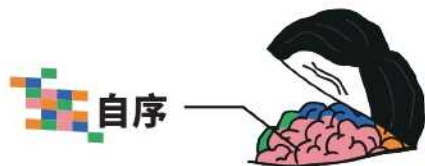


識就識撈





我記得我第一次上電視是在2013年夏天，那是一個頗為受歡迎的節目，名為 Money Cafe。主持人黃元山在節目中稱我為「職場醫生」，他問了我在職場中發現過什麼人事的奇難雜症，尤其是在跨代管理文化中的差異，例如 Gen X 經理和新世代員工合作上經常出現磨擦的各種問題。



不經不覺，數數手指，我原來已經擔任這個「另類醫生」角色超過13年頭。我的日常工作需要到不同機構進行領導力培訓和教練，當中參加者涵括食物鏈各階層：包括首席執行官、經理、員工和大學生。每一次當我看見我的學員頭頂仿佛有一個燈膽亮起來，好像有新啟發，我就像醫生發現一隻合適的藥去成功醫人得到前所未有的滿足感！

其實人才培訓的工作並非我自小夢寐以求的職業，上我培訓的學員，見我在課堂上口若懸河，根本沒有人相信我從小就是一個非常內向，討厭跟別人說話的人！我記得小時候我是一個非常內向的害羞男

孩：沒有太多的朋友，當時我只喜歡閱讀，尤其是衛斯理和金庸武俠小說。誰知道我現在天天與人講個不停！

我在 90 年代初期，在加拿大六年讀了三個大學學位後，便開始踏入職場，在北美擔任網絡工程師。我的第一份工作是在加拿大最大的研發實驗室工作。那時正當互聯網剛起步，我的工作就是研發互聯網網絡基礎建設。幸運地，我誤打誤撞入了這個行業，讓我經歷網絡行業在 90 年代和 00 年代初期的繁榮，我很自豪能成為行業的一員，將數十億人的人們透過互聯網聯繫在一起。

在互聯網行業初起步時，每人還在用 14.4kps 數據器（Modem）上網時，小伙子的我有一個出奇想法：如果每人手上都有一個跟世界每一個角落連接的「盒子」，他們就可以隨時隨地與其他人交談，發送信息，交換照片，甚至進行視頻通話。那麼世界將是一個更好的地方：人們將更能相互理解，世界將更加和平，沒有戰爭！（John Lennon Imagine 一曲響起……）

時至 2020 年的今天，我夢想的一部分實現了。現在大多數人都有一部可以聯繫互通的「盒子」——智能手機。配合現今的 5G 無線上網，科技的進步比我 20 年前夢想到的更誇張。可是，世界並沒有因為通訊帶來的便利變得更和平。我們從這「盒子」所吸收的資訊越多，我們對世界的誤解及偏見卻變得越多，我們的思想似乎充斥著無法分辨真偽的資訊垃圾。無數的 Facebook、Instagram、WhatsApp，WeChat，Telegram、TikTok（抖音）等叫我們沒有空間好好咀嚼消化資訊，更加沒空間去分辨真假，互聯網令到我們就好像聖經上所預言：「民要攻打民，國要攻打國」！這幾年的香港，因為不同的政見顏色，充滿偏見資訊，通過社交網絡的無限放大，不知撕裂了多少家人及老朋友的關係。在職場，許多經理只是感覺到你可以

通過 whatsapp 和電子郵件命令下屬做什麼便能統領團隊。雖然，互聯網，手機和電腦使信息流動非常迅速，但即使使用最尖端 5G 和光纖網絡技術，我們卻無法傳遞團隊的信任和相互理解。

我對我曾經引以為傲所參與的互聯網行業變得失望，發覺好像我有份創造了一隻怪物，吞噬了無數人的時間思想甚至人跟人的關係！我想是不是要作出贖罪？

13年前，2006年時我的職業生涯發生了180度的變化：長話短說，我覺得是時候離開互聯網行業去走出我人生下半場。在機緣巧合之下，我從一個高科技管理人，轉變成為領導培訓師和教練。我去了進修我第五個學位——PhD in Global Leadership（環球領導學博士）。在課餘時間，我為各大公司和機構，提供領導力訓練，例如微軟，怡和集團，國泰航空，東亞銀行，及香港不同的政府部門，慈善組織及教會。

在過去十多年，我非常努力去用不同的方法去改善我的培訓內容，我高興贏得了很多客戶的掌聲，他們反映我的課程非常吸引他們參與和學習。我的學員回饋評分以六分為滿分之中，幾乎都在五分或以上。我享受看到學員融會貫通地吸收新的知識，頭頂好像有一顆亮了的燈膽！

雖然我提供的課程帶來很好的迴響，但我後來發現，令人成為一個好的領導的真正轉變並沒有經常發生。有時，我在地鐵遇到學員時，他們通常會說他們記得一些內容，特別是有興趣的課堂遊戲。當我問他們有沒有應用課堂的概念時候，例如真心聆聽員工心聲，多讚，多提問等，從他們尷尬的笑容，我可感覺到他們並沒有真正能把學到的領導力知識應用到日常生活上……

