

05

Turn一下，利人又利己

在 向下管理高爾夫 M'golf® 的課程中，某個案例在探討「如何面對部屬消極、不合作的工作態度」。我們教導主管的觀念是，與消極不合作部屬的溝通過程中，首先要創造一個良好的談話環境，並遵循講話的三個要領：講好話（從關心部屬做起）、講重要（講對方在你心中的重要性）和講困難（想委託部屬之事的困難性）。

除此之外，還提到信任的五個要素：

T : Turn	設身處地
R : Real	真實可靠的
U : Us	我們
S : Share	分享
T : Transform	行動

其中第一個要素就是 Turn：站在對方的立場思考問題。這個 Turn 讓我想起一個故事：在一個農場有一個農夫，養了數十隻羊，隔壁的

鄰居是養了一頭獵犬的獵人。由於這個獵人所養的獵犬常常跨過柵欄，跑到隔壁羊群奔跑嬉戲，常常造成羊群的驚慌失措，甚至有幾次還誤傷了幾隻小羊。

農夫常常為了這件事向獵人抗議，希望獵人能夠在其住處蓋一個狗屋，以便看管獵犬，避免獵犬再次亂跑傷害羊群。可是獵人並不同意，認為獵犬需要常常奔跑活動，才能夠在打獵時捕捉到野兔，所以雙方常常吵得沒完沒了，甚至鬧到村長家裡。

村長問農夫：「你想解決這個問題嗎？」農夫說：「當然！我再也受不了我的羊群受到任何傷害了！」村長接著說：「好，如果你願意照我的方法去做，我保證你的問題一定可以解決。」農夫說：「真的嗎？如果真可以解決這個問題，我願意試試看！」

後來，農夫的羊群果然再也沒有受到任何傷害，到底村長的辦法是什麼呢？原來村長請農夫把兩隻剛出生沒多久的小羊送給了獵人，

獵人的小孩們看到小羊非常開心，每天都在後院跟小羊嬉戲玩耍，獵人為了擔心獵犬在奔跑之際傷害到小孩，也就替獵犬蓋起了狗屋。

這個故事說明了，當雙方遭遇到各執己見，不妥協、不讓步的溝通事情時，先退一步，站在對方立場思考問題，事情才會有轉圜餘地。

主管與消極不合作的部屬溝通時，千萬不可以使用「上對下」的權威式，要求部屬聽話照做，這樣不僅化解不了雙方的關係，更容易讓部屬批評主管鴨霸獨斷。其實，「溝通」本來就是「雙向」的訊息來往過程，其目的不在於「說服和接受」，而是「了解和妥協」，只要Turn一下，往往就能找出利人又利己的轉圜空間，創造出意想不到的好結果。