

 首頁 / 雜誌 / 成為不確定時期的穩定力量・三件事教你管理不明確未來

自我管理

成為不確定時期的穩定力量，三件事教你管理不明確未來

本文出自

Managing When the Future Is Unclear

麗莎·賴 Lisa Lai

2019年5月號(不斷線的顧客新關係) | 2019/4/20

瀏覽人數：4750



不斷線的顧客新關係

2019年5月號

[看更多雜誌文章](#)



即使策略不明確，最佳主管也會提供穩定的方向，展現優異的領導力。要促使領導人釐清情況同時讓你自己兼顧成效，你可以做三件事，做更好的準備以管理策略模糊性：採取務實行動、培養情緒穩定性，以及運用他人的專業知識。

企業界每個人都同意的少數事實之一是：如果沒有令人信服的清楚策略，你的事業將會失敗。從企管碩士課程、商業書籍的書衣，到你參加的上一場主題演講，你都一再聽到這一點。

儘管如此，我們經常發現自己是在策略模糊的情況下，進行管理；所謂策略模糊，是指你邁向的目標或是達到目標的方式，都不明確。為什麼會這樣？市場情況迅速變動。顧客擁有比以往更多的選擇。資源受到限制。高階主管離職，過渡時期人員臨危受命，人才搜尋延宕。這份原因清單可以繼續列下去，而即使你的公司夠靈活，因而能夠由最高層主管有效設定策略，但要讓整個組織維持一致的策略方向，則是截然不同的挑戰。你公司可能有明確的策略使命，但你的單位或團隊可能沒有。

我在從事顧問業務時，與世界各地的領導人針對策略和執行進行合作。每當我提出這個話題，他們都會顯得坐立難安。策略不確定性，可能會讓人感覺像在泥濘中跋涉。領導人會避免投資，決策遭到延宕，資源被凍結。恐懼、不確定性和懷疑，促成了不良行為和個人只顧自己重視的事項。即便如此，企業的成敗，往往正是取決於經理人在前路不明時，推動組織前進的能力。

即使在策略不明確時，最佳主管也會找到方法提供穩定、務實的方向，展現優異的領導力。你應促使你的領導人釐清情況。同時你也要有生產力。目前你可以做三件事，讓你做更好的準備以管理策略模糊性：採取務實行動、培養情緒穩定性，以及運用他人的專業知識。

1.採取務實行動

我支持以務實方法處理不確定性。至少做點事情以支持公司成功，做任何事情都好，一定會比什麼都不做更能讓你和你的團隊感覺良好。

回歸基本面，提供價值。首先，聚焦在你可以控制的事物。你每天都應該為組織和團隊提供價值。你的團隊目前服務什麼樣的客戶，他們對你的期望或需求是什麼？你如何才能夠表現得更好、更快或更有智慧，以實現卓越服務的承諾？對組織的使命或願景很重要的是什麼？你的團隊如何能夠對這一點做出貢獻？當不確定性出現時，首先要做好你的工作。如此你就能讓公司處於更好的位置，可以探究各種新的策略選擇。

投下智慧的賭注，可能會出現什麼情況？當策略不確定時，最佳主管會承認有哪些是未知的事情，但也考慮到目前已知和可能發生的事情。你對影響公司的動態情況有何了解？正在討論哪些選項？你的上司認為會發生什麼事？你今天可以

做些什麼，讓自己、團隊和客戶為變動做好準備？在幾乎所有的情況中，主管都可以進行智慧的賭注，並開始努力朝某個未來的狀態邁進，即使整體情況仍然模糊，仍然可以這麼做。

分段衝刺：採取短期策略。一旦你讓你的團隊專注於提供價值，並開始探索可能採取的行動，你就準備好可以推動一組獨立的優先事項。效法那些使用敏捷法的組織，並建立你自己的策略「衝刺週期」。你個人可以做些什麼，以便為你這部分業務的策略清晰度做出貢獻？你的團隊可以在三十、六十或九十天內執行哪些專案，而無論這項策略採取什麼走向，這些專案都會對組織有益？策略不僅僅是資深高階主管的工作，你做的任何事，只要能增進公司能力，並讓你的團隊為未來做好準備，那些努力都是很好的投資。別停頓不動，坐等關於策略的「最終」答案。要讓你的團隊和公司向前邁進。

2.培養情緒穩定性

策略模糊性將你推出舒適區。當有明確、堅定的方向時，你可以專注於已經界定的目標，然後創造成果。你在策略轉變或暗示會轉變時覺得不穩定，這是正常反應，你也會在你的團隊中看到這情況。不妨採取以下三個步驟，幫助你自己和你的團隊度過策略模糊所引發的情緒。

