

## ■ 千禧世代的上癮症

父母搞砸了你的人生，  
這或許不是他們的本意，但事實如此，  
他們把自己的缺陷傳遞給你，  
還加了些缺點，只給你。  
但他們的人生也被父母搞砸了，  
穿戴著舊式衣帽，蠢如小丑，  
一半的時光，軟硬兼施，  
一半的時候，惡言相向。  
悲哀一代傳一代，  
如海蝕岸礁般地不斷深刻，  
盡你所能地早早逃脫吧！  
還有，千萬別生養孩子。

英國詩人菲利浦·拉金 (Philip Larkin) 1971 年發表的〈詩曰〉(This be the verse) 描繪一幅稍顯陰鬱的育子景象。不幸的是，這景象有部分是真的。我們如今生活在「有害的富足」

年代，有很大部分得歸因於父母及祖父母輩的良善意圖。

整個 1980 年代及 1990 年代，嬰兒潮世代致力改造企業以迎合時代需求，他們以追求個人成就及企業獲利為名，甩脫了許多的保護。在此同時，他們在養育子女方面也擁抱新思維，包括更強調個人主義與個人成就。但是，在這個年代堪稱最大的諷刺是，嬰兒潮世代最常見的育兒方法，導致許多孩子無法適應嬰兒潮世代建造的企業環境，也就是鮮少提供安全圈的工作環境。

生長於大蕭條及二次大戰物資配給時代的偉大世代，想確保孩子不像他們那樣艱辛受難或錯過青春年華。這是好事，所有父母都希望孩子一帆風順，別歷經他們受過的苦。嬰兒潮世代就是這麼成長的，他們相信這些東西不該被剝奪。

X 世代（譯註：一般指 1960 年代中期至 1980 年代初期出生者）與 Y 世代的教養使他們相信自己可以得到任何想要的東西。成長於網路問世前的 X 世代信仰「埋頭苦幹」，身為被忽視與遺忘的世代，他們不曾認真反抗過什麼，也未曾在年輕時主張過什麼。成長於 1980 年代的生活很美好，1990 年代及 2000 年代甚至更繁榮，網路公司、電子商務、電子郵件、線上交友、免運費隔日送達商品，不用等待，現在就可以得到它！這一切對於此時已經長大成人的這個世代產生了影響。

出生於 1980 年代初期至 2000 年代初期的 Y 世代，也被成為千禧世代 (Millennials)，因為他們是二十一世紀出生的第一個世代，他們是伴隨著網際網路、智慧型手機與社群媒體一起成長的第一個世代。他們常被批評為膚淺、懶惰、不懂禮貌，不過這類批評也不是什麼新東西，每一個新世代都會遭受更老世代的類似批評，「現在的孩子」這個詞從來就不退流行。

有些人認為，任何世代都不能一概而論地類比，但事實上，我們成長過程中的經驗形塑我們，而且，形塑的不僅僅是個人，還有整個世代。當然啦，規則都有例外，世代區分並不是一些人聲稱那麼絕對。但是，當發生越戰或 911 恐怖攻擊之類的重大事件時，或是出現燈泡或網路之類改變生活的技術時，免不了對那個時代的人造成社會性影響，但不同年齡層受到的影響程度不一。當然，影響程度也取決於其他因素。舉例而言，生長於 1930 年代和 1940 年大蕭條及二次大戰物資配給貧窮環境的許多孩子，終身都有節儉及保存東西的傾向。有些人必須把牙膏擠到一滴不剩，有些人把所有優惠券都剪下來收集，但不論表現方式為何，他們共通的型態似乎都有相同的根源：他們全都在成長時期經歷過某種程度的經濟困境。

跟前個世代一樣，千禧世代也被年輕時的重大事件及技術影響，結果，我們開始聽到一些針對千禧世代的新抱怨，而且，我們無法把這些抱怨簡單地視之為「孩子就是孩子」類型的抱怨，它們並不是每一個更老的世代都會對年輕世代發出的常見批評，這些是明顯附著於千禧世代職場行為的特質，例如，許多雇主抱怨千禧世代員工不善於溝通，欠缺主動精神，無法承受批評，缺乏耐心，工作不投入，最嚴重的批評是認為他們「自我感覺良好」(sense of entitlement)。

