

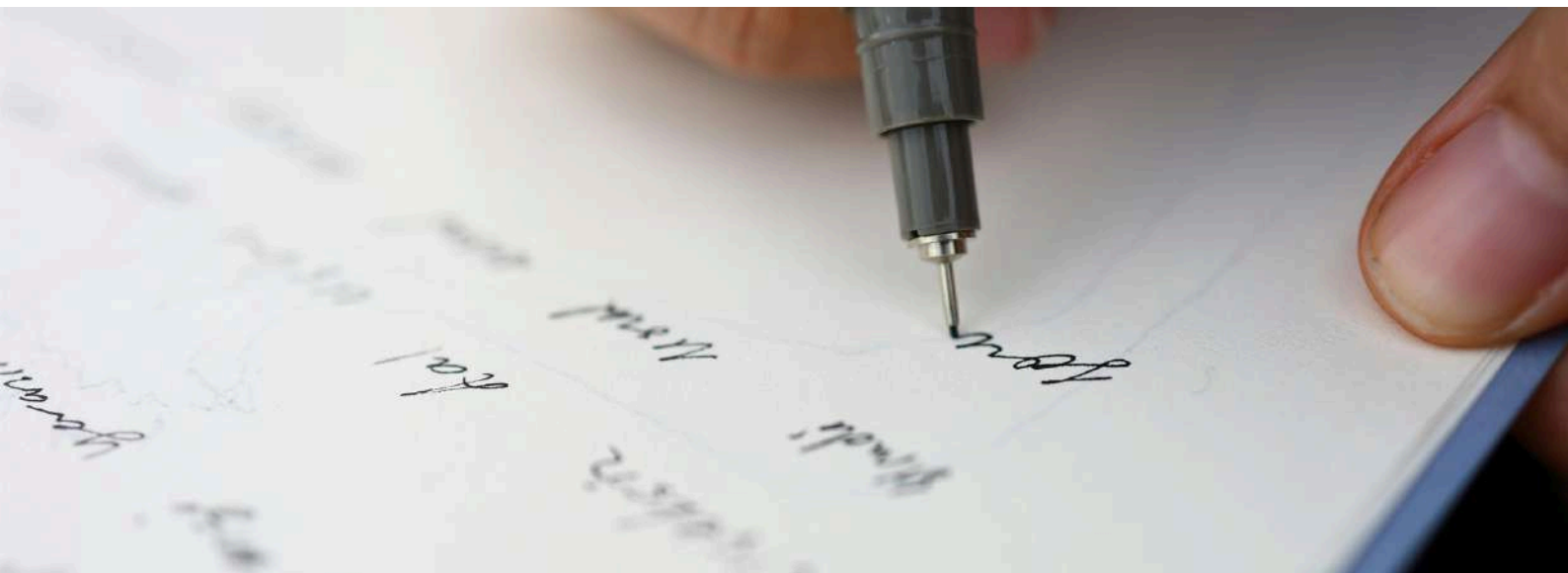


在持續變動中 保持穩定的藝術





目錄：



1 個人效能

在適應變化的同時，不迷失自我

作者：Leeann Lorilla
Human Dynamic 菲律賓董事總經理

2 團隊效能

在變動與不確定中，持續對話的團隊

作者：Anh Nguyen
Human Dynamic 越南商業顧問

3 組織效能

敏捷與過度負荷之間的微妙平衡

作者：Sharmini Karim
Human Dynamic 馬來西亞、新加坡、澳洲及紐西蘭董事總經理

4 健康專欄

提升心理清晰度的微習慣

作者：Sufiya Suhail
Human Dynamic 印度及南亞區域經理

個人效能

在適應變化的同時， 不迷失自我



持續變化中最大的風險，不是疲憊，而是自我逐漸被侵蝕——那是一個緩慢且無聲的過程，讓人開始在自己的工作中，逐漸認不出原本的自己。

對 HR 與人才領導者而言，這項風險更值得關注。您不僅需要帶領他人穿越不確定性，同時也必須在其中找到自己的方向。如今，適應力已成為組織高度重視的能力，但沒有核心支柱的適應力，最終可能變成失去方向的漂流。真正的目標不是抗拒變化，也不是完全融入變化而失去自我，而是在變動中前進，同時守護自己的身份與信念。



1 在回覆郵件之前，先回到自己的價值觀

在長期壓力之下，人們容易被「緊急事項」牽引，而忽略真正重要的事情。價值觀正是抵抗這種狀態的力量。它代表一個人最核心的信念，是任何組織重組或環境變化都無法奪走的部分。清楚知道自己堅持什麼的領導者，可以在其他事情上保持彈性，而不會因此迷失方向。