更加尷尬的是，有一次在我跟我下屬的反饋時，她提醒我也有不少時間沒有真心聆聽員工的心聲！

What happened???? 後來我終於領悟到一個道理：幾年前，當我開始跑馬拉松的時候，我似乎發現了箇中關鍵，而這個頓悟也算是因為我當初作為電機工程師的背景有關。

當我迷上跑步時，我閱讀了不少跑步的書本，也跟隨（Follow）了其他跑手的 blog，這些資訊就好像軟體（Software）一樣，固然是有用的，然而如果腿上的肌肉本身不夠強，再學更多知識也是徒然。要最終成為一個 sub 4 跑手，最重要的反而是鍛鍊肌肉，不然再多的資訊也都是徒然。

那麼我就想：什麼是領導力的「肌肉」呢？

從最新的腦神經科學的角度，大腦就像是領導力的肌肉。通過大腦這個「硬件」，去驅使我們的口、耳朵和身體能夠進行溝通，作出決定和控制情緒。當我們上領導力的課程時，培訓師好像對學員安裝「軟件」APP（如手機應用程式）：例如「策略性思維 App」和「衝突調解 App」。然而，如果我們的腦袋的「中央處理器（CPU）」不夠快和「內存（RAM）」不夠多，我們也不能順暢地執行這些 App 軟件。尤其是有些 App 好像衝突調解對 CPU 的運算能力有很高要求，因為衝突會令硬件的「溫度」迅速上升，有機會引致「過熱」。所以，執行軟件之前，領導者就需要升級 CPU 和一個好的散熱器。如果領導者本身的硬件不夠好，又不加以訓練，軟件就會如我們老舊的手機一樣「彈 App」收場。



那麼我們要怎樣才能升級我們的硬件呢？

打個比方，我們可以將我們的大腦神經元通路 (Neuron pathway) 視為肌肉纖維，當我們做適當的運動，例如舉重和跑步時，腿和手臂的肌肉就會變得越強壯。我們的大腦肌肉也是如此。當然，我們不能進行物理性的舉重來訓練我們的大腦肌肉，但是我們可以使用正面的思想來進行虛擬的舉重。

原來從最新的神經科學得出一個結論：在腦中我們有一些好的想法是可以幫助我們增強大腦肌肉，但是也有一些想法可以削弱我們的大腦肌肉。

有效的腦部肌肉鍛煉運動包括靜觀練習，或者專心一次做好手頭上的工作，不讓自己四處雲遊，每幾秒鐘就拿出手機去滑，又或者當我們被情緒打擾時，我們能夠道出內心的感覺然後令自己快點平靜下來。

在接下來的十幾個章節中，我會根據我十多年在企業培訓及教練中親自見證大大小小職場兩代恩怨情仇，透過典型的千禧一代的主要人物 Michelle 和 Ken 及他們的老細 Madam Sally 及 Alan sir，將他們在辦公室有血有汗的故事呈獻給你們，這本書收錄的提議，大多也是我累積多年的教材包括我自身的經驗，最新的領導力，積極心理學（Positive Psychology）和神經科學（Neuroscience）研究。最後，我將嘗試為員工和經理提供一些實用技巧，去解決工作場所典型文化中可能發生的衝突。

本書最後也刊載了四個附錄：附錄 1 描述簡單的腦部構造，幫助讀者加深認識在不同章節中提到不同的腦結構。在書中也常常提到靜觀練習，在這方面有興趣得讀者，可以參考附錄 2 去明白靜觀的背景及練習方法。附錄 3 和附錄 4 是我近年在不同雜誌上刊登的文章：我從信仰的角度（相信讀者也猜想得到我是基督徒），嘗試探討現今的香港社會動盪需要什麼樣的領袖素質，也幫助在動盪下很迷惘的年青人，如何闖出豐盛生涯方向。

透過這本書，我希望幫助大家在面對職場不同的壓力時運用不同的領導能力，我們能夠把你的腦部執行系統（Brain OS）升級到最新版本，下載更好的 App，以及提供足夠的腦肌肉訓練練習，能夠在職場如戰場的環境中運用自如去領導下屬，與同事合作，取得客戶歡心，甚至能夠有足夠的 CPU + RAM，去影響你的上司！

推薦序	4
貢獻作者序	7
自序	9
致謝	16

工作 任務篇

01 當第一天上班時	21
02 當自己簡報 (Presentation) 緊張到死時	27
03 當頭腦風暴會議，但沒有任何新的創意時	34
04 當開會無聊到想死時	40
05 當自我責備時	46
06 當工作叫自己要違背良心時	52
07 當工作多到好似座山時	57
08 當我們認為自己有3個大腦和5隻手時	63

人際 關係篇

09 當老闆發爛渣時	69
10 當個客發爛渣時	77
11 當同事插你時	86
12 當你遇到老海鮮時	91
13 當你頂唔順00後員工時	98
14 當政見不同時	104

生涯 規劃篇

15 當work-life好唔平衡時	111
16 當你面對太多選擇時	117
17 當你想裸辭劈炮時	123
18 當AI取代你的工作時	129
19 當你撐不下去要轉工時	136