不過，我也和無數的千禧世代聊過，他們的觀點又有點不同。許多千禧世代承認，這些刻板印象並非全都是錯的，至少，以相對程度來說並沒有錯。舉例來說，美國皮尤研究中心 (Pew Research Center) 的調查顯示，多數年輕人讚揚老一輩的人擁有更強烈的工作倫理、更高的道德價值觀，而且會更尊重別人。與我交談的千禧世代也承認，他們很容易感到乏味，他們說他們不想整個職涯都待在同一個組織。

但是，他們大多說他們想努力工作，願意努力工作，這一點，最明顯展現在他們的創業精神上，相較於老一輩的創業者，千禧世代自行創業的年齡遠遠更年輕，嬰兒潮世代創業者的平均年齡是 35 歲，千禧世代創業者的平均年齡是 27 歲。

當被批評欠缺工作倫理時，許多千禧世代的回應是，主管不認同他們對於生產力的時間觀念。他們不需要特定時間在辦公室工作，科技可以讓他們在想工作的時候遠距工作。不同於老一輩的人在辦公桌前忙碌而錯過生活，千禧世代找到方法讓工作與生活達到平衡。為何他們不能自我感覺良好？為何他們不能期望更賺得更多、承擔更多責任、更快的升職？幾乎所有人都同意，一般來說，他們比嬰兒潮世代的老

闊更有人脈，更熟稔科技，千禧世代也可能是有史以來教育水準最高的世代。

但是，一刀兩刃，我也聽到很多千禧世代抱怨雇主。他們對於主管不了解他們或他們的生活型態、沒有提供足夠的反饋意見、沒有充分利用他們的技能、對他們的工作不夠賞識等事情感到沮喪。他們也期望公司能有更遠大的目標，能夠提供讓他們獲得成就感、覺得對世界有所貢獻的工作環境。

要說哪一方是「正確」的？這樣的辯論可能沒完沒了。舉例來說，如果我用完全負面的詞來描述我對千禧世代的觀察，很多 X 世代及嬰兒潮世代會點頭贊同，千禧世代則會抨擊說我以偏概全。但是，如果我一味稱讚千禧世代，把他們的所作所為都說成長處或優點，我相信指責我以偏概全的千禧世代將少很多，但很多 X 世代及嬰兒潮世代恐怕會沉下臉，認為我是千禧世代的辯護人。其實兩方都根據自己的經驗說出有理的觀點。姑且不管我們選擇從哪個角度來看，我認為，負責任的做法應該是試著了解實際情況，以洞察作為行動根據。兩邊都必須認知到，對雙方有益的做法是，試著去了解到底是哪些因素造成千禧世代的行為。就算不為別的，至少這可以幫助雇主更善於領導千禧世代的員工，也可幫助千禧世代找到那似乎難以捉摸的職場成就感。

（本文摘自《最後吃，才是真領導》第 24 章）

## ■ 企業的實力來自員工的團結

海軍陸戰隊的訓練不光只是跑步、跳躍、射擊和戰鬥。就像我們在簡歷上列出的技能一樣，這些能力可能是工作內容的一部分，不過這並不是海軍陸戰隊隊員卓越出眾之處。如同一般員工接受工作技能訓練，雖然海軍陸戰隊也需要學習這些技能，但是，這些技能並不能創造信任，是合作的精神讓團隊表現變得更為傑出，這正是高績效團隊與眾不同的原因。一個團隊能否有傑出的績效，取決於成員在團隊裡多麼緊密配合，而這並不會憑空發生。

我們周遭的世界充滿危險，充滿著可能讓生活陷入愁雲慘霧的東西。這跟個人無關，這個世界就是這樣。在任何時間、任何地點，可能都會有某種力量不自覺的阻礙我們成功，甚至殺害我們。穴居時代真的就是如此。早期人類受到各式各樣的威脅，也許是因為缺少食物、碰到劍齒虎或惡劣的天氣。就跟今天一樣，到處都充滿著威脅我們生存的事物。

當今的企業和組織面對的危險有真實、有虛幻。股市漲跌影響公司績效；一個新科技可能立即推翻舊技術或整個商業模式；競爭對手即使沒有試著逼退我們，或是不想讓我們出局，仍會阻撓我們成功、或是偷走我們的客戶。如果嫌這些威脅不夠，

還有達成預期結果的急迫性、能力的局限，以及其他外部壓力都會讓企業不斷面臨威脅。這些力量隨時都在阻礙企業的成長與獲利。這些危險是常態，我們無法控制。它們永遠不會消失，而且也永遠不會改變，事情本來就是這樣。