採取主動。多了解情況。我建議務實行動的原因之一，是做一些具體的事情，可以幫助你克服最原始的情緒。但情緒穩定性不僅止於此。以下問題會很自然出現：這對我的團隊會有什麼影響？如果今天我們所做的一切都改變了，該怎麼辦？如果這涉及工作變動、裁員或資源損失，該怎麼辦？盡可能多了解這些情況，才會有豐富的資訊，而不只是對謠言和影射作出反應。運用你的內部人脈網絡，請組織中的其他人提供見解、背景和釐清情況。當你完成了「理解相關情況的意義」的困難工作，你就能夠預測你的團隊會提出哪些問題，並準備好最有效的答案。

承認並處理情緒。要擁有情緒穩定性，就必須刻意設計你想在工作場所展現的樣子。你的職責是保持冷靜、透明公開和穩定，同時描繪未來的願景。如果你必須處理自己的情緒，就要承認你有這些情緒，並與同事或上司談談。在你的腦海中設想一遍最糟的情境，然後思考比較可能的結果。很可能實際情況並不像你情緒高漲時，可能會想到的那樣糟糕。努力避免壓力反應、挫折、謠言，或其他沒有成效的行為。你的團隊成員都在觀察你，從你那裡獲取線索。

保持團隊坦誠溝通。策略不確定性可能導致主管與團隊成員的溝通次數變少，而且較不公開。這背後的想法是：「如果我沒有辦法清楚說明情況，那何不等待？」但其實，在模糊不明的情況下，你必須要比平時更常溝通。若要展現穩定的情緒，你應分享自己的情緒，並以富有成效的方式承認團隊成員的情緒。讓團隊成員知道，他們有那些感覺是沒問題的。但要向他們說明，即使在不確定的時期，你也會努力保持情緒穩定。請他們也這樣做，如果他們感到沮喪或擔心，就來找你談。坦誠開放地談話，可讓你的團隊認真投入工作且協調一致，直到出現明確的方向為止。

3.善用其他人的專業知識

帶領公司度過不確定和變動的時期，可能會讓主管感到孤立。提醒自己，你並不孤單。你認識的一群人可能面臨和你類

似的挑戰，而且你可以善用他們的經驗。你可以透過以下三種方式，運用其他人的專業知識以取得支持。

想像你最尊敬的領導人會採用什麼方法。他們在你的情況下會做什麼？他們會如何處理這種模糊或變動狀態？他們如何看待你採用的處理方式？這項練習可以有很大的效用，協助你保持冷靜和情緒穩定，運用你的批判思維，讓你即使在最不確定的情況下，也能採取務實的行動。我們最尊敬的人，已經展現出令我們欽佩的特質。要參考他們的強項，作為你自己發揮強項時的參考。

讓其他主管參與。主管常認為自己必須很「堅強」，而且要獨自行動，以展現主管的信心和能力。這並不正確。我的高階主管客戶定期與同事和前同事聯繫，尋求建議、諮詢和情緒支持。如果你認識的人向你求助，徵求你的意見，你會樂於提供支持，並覺得受到同儕重視。你的人脈會有相同的感受。在談話一開始時說「我其實可以採用另一種觀點」，你會很驚訝其他人多麼快就投入參與。

接納思想領導人的智慧。若是把接觸範圍從你認識的人，擴大納入在目前數位環境中可以接觸到的其他人，你的人脈網絡會變得全球化。你愈了解其他人對策略敏捷性和變革領導的看法，就愈能夠安然度過公司中的模糊狀態。最聰明和最激勵人心的思想都能輕易取得，只要閱讀書籍和文章，收聽播客（podcast）和訪談，以及觀看教育影片、網路研討會（webinar）等，以擴展你的思維，並學習與你所處特定情況有關的新方法。

策略不確定，仍繼續成長

優異主管脫穎而出，憑藉的是在策略不確定時期茁壯成長的能力，他們還會繼續成長為傑出的領導人。不要讓「公司缺乏清晰度」使你的信心或表現蒙上陰影。即使是最具挑戰性和最模糊的情況中，你只要致力採取務實的行動，同時展現情緒穩定，並運用他人的專業知識，就會讓你自己立於不敗之地。

（林麗冠譯自2019年1月9日HBR.org數位版文章）



麗莎·賴 Lisa Lai

世界上一些最成功領導人和公司的指導者、顧問和教練。她也是哈佛商學院出版公司全球領導力發展計畫主持人。

本篇文章主題 自我管理

⊕ 追蹤主題

更多關聯主題: 策略思維 | 情緒智慧