反思：

無論周遭發生什麼變化，我堅持不妥協的三項核心價值是什麼？
我上一次做出符合這些價值觀的決定，是什麼時候？



2 檢視你的優先順序，而不只是行事曆



滿檔的行程並不代表清晰的方向。在變革期間，情緒不穩定往往來自於把每一項需求都視為同等重要。

明確的優先順序不只是提升效率的方法，更是一種維護身心健康的練習——它告訴我們的大腦與身體，有些事情可以安全地放下。

反思：

如果這一季我只能守護三項重要承諾，它們會是什麼？

有哪些事情只是因為習慣而做，而不是因為真正認同？

3 將職務角色與自我身份區分開來



職稱、組織架構與工作要求都會改變——這一直都是如此。

當一個人的自我認同完全與職務角色綁定時，每一次組織調整都可能被感受到像是個人威脅。但當自我價值建立在信念與核心價值上時，變化就會成為需要回應的事情，而不是「發生在自己身上的事情」。

反思：

當組織架構重新調整時，我該如何定義自己？

無論公司如何變化，有哪些關於我的核心特質始終不變？

4 將自我覺察視為一種習慣，而不是一時的感受



穩定且有力量的領導者，並不是不受不確定性影響的人，而是能夠及早察覺自己的反應——例如疲憊、消極、過度控制——並以關懷取代批判。

當領導者願意公開展現這種自我覺察，也會讓團隊感受到可以安全地做同樣的事情。

反思：

當我開始失去平衡時，最早出現的警訊是什麼？

我允許哪些人在察覺我的狀態時，坦率地提醒我？

變化將持續發生。

讓變化調整你的方法，但永遠不要讓它改變你的方向與核心。



作者：Leeann Lorilla

Human Dynamic
菲律賓董事總經理

團隊效能

在變動與不確定中， 持續對話的團隊

變化已成為現今職場的常態。經濟不確定性、地緣政治緊張、AI 快速發展，以及不斷轉變的企業策略方向，不僅正在改變我們工作的內容，也正在重新定義我們工作的方式。

員工被期待學習新的技能、適應變動中的績效指標，並在充滿不確定性的環境中持續創造成果。同時，他們也承受著許多來自工作之外的壓力。

每天，我們都接收關於通貨膨脹、利率上升、地緣政治衝突、經濟不穩定、市場變化與科技演進的消息。我們看到許多大型企業進行組織重整，知名品牌退出市場，企業也不斷重新定位與轉型以求生存。

在這樣的環境下，員工自然會開始思考：

「這樣的事情會不會發生在我們公司？」

「這對我的職位代表什麼？」

「我的工作還穩定嗎？」

在變革期間，沉默往往比資訊不足帶來更多焦慮。當人們缺乏資訊時，便會用假設、謠言，以及最壞的情境想像來填補空白。

身為管理者，我們無法消除所有不確定性，但我們可以透過清楚且誠實的溝通，降低不必要的不安。

研究指出，透明溝通能建立信任，而信任會提升員工面對組織變革時的開放程度與接受意願 [1]。



管理者的 T.H.E. 溝通框架



1 透明 (Transparent)

員工並不期待領導者擁有所有答案，但他們期待領導者對正在發生的事情保持開放與坦誠。

說明為什麼需要變革、組織目前面臨哪些挑戰，以及企業未來的方向。分享已知資訊，同時也誠實說明哪些部分仍在發展與調整中。

透明並不代表分享所有細節，而是提供足夠的背景資訊，避免員工自行填補未知的空白。



每一次溝通都應該回答三個簡單問題：

- 為什麼會發生這項變化？
- 這對我們團隊代表什麼？
- 下一步會如何進行？



2 誠實 (Honest)

當領導者過度努力將困難情況包裝成正面訊息時，員工通常能察覺。過度樂觀的說法，反而可能無意間削弱信任感。

說出「目前我還沒有答案」完全可以接受。事實上，承認不確定性往往比假裝掌握所有答案，更能建立信任。

員工不期待領導者完美無缺，他們期待的是誠實。而誠實建立可信度，可信度正是信任的基礎。



3 同理 (Empathy)

每個人面對變化的方式都不同。

有些人會因新的機會而感到振奮，有些人則可能感到壓力、不安，或對未來充滿疑慮。

優秀的管理者不會急於解決所有問題，而是創造空間，讓員工表達自己的感受，例如：

- 用心傾聽，不急著打斷。
- 接納員工的擔憂，而不是忽視或否定。
- 鼓勵提出問題，即使是困難的問題。
- 主動關心較安靜、可能默默承受壓力的團隊成員。
- 理解不確定性不只影響工作表現，也會影響心理健康。