附錄1 腦結構101	140
附錄2 靜觀 (Mindfulness) Mind-gym大腦肌肉鍛煉	150
附錄3 Job「工作」、Career「職業」和Vocation「事業」 (原文刊於《救恩報》2017年5月號的主題文章)	157
附錄4 如何在不負責任的世代中，作個負責任的基督徒領袖 (原文刊於《城市心》9月號的主題文章)	162
參考文獻	168

04

當開會無聊到想死時

Ken：「好耐無睇過咁正嘅 concert！」

Michelle：「今晚 encore 咗三次，真係值回票價！但係而家搞到 11 點幾！返到屋企都成 12 點幾，下一次買演唱會飛都係買返星期五或者六！」

Ken：「哦，平日都冇見你咁趕返屋企。我記得啦，又係你個地獄老闆 call 嘅星期一 8 點半例會！」

Michelle：「咪就係囉，晨咁早，仲要所有人準時到齊，佢自己就總係最遲嗰個到，成日都話買緊 Latte，次次都會話樓下間 Starbucks 手腳慢！」

Ken：「其實呢啲例會，咪當係應酬老闆囉，都係自己清下 email 嘅時間！」

Michelle：「你有所不知喇，老闆上個月啱啱上完啲經理培訓，即刻出咗個 memo，下令全部人開會唔准用手機同電腦，佢話嗰個 trainer 喺上堂嘅時候提醒佢哋成班經理想開會有效率，就叫所有人都唔用手机，真係想殺左嗰 trainer！最嬲嘅係，老闆自己開會時覆 WhatsApp，我哋又無得出聲喎！」

Ken：「哈哈，我個新老闆係另一回事。自從佢上兩個月接手以來，好少話要開會，佢枱頭仲有本書大大隻字寫明『不開會的 CEO！』，



不過最近發現所有人都唔知道其他人跟嘅項目點樣，我上星期先發覺自己用咗三個星期做嘅 project plan，原來隔離 team 呀 Steve 已經交咗俾大老闆！所有人士開會都有嘅！」

Michelle：「如果個會係有用，咁都算啦！根本大部分時間都係比老闆問埋啲弱智問題，同埋聽偉大老闆講嚟講去都係三幅被嘅公司三個堅持、四個肯定、五個價值觀！」

Ken：「嘩！比著我一定全程喇晒，咁你點樣令到自己唔好闖著啊？」

Michelle：「唯有今晚一返到屋企就即刻瞓，聽朝一早隊杯齋啡頂住囉！」

Dr.X 解畫

這個場景看起來很熟悉嗎？

現在是早上 9 點 42 分，七個人坐在會議室準備開人力資源新政策會，有 15 名員工受邀參加，據稱會議的「開始時間」應該為早上 9 點半。

會議的主持人人力資源經理，向幾位失蹤的同事發信息時，有幾位聲稱他們被困在客戶會議上，有幾位表示他們感冒了，其餘的人還未回覆訊息。

到了 10 點零 3 分，會議最終以 8 人開始。

當演講者在她的第 27 張 PowerPoint 幻燈片上時，你發現有五個人在用電腦清 email，而且有四個人在碌 Facebook 和 Instagram，其餘的人都在遊魂。你在一個漫長而無聊的會議中。你再次抬頭看著時鐘，希望時間過得比感覺快，但時鐘的秒針似乎根本沒有移動。不，時鐘不只是停下來嘲笑你，你的大腦也在欺騙你。

根據阿伯丁大學的神經科學家 Prof. Amelia Hunt 的說法，這種現象被稱為「停止時鐘錯覺」。大腦的「心眼」預測到我們看到的東西，比我們的「肉眼」看到的更快，例如當你的眼睛見到鐘的秒針指著 15 秒，你的腦可以已經「見到」時鐘指著 17 秒，就是說，你的大腦所接受的，比實際情況快半秒到一秒，當我們已經預料到開會就跟以前一模一樣的時候，我們的腦袋會覺得整個會議時間變得比永恆更永恆！

每日、每週、每月和每季，都可以有會議，問題是：我們如何有效地令大部分來開會的人員用最短的時間及用最集中的精力去完成會議？



會議太無聊怎麼辦？

有些讀者可能沒有權力改變會議的格式，如果你是這樣的小薯角色，也不要只是逆來順受忍受那些無聊的會議，我們也可以利用這些時間抓住機會為自己增值，並進行大腦訓練！

練習靜觀時刻 (Mindful moment)

許多人誤以為靜觀總是要求我們雙腿交叉坐著，在絕對安靜的環境中閉眼練習數小時。實際上，在任何地方任何時間進行簡短練習都被證明可以有效地訓練我們的大腦肌肉。

因此，下次當你在會議中遇到完全不相關的議程項目時，你只需將腳放在地面上靜止不動，使背部保持筆直，然後將視線集中在演講者附近（因此演講者可以認為你在看著他！）。將注意力集中在呼吸上，然後從 1 到 10 倒數，再從 10 倒數到 1。在此循環之後，在會議中回頭注意說話者。如果他還在說與你無關的事情，你仍然可以練習另一輪。

