意到，到目前為止，我們還沒有討論到我對這份提案草稿的回饋。」

說明真正的需求，而不是責備：責備會讓對方進入防衛狀態；表達自己的需求，則更能幫助對方理解你。與其說：「不要一直打斷我的工作！」不如說：「當會議臨時加入行程時，我會感到焦慮，因為我需要完整、不被打斷的時間與精力來完成這份報告。」這樣的表達比較能促進合作，而不是衝突。



在一天結束時，為自己建立轉場緩衝：工作結束後，在進入家庭生活之前，給自己五分鐘的轉換時間。短暫散步，或做幾次有意識的呼吸，都能幫助身體逐漸放下工作一天累積的緊繃。這個簡單的停頓，可以避免工作壓力影響家庭時光。

### 每天維持穩固的連結

良好的溝通，需要在日常中持續練習，尤其是在面對壓力與困難的時候。當我們願意先停一下，分清事實與觀察和自己的判斷，並清楚表達自己的需求與重視的事情，就能更好地維繫那些對我們最重要的關係。壓力仍然無可避免，但如果我們能更有意識地回應，就有機會在工作與家庭中建立更深的理解與信任。

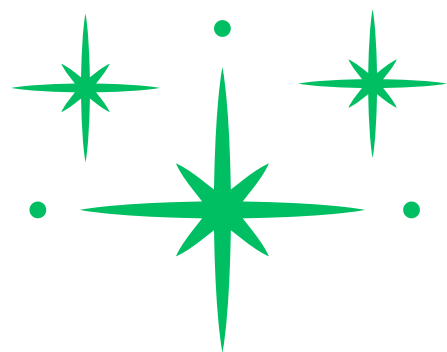


**Karson Wong**

顧問,  
Human Dynamic  
Hong Kong

## 領導洞察

# 在日常時刻展現領導力



提到領導力，我們往往會想到那些重大時刻：制定策略、做出重要決策、帶領變革，或處理危機。

但身為領導者，我們所傳遞的一些最強烈訊息，往往發生在更小的日常時刻。



當有人犯錯時，我們會如何回應？當員工提出疑慮時，我們是否真正聽完？當工作優先順序改變時，我們怎麼處理？我們的行動，是否與口中所說的重要價值一致？

我發現，正是這些日常時刻，深刻影響著人們如何感受自己的領導者，也最終塑造了整個職場文化。領導力真正的挑戰，很多時候並不是不知道應該怎麼做，而是能否在每天反覆出現的這些時刻裡，有意識地選擇自己如何出現、如何回應。



以下是幾個讓我印象深刻的日常時刻：

## 當有人帶著問題來找你

我們很容易立刻進入解決問題的模式。我發現，只要先問一句：「可以再多告訴我一些，現在發生了什麼嗎？」整段對話就可能不同。這句話給了對方思考的空間，也讓他不需要覺得自己來找主管之前，就必須已經準備好答案。

### 當優先順序突然改變

在快速變化的工作環境中，優先順序難免會調整。我學到的一件事是：解釋「為什麼要改變」，有時和告知「改變了什麼」同樣重要。人們未必永遠認同每一項決策，但當他們理解背後的背景與考量時，就更容易掌握方向並形成共識。



### 當有人犯錯

這往往是一個會讓員工記住很久的時刻。與其第一時間問：「到底哪裡出了問題？」我更願意先了解事情是如何發生的，以及我們可以從中學到什麼。重點是在維持問責的同時，不創造一個讓大家害怕發言或害怕嘗試新事物的文化。



### 當說出口的話，需要由行動證明

如果我說某件事情很重要，我的行動也應該反映出這份重視。如果我承諾了一件事情，我會盡力做到；如果情況有所改變，也應該及早說明。這些看似微小的事情，正是長期建立可信度的方式。





### 當有人把工作做得很好

肯定不一定總是需要很正式。我發現，越具體的肯定往往越有意義：清楚指出對方做了什麼，以及這件事產生了什麼影響。人們希望知道自己的貢獻有人看見。

### 當對話變得困難時

有些最重要的領導時刻，往往就出現在那些令人感到不自在的對話中。當我們願意放慢速吐、完整傾聽，並以好奇取代先入為主的判斷，原本困難的對話也可能因此產生不同的結果。有時候，真正重要的領導行為並不是立刻給出答案，而是在回應之前，先給自己一點停頓與思考的空間。

領導文化並不只是在大型計劃或領導力培訓中塑造，更是在日常的互動中逐漸累積，而這些互動當下甚至不會被特別視為『領導時刻』。

對我而言，可以用一句很簡單的提醒來概括：說你真正想表達的話，做到你曾經說過的事，並留意自己的行動帶給他人什麼感受。身為領導者，我們未必會記得自己說過的每一句話，但團隊成員往往會記得，那些對話曾經帶給他們什麼樣的感受。



**Sufiya Suhail**

區域經理, Human Dynamic India