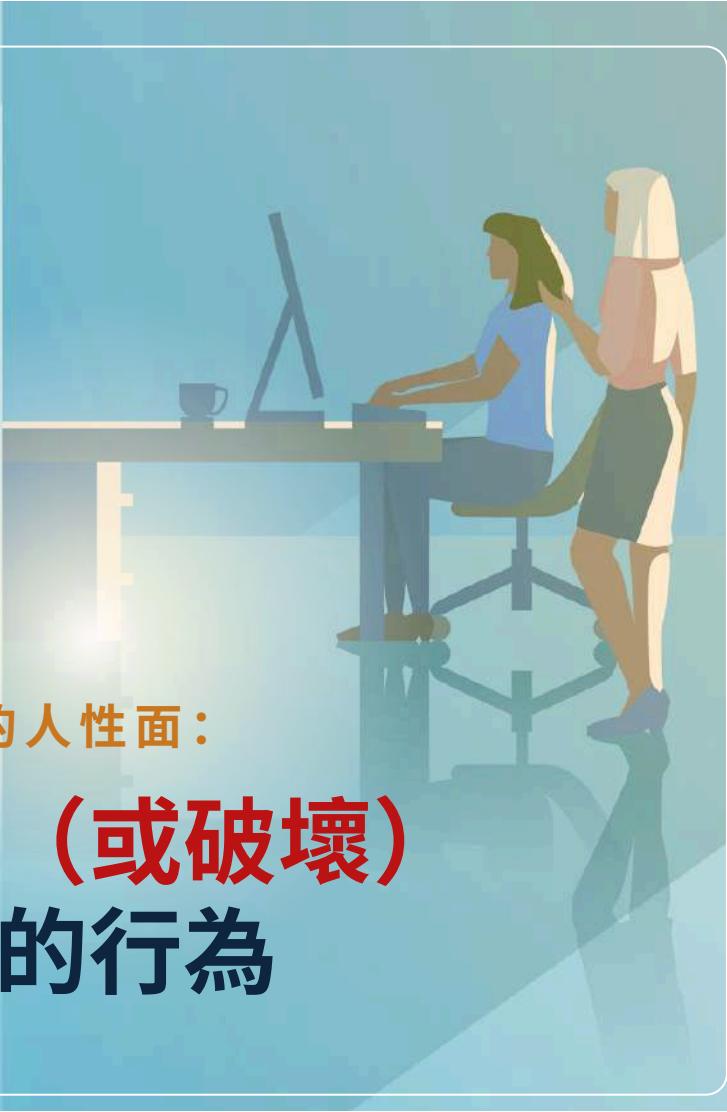




第 254 期 - 2025 年 9 月



# 領導力的人性面： 建立（或破壞） 職場的行為





# IN THIS ISSUE:

01

## 自我領導

情緒智能領導者：讀懂現場、引導當下

自我評估與行動計畫



02

## 共同領導

沒有傷亡的衝突：解決分歧

逐步解決衝突的導航框架



03

## 超越領導

信任資本：永不貶值的領導力貨幣

領導手冊：該做、不該做與真實案例



04

## 健康角落

無罪惡感的界線：拯救職涯的行為轉變

檢核清單與反思引導



05

## 季度願景之聲

行為盲點：如何覺察並克服，以提升專業與組織效能

思想領導論文





## ► 情緒智能領導者：

# 讀懂現場、引導當下

身為顧問，我學到當你走進一個充滿領導者的會議室時，立刻就能留意到許多感覺。有些人充滿能量，有些人默默保留，還有些人肩上背負著明顯的壓力。能讓領導者真正與團隊建立深度連結的關鍵，通常就是一件事：情緒智能（EI）。情緒智能不是「有會更好」，而是塑造信任、士氣，最終影響績效的核心技能。

我常觀察到，高情緒智能的領導者不只注意「說了什麼」，更會留意「怎麼說的」。他們會注意到某人回答前的停頓、語氣中的遲疑，甚至是房間裡的沉默。有些領導者急於推進議程，而高情緒智能的領導者則會停下來問一句：「你在想什麼？」並打開真實對話與合作的大門。

## 領導者常見的情商落差

跨產業經驗中，常見的模式包括：

**錯誤解讀語氣，特別是在線上會議中**



**在聽清楚前急於「解決問題」**



**對回饋採取防禦性回應**



一位自豪於果斷的領導者，可能不知不覺顯得漠視。一旦他放慢腳步、徵詢意見、肯定團隊觀點，大家會感受到尊重並更有動力貢獻。

## 快速自我檢測

檢視自身情緒智能，可反思以下問題：

- 我是否在高壓時刻先停頓再回應？
- 我聽的時候，是為了理解，還是為了回覆？
- 當出現分歧時，我是否同時承認情緒與事實？
- 我是否不僅針對結果，也針對領導風格徵求回饋？
- 我是否會在衝突後反思自己可以如何做得更好或不同？