在紙上塗鴉 (Doodling on paper)

塗鴉以往被看作是工作態度散漫的表現。但有趣的是，最近的研究表明，塗鴉可能實際上幫助大腦處理信息。研究表明，塗鴉有助於人們保持專注，明白新的概念，並在腦部加強記憶保留。而且，當你在紙上塗鴉時，通常老闆會以為你專注在會議上做筆記！

秘密地做一些加強人際關係的小動作

當你無聊得要死了，你也可以嘗試看看你身邊的人。也許他們的左肘放在桌子上，下巴放在他們手上。小心翼翼地模仿他的身體語言，嘗試身體向前傾斜以吸引他的注意力。記得要做得刻意地不刻意。當你們目光接觸時，請點點頭，因為你們正互相表示你倆都無聊得要命！你也可以嘗試主動帶領動作，例如交叉你的手臂，誘導他們去模仿你的動作。這種練習稱為神經元鏡像（Neuron-mirroring），雖然這練習好像很幼稚，但這樣的練習能讓大腦釋放催產素（Oxytocin），催產素令人建立信任，可以加深你與同事的聯繫，也可以保持清醒呢！這些小動作，會幫你們發放一個訊息：我們團結一致，抵擋睡魔外敵！

千禧老細領導秘訣



會議的主要目的是什麼？目標要清晰！

想像一下，會議就像是旅遊：有一個目的地，人們了解參加這次旅行的原因，整個行程已經詳細說明，團隊一直在前進到目的地，然後每個人都會很開心。因此，主持人在開始計劃旅遊（會議）時應該提出一些問題。基本上，它是關於五個P：Purpose，People，Planning，Punctuality，Participation（目的，人，計劃，守時和參與）。

現在是人人都有智能手機在手的時代，員工的注意力很短。人們認為有價值的會議，他們才會積極參與。你可以誠實地問自己——你在會議想去談論的，真的值得所有來的人去聆聽嗎？或者只是你自己作為老闆，想省下自己時間叫所有人告訴你？如果真的有必要開一個

會議，值得叫所有員工附上寶貴時間來參與嗎？你可不可以用其他方法，如電子郵件，Microsoft Teams，WhatsApp，來代替會議嗎？

不過我們也要明白，有些時候真的需要一起開會。例如新項目需要獲得重要的人士支持，或者需要集思廣益，一起（Brainstorm）去想出新的策略，另外有時老闆會認為定期會議可以加強團隊溝通和協作，不過只有當所有參與者都積極參與時，這才適用。即使是常規會議，我也建議在開會前幾天，去花一點時間根據這週新情報改動會議議程，開會前嘗試去了解最近工作人員最關心的是什麼？那次會議如何解決這些問題呢？讓員工覺得開會貼地，也叫他們覺得開會是能夠幫助解決一些下屬互相之間解決不了的事情，他們的投入程度會相應增加。

誰需要在那裡？只邀請相關人員

只涉及那些需要參加的人，不管在哪裡。如果主題不適用於所有人，則不要邀請所有人出席會議，一來節省大家時間，二來防止不相關的人干擾到工作。例如，有些人因為事不關己而玩手機，這行為會傳染房間的所有人。或者，如果讓不相關的人發言太多，則會影響了員工想要貢獻的意欲。

世界一流公司，比如 Google，Amazon，他們盡量精簡會議，要開會才開會。在 Google，公司開會少於半小時；官傑夫·貝索斯（Jeff Bezos）定立亞馬遜兩個比薩餅規則（2-pizza rule）：開會的人數不能多過讓兩個比薩餅吃不飽。

09

當老闆發爛渣時



Michelle：「做咩今日咁遲放工嘅？我頭先搵咗啲沖繩自由行攻略啊，陣間食嘢嗰時俾你睇啊！」

Ken：「提起下個月去旅行，個人都開心啲！頭先同老闆開會咪遲咗囉。我突然間諗，如果我老闆好似你咁好相處，咁善解人意，就好喇！」

Michelle：「死嘢又賣口乖，我冰雪聰明善解人意就唔洗講，一向公認㗎啦！點啊你老闆今次又搞邊科？」

Ken：「老闆上星期叫我做個 research，有關中港銀行支付平台，例如個程序係點，邊個可靠之類，然後報告俾個客。跟住我好俾心機做，咩都查晒！不過，今日 present 個時，老闆居然打斷我，話我個 research 好大問題！」

Michelle：「咁個問題係咩呢？」

Ken：「佢話，我有 research 到：假設新嘅金融危機出現，咁對個支付系統有咩影響，對公司同客戶做成咩後果，又話我有諗 plan B……」

Michelle：「咁樣糟質你啊？咁你當時點答啊？」

Ken：「當時我咪話：『銀行冇試過啲咁嘅情況，冇必要擔心……』跟住我都未講完，佢一嘢拍落張枱度，大聲話：『個報告宜家要交俾客㗎，你估玩啊？咁大個人洗唔洗我教你咩叫風險意識啊！？你知唔知小小疏忽都可以整冧成條 team ！？』啲同事都俾佢嚇到成個彈起！」