組織內部也有危險的力量。跟外部力量不同，內部的威脅可以加以控制。我們面對的某些危險很真實，會造成立即影響；例如因為一季或一年的表現不佳而裁員。有些人可能因為嘗試新業務讓公司賠錢，面臨到職務不保的威脅。辦公室政治也持續有威脅，像是擔心其他人因為想升官而打壓你。

我們應該儘量避免在組織內部出現恐嚇、羞辱、孤立、感覺愚蠢、無用與被拒絕的壓力。不過，組織內部的危險可以被控制，領導者的目標應該是創造一種讓員工免於危害彼此的文化。要做到這一點，就要讓人們有歸屬感，並根據明確的人性價值觀和信仰，提供強勢的組織文化，而且讓人們有做決定的權力，提供信任和同理心，以及創建一個安全圈。

同伴與周遭的人會決定我們投注精力的地方。愈是相信身旁的人會支持我們，就愈有辦法面對來自外部的持續威脅。只有當我們覺得自己身處安全圈裡，才能共同攜手成為一個團隊，無論外界的條件是什麼，都能生存與茁壯。

同樣地，一家企業的實力和永續並非來自產品或服務，而是來自團結的員工。為了維護安全圈，每個團隊成員都有各自的角色，領導者的角色就是確保員工能各司其職，領導者的主要工作就是照顧安全圈中的成員。

身為把關者，領導者得確立進入標準。也就是說，誰可以進入這個圈子，誰應該被拒於門外；誰屬於這個組織，誰不適合。這些人會進來，是因為他們的大學成績、工作經歷，以及性格適合公司的文化嗎？讓一個人加入組織，就像領養一個小孩、歡迎他們成為家人一樣。就像其他身在這個大家庭裡的人一樣，新人也必須共同承擔照顧家庭與其他家人的責任。如果一個領導者制訂的入門條件是根據一組明確的人性價值觀，就會顯著影響部屬的歸屬感，以及團結一致為團隊犧牲貢獻的意願。

領導者還肩負擴大安全圈的責任。當一個組織很小時，他們更容易受到外界的侵害。但管理這樣的安全圈也很容易。小型企業往往是由一群彼此認識、相互信任的朋友組成，這時並不需要什麼官僚體制就能保護在安全圈內部的人免於內部危險。但是當組織成長時，高層領導者就必須信任各級的管理人員會照料部屬。然而當內部人的做事目標主要是為了保護自己，組織進步的速度就會放緩，整個組織就會變得更容易受到外來威脅和外界壓力的影響。只有當安全圈能廣納組織裡的每個人、而不只是少數人或一、兩個部門時，才能充分落實安全圈所帶來的益處。

我們很容易知道自己身處在安全圈中，因為我們可以感覺得到。我們感覺受到同事重視與主管照顧，我們有絕對的信心相信組織的領導團隊以及共事的所有同事都會支持自己，並盡其所能地伸出援手。我們成為團隊的一員，我們覺得自己屬於這裡。當我們相信團隊裡的人，也就是在安全圈裡的人會照料我們，就會創造出資訊可以自由交流與有效溝通的環境。這是推動創新、防止問題惡化，並讓企業更有能力防衛來自外界的危險、掌握機會的基本法則。

這是很重要的一點。我們不能命令部屬信任我們，我們不能指示部屬提出偉大的點子，我們當然更無法開口要求成員要團結一致。這些都是最後產生的結果，都是同事間感覺有安全感、彼此信任所產生的結果。當安全圈很強大的時候，團隊成員之間自然會交換想法、分享情報，也會分享彼此肩負的壓力。我們擁有的個別技巧和力量都會被加倍放大，讓組織在面對外界世界的危險時更有競爭力，並更有效地大幅推動組織利益。

相對的，領導者也想要安全感。無論在組織中處於什麼位置，每個人都希望在團隊裡受到重視。如果偶而工作表現不佳，我們會希望老闆不是朝著自己狂吼，而是詢問：「你沒事吧？」

同樣地，身為安全圈中的一分子，我們對領導者也有責任，這就是主管覺得員工很寶貴的原因，員工並不是個數字，所以當主管對員工嚴厲指責、但員工卻不明白的時候，表達對員工的關切也同樣是主管的責任。這就是讓安全圈維持強大的方法。

不論是不是領導者，你都必須自問，在工作的地方，你覺得很有安全感嗎？

（本文摘自《最後吃，才是真領導》第 3 章）