## 建立行動計畫

高情商的領導者通常養成以下幾個習慣：

-  **回應前先停頓：**幾秒鐘就能避免衝動回覆。
-  **積極聆聽：**先反思所聽到的，再提出解決方案。
-  **肯定情緒：**如「我能理解這讓你感到沮喪」或「我想一下再回覆你」能化解緊張。
-  **定期徵詢回饋：**不僅針對結果，也包含領導風範。

情緒智能不僅是「友善」或「有同理心」，而是將沉默轉為開放、將壓力化為清晰、將疏離轉為信任。當領導者能持續做到這點，就能創造既有績效又有連結的團隊。

**Radhika Dahiya**  
Associate Consultant





# 沒有傷亡的衝突： 解決分歧

當工作中發生衝突時，你會如何反應？退一步？讓步？堅定表達？各退一步？還是尋求共同解決方案？Thomas Kilmann 衝突模式量表（TKI）被廣泛被使用，因為它將五種常見方式以清晰且實用的架構呈現。每種方式都有其適用時機，結果取決於應用方式。

## 01 | 回避： 退一步冷靜

**最佳時機：**當情緒高漲時，若強行推進只會更糟。

**目標：**消散緊張，讓人們以更清晰的心態回來。

**微技能：**情緒承認——公開點出感受能釋放壓力。

**範例：**主管說：「我能感覺氣氛緊張了，我們先暫停，明天再討論。」

## 02 | 遷就： 維持關係

**最佳時機：**當議題對對方來說比對自己更重要。

**目標：**低成本維持善意，避免無聲怨懟。

**微技能：**同理聆聽 + 設界線——承認對方的優先需求，同時讓自己的需求保持可見。

**範例：**在預算會議中，你看到同事需求更急迫，於是表示支持。同時，也提出在下次會議中討論你所關注的需求，以確保重要議題不被忽略。

## 03 | 競爭： 清楚而堅定

**最佳時機：**安全、倫理或合規問題，無法妥協。

**目標：**保護關鍵標準，做出果斷決策。

**微技能：**「我」陳述 + 引用標準——避免指責性的「你」語言，使用「我」的陳述並引用政策，以堅守立場而不帶責備。

**範例：**當有人提議跳過安全檢查，主管堅定表示政策要求必須遵守。

## 04 | 妥協： 尋找可行的中間點

**最佳時機：**雙方都有合理需求，但進展比完美更重要。

**目標：**達成公平交易，推動前進。

**微技能：**總結與澄清——重述雙方的需求能傳達公平性，並為平衡的解決方案奠定基礎。

**範例：**在爭論截止時，雙方的任務進度未達共識，領導者重述雙方需求並提出平衡方案，兼顧雙方的利益，讓妥協顯得公平。

## 05 | 合作：共創更強解決方案

**最佳時機：**複雜且高風險問題，需要創意與認同。

**目標：**發展滿足核心需求的強韌方案。

**微技能：**重新框架，共同聚焦——將焦點轉向共同目標，並邀請各方貢獻，以促進真正的合作。

**範例：**領導者引導：「我們的共同目標是品質與成本控制，有哪些方法能兼顧？」



Ines Wong  
Senior Consultant



## 信任資本：

# 永不貶值的領導力貨幣

信任是領導者最重要的無形資產，它往往比策略或報告更能影響結果。它建立影響力的速度，比權威所能達到的還要快；若能持續培養，便能成為長期成功的基礎。領導者每天都在以這種貨幣進行交易——信任資本。

信任透過一致的行動、清晰的溝通，以及在關鍵時刻展現的誠信而成長。以下是領導者能強化這項關鍵能力的方法。

## 該做的事：如何培養你的信任資本

- 履行承諾：**每一個承諾，不論大小，都是你信任帳戶中的存款。一位銷售主管承諾為高價值客戶簡報爭取分析師，並藉由重新分配人力資源而兌現承諾，因而在團隊與客戶間都贏得信譽。
- 對限制保持透明：**承認自己不知道的事，反而展現自信。一位法規主管承認對突如其來的監管變動毫無準備，並提出清晰的應對藍圖。他的坦誠凝聚了員工，安撫了客戶，把不確定轉化為新的信任。
- 快速承認錯誤：**承擔失誤的領導者能創造一種重視學習的文化。一位科技公司的專案經理在跨部門會議中即時更正時程錯誤，並分享修正版計畫。團隊不僅沒有失去信心，反而欣賞這份誠實，並保持步調一致。
- 保護機密：**守護敏感資訊代表尊重。在員工意見回饋會議中，領導者確保私下的回饋不會外泄，因而隨著時間推移獲得更高的參與度與更強的信任。