Michelle：「咁恐怖嘅！咁你當時點反應啊？」

Ken：「我咪坐喺度聽佢發噏風囉！佢成個人著晒，咩道理都聽唔入耳！講真，佢完全係吹毛求疵囉。佢講個情況，根本係極小機會發生，諗得咁負面有鬼用咩！佢鬧完我，就轉頭訓示全部同事，話員工應該要有風險意識，唔好好似我咁喎！嚇到啲同事幾驚。」

Michelle：「嘩！臨尾都插你一句，係咪玩針對先！」

Ken：「咪係！我個 research 用咗成個星期做嘍，冇功都有勞啦！老細仲要咁樣喺同事面前插我！佢根本係自己心情唔好，擺我嚟發洩！」

Michelle：「算啦！老細腦細，個腦梗係細啦！不如我哋去食日本嘢，plan 下個 trip 開心下？」

Dr.X 解畫

我成為別人老闆有十多年，也有十多年做下屬的經歷，加上十多年提供管理培訓。這些經驗告訴我，很少有十全十美的好老闆，也幾乎沒有真正 100% 混蛋老闆，大多數老闆都是這兩種稀有品種之間。

老闆也是人，有時表現出不良行為，大多時並不是有意的，有時他們也實在太忙，太大壓力。對員工發了脾氣，很多時自己也不知道自己對員工有負面影響。到底為什麼老闆有時會如此不近人情呢？關鍵可能是他們大腦的「戰鬥或逃跑」反應系統發作！

為何老闆有時像癲狗：「戰鬥」或「逃跑」反應 (fight or flight response)

請讀者想像一下，當你生活中有突發危機發生，或人身安全受到威脅，你會進入什麼狀態呢？你會否心跳加速，心煩意亂？抑或者感到焦慮不安？又或者覺得急需要反抗來保護自己？

許多動物，包括人類，大腦中都會有一個部位，叫杏仁核 (amygdala)。當動物發現危險，杏仁核就會啟動一個狀態，叫「戰鬥或逃跑反應」(fight or flight response)，指揮全身上上下下器官採取行動，例如心跳加速，就是為肌肉提供燃料以更快速地行動，例如選擇戰鬥來擊退威脅，或逃跑以避免危險。

其實無論是「戰鬥」，還是「逃跑」，都是動物的自我保護機制。在適者生存的自然法則下，動物必須時刻警惕，發現危險時以毫秒之間作出反應。研究指出，當人類發現危險，會以半秒之快的速度啟動「戰鬥或逃跑」反應。反而人類的高級思維系統，則需要兩三秒後才對危險作出反應，所以就有「杏仁核騎劫」（amygdala hijack）的說法。

當你老闆失控時，可能就是受到杏仁核劫持。杏仁核是大腦受到威脅的雷達。當史前人類遇到「飢餓的老虎」，杏仁核會極快地觸發生存反應。問題是我們現在不再遇到吃人的老虎，但卻經常遇到憤怒的客戶和老闆。不過無論是真正危及生存空間，或只是損害到個人尊嚴，我們的杏仁核也會視之為威脅。

「任務正系統」「默認模式系統」的作用

就算平時很理性的老闆，杏仁核劫持時，情緒也可能失控。他們可能會過於專注於他們「覺得」重要的問題。在這樣做時，他們會激活「任務正系統」（Task Positive Network, TPN）的神經網絡。這網絡的主要功能是：聚焦問題，加以分析，作出決策。

然而，「任務正系統」的激活，會導致人非常專注於某個任務，並抑制「默認模式系統」（Default Mode Network, DMN）。由「默認模式系統」的其中一個功能，就是內省，而一個人要通過內省，才能容易改變自己的思想。所以，當「默認模式網絡」被抑制，老闆會難退一步，去接受意見，或接受任何新思想。

與此同時，「默認模式系統」還有一個功能：理解別人的思想和心情。所以，當「默認模式網絡」被抑制，人很難意識到別人的感受。這解釋了為何老闆會變得不近人情。

有時老闆失控，好像變得很無理及自我中心，其實反映了他們心中的害怕和自我防禦。當然，這非他們不恰當行為的藉口，但能解釋為何他們有時像頭「癲狗」。

員工也會「戰鬥／逃跑」

另一方面，當員工受到老闆攻擊時，我們的反應很自然也是「戰鬥」或「逃跑」。如果我們的反應為「戰鬥」，我們可能會據理力爭，以保護自己的利益和尊嚴。當本身已經處於「戰鬥」的老闆，見到員工「起晒槓」而不就範，只會更緊張，更憤怒地反擊。

如果員工反應是「逃跑」，員工會很害怕，有一股衝動，想逃離現場。順帶一提：員工可能會出現「凍結」（Freeze），腦中一片空白，身體就如石像般，一動不動，就如動物以裝死來逃過捕食者一樣。

小職員生存小貼士



認識你老闆的溝通風格

比較一下，你跟老闆的溝通風格，有沒有異同呢？例如，他會喜歡頻密、面對面的溝通？還是間歇性通過電子郵件溝通？他喜歡你報告進度，是因為他們單純關注進度，還是因為想監察員工的努力程度？