有時候，人們並不需要立即得到解決方案，他們只是需要知道——自己的聲音被聽見了。



變革期間的溝通建議

當帶領團隊面對變化時，請記得：

- 儘早溝通，而不是等待「完美的訊息」才行動。
- 分享事實，而非未經確認的假設。
- 不只說明「做什麼」，更要解釋「為什麼」。
- 透過不同管道持續傳遞一致的重要訊息。
- 關心員工的感受，而不只是關注工作成果。
- 在重大宣布後持續追蹤，回答新的問題並處理疑慮。



我們在變革期間採取的溝通方式，將塑造團隊如何經歷這段過程。
清楚的溝通建立信任；信任創造心理安全感；而具備心理安全感的團隊，
在面對不確定性時將展現更高的韌性。
最終，優秀的管理者不只是管理變化，而是陪伴人們一起走過變化。

參考資料：

1. Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779.



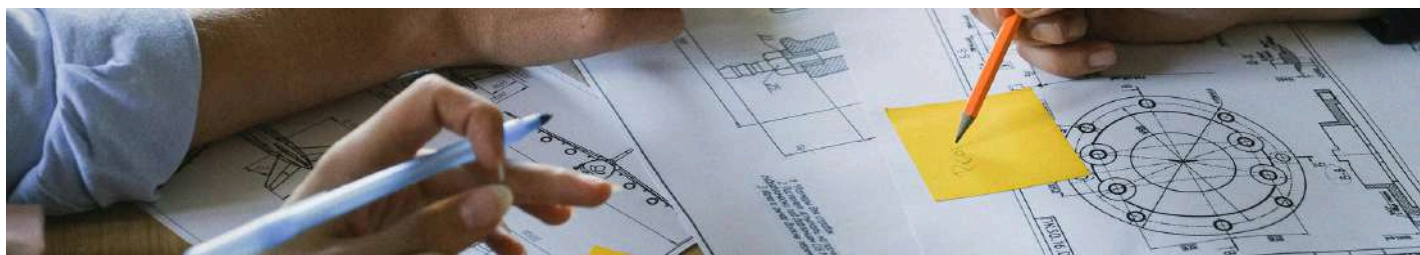
作者：Anh Nguyen
Human Dynamic
越南商業顧問

組織效能

敏捷與過度負荷之間的微妙平衡

在一次諮詢過程中，一位客戶分享，她所在的公司總是不斷要求員工展現「韌性 (resilience)」。然而，她無奈地表示，公司本身並沒有真正投入足夠的努力，去建立一個可持續的工作環境，例如提供必要的資源、充足的人力，以及清晰的方向。
她說：「我討厭這個詞——韌性。」

這句話一直留在我的心中，也讓我開始思考：韌性從來不應該成為另一種負擔。
在某個階段，許多組織開始將韌性視為員工必須具備的期待，而不是組織需要有意識培養的能力。



如今，企業確實需要具備敏捷性 (agility)，也期待員工能夠學習、調整方向、適應變化並持續交付成果。但更重要的問題是：「我們是否正在以敏捷為名，過度拉扯員工的承受能力？」當組織持續要求員工適應變化，卻沒有提供支持適應所需的條件時，敏捷性就會變得不健康。長期暴露在這樣的環境中，員工容易產生認知負荷過重 (cognitive overload)，進而影響他們適應變化的能力。

心理學研究指出，適應力並不只是心態問題。工作需求—資源模型 (Job Demands-Resources Model) 說明，當工作要求長期超過可獲得的資源時，人們容易產生倦怠 (burnout)。同時，**認知負荷理論 (Cognitive Load Theory) **也提醒我們，人類大腦的資訊處理能力是有限的。當工作量持續增加，而不確定性成為常態時，心理資源會逐漸消耗。結果，人們並不會因此變得更敏捷，反而可能陷入認知超載的狀態，導致：