## 不該做的事：消耗信任的行為

- 在壓力下過度承諾：**短期的認同往往導致長期的傷害。一位科技主管未經預算核可就承諾高額獎金，當真相揭露後，離職率飆升，影響力大減。
- 隱瞞關鍵資訊：**當領導者對重組計畫保持隱匿，員工最終必然透過謠言得知，導致疏離與焦慮。
- 推卸責任：**在客戶面前把責任轉嫁給其他部門，也許能一時保全面子，但卻損害了信譽與團隊合作。
- 偏袒：**一位財務經理重複將高能見度的專案分配給同一小撮人，其他人被邊緣化，結果是士氣下降與主動性降低。

信任能增強影響力。它能加速合作、強化客戶夥伴關係，並在危機中穩定組織。而一旦失去，再多的權威也無法將它買回。

**Divya Khanna**  
Director – Client Relationship Management





無罪惡感的界線：

# 拯救職涯的行為轉變

你是否曾感覺一天消耗在一堆本不屬於你的任務上？懷著好意答應「再幫一次」，結果反而導致加班、精力耗盡，自己的優先事項落後。久而久之，我意識到過度承諾並不代表更有能力，反而消耗專注、能量與工作的樂趣。

在快節奏職場中，容易以為「答應」代表更可靠。但事實上，界線不是自私，而是提升效率的工具。它幫助我們專注品質、防止倦怠，並創造最佳表現的空間。

## 你可能需要更強界線的徵兆

- 因「再一個任務」而跳過休息或用餐。
- 對不斷湧來的新要求心生不滿。
- 不斷檢查資訊以因應需求。
- 立即答應，事後後悔。
- 加班不是為了期限，而是追趕額外任務。
- 為他人優先事項忙碌，卻忽略自己的目標。

## 有幫助的行為轉變

- 承諾前先停頓：一句簡單的「我確認一下再回覆你」能爭取喘息空間。
- 提供替代方案：「我完成X之後可以處理這件事」或「Y也許能幫忙」。
- 劃出專注時間：像安排會議一樣放進行事曆並加以保護。
- 信任地委派：分享責任不僅能讓自己更輕鬆，也能建立他人的信心。
- 安排恢復時間：即使是10–15分鐘的休息，也能在連續工作中重置能量。
- 保護個人節奏：如果你在早晨狀態最佳，就將那段時間留給高價值任務。

## 反思問題

- 哪些承諾真正讓我充滿能量？
- 哪些最消耗我？
- 我可以在哪裡創造空間，專注在真正重要的事？
- 我能設定哪個界線，讓這週更輕鬆？



**Sufiya Suhail**  
Associate Consultant



# 如何覺察並克服， 以提升專業與組織效能

我第一次聽到「盲點」這個詞是在駕訓班。我的駕駛教練告訴我，後照鏡雖然能給我“全貌”，但仍有盲點，他教我每次想轉向時都要做“肩部檢查”。我第二次聽說「盲點」是在我上社會工作諮詢心理學的時候——周哈里窗，它顯示了視窗的四個像限：



「盲點」被定義為「他人已知而自己未知」的部分。另一方面，“未知”區域也可以理解為“盲點”，因為它們既不為自身所知，也不為人知。

我小時候玩過一個小組遊戲，成員的背上都貼著貼紙。貼紙上有不同的動物圖片，其中一張是烏龜。貼著烏龜貼紙的那個人常常被嘲笑，但他不知道為什麼被嘲笑，直到別人給他看了背上的貼紙。在現實世界中，行為盲點可能是脾氣暴躁、事無鉅細、控制欲強、拖延、逃避、傲慢、

膽怯、溝通障礙、衝突、騷擾、歧視等等。這些行為可能受到他們性格以及金錢、性和權力動機的影響。如果別人知道對方的盲點，他們可以真誠謹慎地給予回饋，或是對方謙虛地尋求他人的回饋，從而成長和學習。然而，這說來容易做來難。

在組織中，必須先建立“心理安全感”和“信任”，才能私下或公開地提出建設性的批評意見。有盲點的人必須謙遜且樂於傾聽他人的意見。否則，他們的自然反應可能是防禦、爭論、反擊、消極攻擊、退縮和沮喪，而不是反思和學習。管理者需要學習如何在提供建設性回饋和績效指導的同時，讓員工意識到行為盲點。

第四象限，即「未知」象限，可能是最難發現和管理的象限。這些盲點可能隱藏在他們的性格和團隊的動態/文化中。它們也可能是房間裡的“粉紅大象”，但每個人都對此保持沉默，彷彿它並不存在。像領導潛力評估 (LPE) 這樣的性格測驗內建了心理測量流程，可以檢測不同領導行為中的「盲點」。或者如管理驅動 (MD) 之類的團隊評估工具不僅可以指出個人的盲點，還可以指出團隊的行為盲點和文化障礙。最後，領導力教練和團隊教練可以透過互動和對話來發現和管理行為盲點。

進行“肩部檢查”，讓改變發生！

**Eric Kung**  
Chairman,  
Human Dynamic Group