「套用你的老闆的鞋子」（Put your self in his shoes）

老闆在他們的角色中可能在處理什麼？他們可能面臨什麼樣的壓力？有些員工很容易把重點放在自己的感受，而忽略老闆需要和關心

什麼。你是否也可以考慮老闆的需求來提出自己的觀點？他或她喜歡簡潔溝通，還是詳細的溝通？應該通過電子郵件，或親自遞交？盡量使用他們喜歡的溝通方式，可盡量減少他們的杏仁核劫持機會。

不要與你的老闆爭論邏輯

在杏仁核劫持期間，人們的智商下降了 10-15%。處理推理和切換角度思考的前額皮質幾乎全面閉關，當你的老闆受到杏仁核攻擊時，最好以同理心，認同他的感受去處理，例如說：「如果我在看報告中的數字，我也會感到不滿」，並承諾盡快糾正事情。請記住，認同並不意味著同意。先安慰老闆的情緒，再講道理都不遲。

預測你的老闆情緒觸發點 (Trigger point)

認識到你老闆的個性和溝通風格。他或她喜歡通過電子郵件或親自遞送？他們是否喜歡細節，或太多細節會使他們癱瘓？他們是否想要經過驗證的解決方案，或者他們是否更喜歡最先進的創新理念？例如有些老闆，極度討厭任何臨時改動，「臨時改動」就可能是他們的 trigger point。

STIP (Stop Taking It Personal 不要太上心)

老闆罵你，很多時不是因為你，有可能因為他們本身心情不好。或者，他們只對你所涉及的項目進度感到不滿，而不是對「你」這一個人不滿。區分這兩個將幫助你對自己感覺更好，並激勵你繼續處理工作。

增加你對老闆的同理心

大多數老闆都有老闆，即使是 CEO，他們也有對上的董事會，也有他的配偶：明白你老闆的老闆是什麼？他們可能面臨什麼樣的壓力？人很容易專注自己的需要，但想一想，你的老闆關心什麼？你能否提出顧及老闆需求的建議？

照顧自己的情緒

被老闆臭罵之後，自然會感到沮喪或不公平。抑壓或忽視你的情緒，可能短期內能穩定情緒，但長期來講，這會令你意識地感覺更糟。好消息是，一個人能訓練自己的「情緒彈性」，增強自己舒緩情緒的方法。這種彈性的大腦肌肉可以訓練，以根據最新的研究進行訓練。像靜觀（Mindfulness）鍛煉，以及跑步、Pilates 等運動鍛煉，都是有效的調節心情的好方法。

將他／她作為反面教材（Anti-role modeling）

你可以從一個壞老闆那裡，學到各種領導員工的錯誤做法。可能你有一天會成為某人的老闆。他們的壞脾氣和無理行為，可能是你日後的反面教材，提醒自己要做一个好老闆，為你將來做好準備，現在便開始訓練自己的腦袋肌肉！

最後一招：辭職

當你的老闆變得長期不合理，並且嚴重影響你自己的心理健康時，或許是時候考慮拿出你的簡歷去找新工作了。當然，這一步需要勇氣，但對長遠身心靈健康來說，是必要的。



培養耐心

定期練習靜觀（Mindfulness）。基於最新的神經科學，這種「腦鍛煉」可以加強前額葉皮層及杏仁核之間的神經元通路，從而為你提供「腦空間」（Headspace），以更好地應對情緒。

在點擊「發送」之前，先停一停

當你看到使你不滿意的電子郵件／WhatsApp時，我們的立時反應是立即回信「還擊」。我們嘗試養成在「發送」之前，喝一口水（或上廁所）的習慣。這有助於我們冷靜下來，並使我們的前額葉皮層恢復控制，並避免「我們最遺憾的最好的演講」（The best speech that we regret the most）。

同情你的員工，尤其是他們的弱點

我們都需要意識到沒有完美的員工。很多時候，你的長處（例如非常注重細節）可能是他們的性格弱點（例如大意）。然而，在潛意識裡，我們經常利用自己的強處作為衡量他人的標準。降低自己的標準將導致較少的判斷性情緒。這種情緒對心理健康和你與員工的關係都具有破壞性。

意識千禧一代的溝通方式不同

記住，你比年輕員工擁有更多的工作經驗，許多年青人仍在學習在溝通方式更加外交化（Diplomatic）。如果你收到一些不禮貌的電子郵件／WhatsApp，請不要那麼快就搖頭皺眉，請多加寬容他們，可能十多二十年前的你，犯過更低級的錯誤也說不定！

17

當你想裸辭劈炮時



Michelle：「我朋友 Kitty 喺咁辭咗職啊。」

Ken：「佢想轉新工？」

Michelle：「唔係啊，佢 IG post 左句：『姐就是任性』，做得唔開心，咪去歐洲 backpack 三個月囉！」

Ken：「嘩！裸辭咁衝動？」

Michelle：「係呀，但其實我覺得裸辭都幾夠 guts！好似話緊畀全世界聽，你做嘢唔係只係為咗賺錢，亦唔會只跟住社會個標準做人。我都諗過去美國讀書，我希望定義我嘅，唔係我嘅 CV，而係我嘅人生經歷。」