- 難以集中注意力
- 決策能力下降
- 解決問題的能力降低
- 面對變化時缺乏彈性與反應能力

簡而言之，持續性的過度負荷不會建立韌性，反而會削弱人們適應變化所需要的心理能力。真正健康的敏捷性，應該透過更具支持性的策略來培養，包括：

- 創造恢復與調整的空間，讓員工能夠重新充電。
- 培養願意支持員工、真正關心並積極改善工作環境的領導者。
- 在變革期間提供清楚、一致的溝通與方向。

投資於提升員工身心健康與福祉的措施。

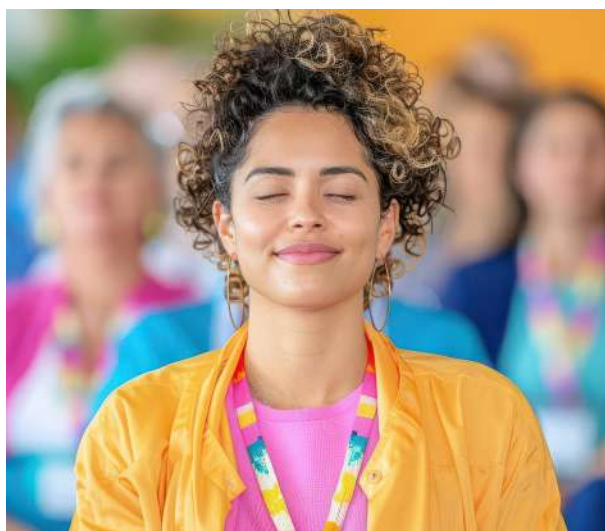
韌性不應該成為另一項要求員工獨自達成的 KPI。相反地，韌性是一種組織能力，需要由領導者有意識地建立與培養，才能創造一個讓員工與組織績效都能在變化中持續成長的工作環境。



作者：Sharmini Karim
Human Dynamic 馬來西亞、
新加坡、澳洲及紐西蘭董事總經理

健康專欄

提升心理清晰度的微習慣



我逐漸體會到，心理清晰度（mental clarity）並不是等到生活變得平靜後才會自然出現的東西，而是透過每天做出的微小選擇逐漸創造出來的狀態。

我也曾經歷過這樣的日子：待辦事項永遠做不完、會議一場接著一場，到了晚上卻疑惑一天的時間究竟去了哪裡。真正幫助我的，並不是做出巨大的改變，而是在日常中刻意創造一些小片刻，讓自己停下來、重新調整，並重新聚焦。

越來越多研究顯示，即使只是短暫的休息與恢復時間，也能提升專注力、決策能力，以及情緒調節能力。

好消息是，維護心理健康並不需要大幅度改變生活方式。只要持續實踐一些小而有意識的習慣，就能帶來顯著的影響。



你的心理清晰工具箱

將這個工具箱想像成五個簡單提醒，幫助你在工作中照顧自己的心理狀態：

Pause 停頓

在回應訊息或切換任務前，刻意創造片刻停頓，讓自己慢下來。

Prioritise 優先排序

專注於真正重要的事情，而不是試圖同時完成所有事情。

Move 活動

溫和的身體活動有助於減少心理疲勞，恢復能量。

Hydrate 補充水分

保持充足水分，有助於維持活力與專注力。

Reflect 反思

在一天結束時，肯定自己的進展，並為明天做好準備。



這五個原則看似簡單，但真正的價值來自於持續實踐。與其試圖一次改變所有事情，不如選擇一兩個適合自己日常節奏的習慣開始。小小的改變，往往才是最能持續的改變。

實踐於日常

以下七個簡單的方法，可以幫助你將這些原則轉化為工作日中的專注、恢復與心理重整時刻：



1 從一件最重要的事情開始

在開啟電子郵件之前，先決定今天最具影響力的一項任務。

2 安排重新充電的休息時間

每 60–90 分鐘，站起來伸展一下，或簡單離開螢幕幾分鐘。

3 在會議之間留出停頓時間

做三次緩慢深呼吸，或寫下一個重要重點，幫助自己更專注地轉換到下一項工作。

4 減少多工處理

一次專注完成一件事，通常能帶來更好的思考品質，也能降低心理疲勞。

5 暫時離開工作環境

幾分鐘的走動或接觸自然光，都能帶來意想不到的心理重整效果。

6 關心自己的當下狀態

問問自己：「我現在需要什麼，才能保持專注與當下？」
有時答案可能只是一杯水、一個伸展動作，或幾分鐘的安靜時刻。

7 有意識地結束一天

在下班前，記錄一項今天完成的成果，以及明天最優先的任務。
我發現，這個簡單的習慣能幫助我真正將工作留在工作之中，並在隔天以更清晰的思緒重新開始。



心理清晰度並不是消除所有壓力，也不是要求每天都達到完美高效。

它是關於創造更多恢復、重新聚焦，以及帶著意圖前進的機會。
隨著時間累積，這些微小的改變會逐漸成為支持我們的不只是工作方式，更是我們身心狀態的長期習慣。



作者：Sufiya Suhail
Human Dynamic 印度
及南亞區域經理