Ken：「型係型，但宜家搵份好工都唔容易，我有個朋友裸辭後待業咗半年，完全迷失晒方向，HR 睇到佢 CV gap 咗差唔多一年，都唔太鍾意畀 offer……」

Michelle：「搵食當然重要，但你睇下呢本雜誌，佢話有個美國作家叫 Harry Grey，佢咁講過：『沒有人能安全地做到偉大（No one ever achieved greatness by playing it safe）。』能夠改變世界嘅人都勇於冒險，而且承擔背後嘅風險。與其抱怨而家份工，點解唔放低所有嘢，闖蕩下，見識世界、發掘自己？」

Ken 捏了捏她的臉頰：「點放低啊？我仲要畀家用同養你呢個公主啊。」

Michelle 嚷著推開 Ken 的手：「好彩我哋都供唔起樓，就算一時無人工都『唔洗死』。哈哈！」

Dr.X 解畫

近年職場流行一個詞語，叫「裸辭」，即未有找到新工就決定辭職。最近也聽到不少千禧一代將「裸辭」付諸實行。香港人，尤其係 Gen X 香港人精打細算，每一個決定都要計 ROI，難怪大多數非千禧一代香港人覺得「裸辭」太過羅曼蒂克。

勇氣無疑是年青人最大的資產，不過最近有幾個年輕人問我，不知如何在 CV 及面試時解釋這個「裸辭」Gap Period。當然，最糟糕的是撒謊編造一些藉口，因為大多數面試官會看得出「老作」。

我常常告訴裸辭 mentee 當在面試時被問到 Gap Period，其實最重要的是看你這個「裸辭」後的經歷，有沒有給自己帶來成長和增加自我意識的機會。有時候「裸辭」也可能幫助你在成長路上成熟起來。Charity: Water 的創辦人 Scott Harrison 本來為紐約各大 Nightclub 及時裝展的 Promoter，一切名利應有盡有，後來他「裸辭」跑去非洲 Liberia 當義工，問自己「如果他反轉 180 度來生活，那會是怎樣？」兩年來，他發現當地人飲用的水充滿病毒細菌，嚴重影響健康、教育及家庭各範疇。結果他回到紐約成立 Charity: Water，以建立取得乾淨水源的系統改變這個世界，終止貧窮。

當然，這故事可能是萬中無一，不過當我們在預備裸辭前，先參考一些小貼士。



先問自己情緒有多大影響這決定？

有幾位 mentee 向我諮詢有關離職的建議。當他們談論當前的工作時，他們常常因與老闆或同事的關係毅然劈炮。對此，我會引導他們說出諸如「被壓迫，不信任，不被理解，被責備之類的情緒。」通常，對於那些要發送辭職信的人，我的建議是先花幾天時間冷靜下來。如果情緒平息時，你仍然認為離開是最合理的選擇，那麼請打印出辭職信並發送！

考慮當前工作中的學習曲線（Learning curve）和貢獻曲線（Contribution curve）

冷靜下來之後，在決定離開之前，你該怎樣理性分析？我跟下一代 coaching 時，通常會問：在這職位的 Learning curve 及 Contribution curve 是否到頂？我一般建議是至少等待達到學習曲線的峰值，最好等到貢獻曲線開始趨於平緩，然後才開始思考下一步。

想想當你要預備簡歷（CV）時，你會如何寫在這份工作，算一算在過去這份工作中學習到的新技能，也能否講出三至五個關鍵成就（key accomplishments）？能否在日後見工的時候具體講述？

準備如何以積極和令人信服的方式解釋辭職

當然在應徵面試時，要解釋你為什麼辭職和之後的 gap period，重要的是能夠講出在這段時間有沒有自我增值，就算在這段時間旅行，也嘗試去說出在旅行期間發現不同文化的特點，對比其他國家相對香港的優勢是什麼，甚至乎有空間對自己加深認識，把對於解釋辭職的問題處理得好，就能在面試中爭取加分的機會。

裸辭後的反思

有下一代問我：「我與老闆相處不來，以『裸辭』解決是否恰當？」

當然，香港有很多地獄經理，但下屬和老闆的關係往往是雙向的，年輕人可以在困難中學習如何處理棘手的人際關係，自己是否可以調節一下與他人的相處模式，因為決定你成長的，大多數時候是你在困難處境當中加深的自我意識，我通常鼓勵他們想一想，如果下一次的老闆也是跟這個差不多，我會在過往的學習中，有什麼不同的處理和溝通方法，以減少再一次裸辭機會？

千禧老細領導秘訣



不要只怪罪於千禧一代

當 X 世代看到一個年輕人劈炮時，我們的大腦通常會認為所有千禧一代都不忠誠，並且容易放棄。我們歸納並刻板地認為，這些年輕人並不總是因為感到無聊而換工作，反而他尋求短期薪資和職位提升。在許多情況下，年輕人說他們在辭職面試時（exit interview）辭職的典型原因包括尋求更高的薪水，更多的學習機會等等，而這些都根本不是真正的原因。大多數人加入是因為公司品牌，但離開是因為老闆（Join a company, but leave a boss）。如果你的團隊連續性地有年輕人離開，先別責怪他們，因為這也許是時候花點時間反思，調整自己的領導風格。

我應該說服她留下嗎？

在大多數團隊中，團隊中人的貢獻比率大多是 20/80。那就是最能幹的 20% 的人正在貢獻 80% 的工作。因此，如果離開的他（她）是至關重要的 20%，我們應該盡最後努力說服他留下。除了薪水或職位提升之外，看看是否可以先用心弄清叫他辭職的原因是什麼。在不少情況中，老細或其他同事的行為或引起這種情緒。在這種情況下，對不同的行為做出改善的承諾可能會說服他或她留下。

反思：我應該用什麼的領導方式面對年青人？

假設你有 headcount 來代替一個辭職的年青人，先不要立即致電 HR 在 Jobs DB 複製 Job Description (JD) 發佈空缺職位，可以先花花時間，想一想你希望新員具有什麼能力和工作態度，也可以拿回上一次 JD 去反思一下，該員工辭職的原因是不是他的能力跟他的工作本質不匹配，這或許是時候修訂 JD，清楚排序這職位重要的兩三個核心能力 (core competences)，這樣 HR 或者獵頭公司才可以有正確的標準，來找到更適合你期望的人才。

另外，這也是反思自己的領導風格的好時機，也許過去十多年，你用固有的領導風格去帶領 X 世代，可能一直都沒有大問題，但與千禧代工作可能需要更多的同理心、欣賞和靈活性。我們可以趁這機會做小小實驗，來測試新領導風格的改變，會否帶來與新來的千禧員工的關係改變？如果實驗成功，也許是我們與時並進，作出新風格改變的機會？

馬文藻
博士

識就識撈

- 作者：馬文藻博士
封面設計及插圖：施洗腳汗
內文設計：4rcs
編輯：Angie
出版：紅出版（青森文化）
地址：香港灣仔道133號卓凌中心11樓
出版計劃查詢電話：(852) 2540 7517
電郵：editor@red-publish.com
網址：<http://www.red-publish.com>
- 香港總經銷：香港聯合書刊物流有限公司
台灣總經銷：貿騰發賣股份有限公司
地址：新北市中和區立德街136號6樓
電話：(886) 2-8227-5988
網址：<http://www.namode.com>
- 出版日期：2021年1月
圖書分類：金融與商務
ISBN：978-988-8743-06-3
定價：港幣90元正/ 新台幣360圓正

Upgrade 大腦OS， 成為真正辦公室360°達人！

這書透過最新的科學研究包括：腦神經科學 / 積極心理學 / 領導學，
嘗試幫助職場新一族及帶領新一族Gen X管理人員，
當我們要處理大大小小的職場衝突時，先了解自己及別人的不同腦部運作。
每章中帶出一些相關工作場所案例，幫助新一代員工更好地處理辦公室中跟

同事 + 下屬+ 老闆 + 客戶的微妙關係。

「馬文藻一直努力在不同企業、政府部門、和非牟利機構的培訓、
教練、師友工作中去修補職場兩代矛盾。很高興看見這書結集了
他幾十年職場豐富“斷診”經驗，
誠意推介給所有願意看見更多喜樂和平的職場人！」

— 黃元山教授
團結香港基金副總幹事兼公共政策部主管，
前投資銀行董事總經理，高宏國際顧問董事顧問

「我極力推薦這本書給每一位職場的管理者和希望成為優秀領導的人。」

— 陸啟哲先生
EventXra 共同創辦人，Forbes 30 under 30

「以敏銳的觸覺，透徹的分析力，跳脫的幽默感，
道盡職場的樂與怒，隔代的矛盾，和當領導的挑戰。」

— 崔勁中博士
高宏國際顧問董事顧問/AsiaCMS Berhad 董事顧問

「馬文藻以其豐富學識寫成一本又“貼地”又能融合最新研究的書，
願這書成為很多職場兩代的祝福！」

— 屈偉豪博士
伯達利神學院院長

「馬文藻《識腦就識撈》一書正正切中時弊，一針見血，
將職場現今正面對的困局，作出精辟的剖析，
並以非常落地的多年實戰經驗，提煉出破局的睿智，本人誠意推薦！」

— 何寶生傳道
以琳書房執行董事，高宏國際顧問董事顧問

「難得Andrew 將多年的心得，深入淺出，娓娓道來。
透過幾位主角，將跨代的恩怨情仇，職場上的你死我活描寫得淋漓盡致。
無論你是什麼年紀，什麼位置，亦必從中得到啟迪。」

— 陳敏斯教授
柏祺城市轉化中心總監

ISBN 978-988-8743-06-3



9 789888 743063 >



專業出版 國際銷售

紅出版文化平台

加入我們：www.red-publish.com

ModE.

上架建議：金融與商務

定價：港幣 90 元正 / 新台幣 360 圓正