

自我管理

協作不過勞三步驟

Collaboration Without Burnout

羅伯·克羅斯 Rob Cross, 史考特·泰勒 Scott Taylor, 黛博·賽納 Deb Z

2018年7月號(使命感：高績效秘密武器) | 2018/6/25

瀏覽人數：11846

本文出自



使命感：高績效秘密武器

2018年7月號

[看更多雜誌文章](#)



在協作已經變成常態之後，本文提出一些自我管理策略，教你不致因協作過頭而身心俱疲：首先，是要了解為什麼承擔過多工作。其次，釐清如何排除任何會讓工作分心的協作。最後，確保進行中的協作，可以盡量維持高成效。

「太多各式各樣的人，都能透過不同管道接觸到你，壓力好大。」

「電子郵件不斷、飛到各國出差、一整天隨時都可能接到電話，這一切都讓我疲憊不堪。協作的各種要求，最後讓我筋疲力竭。」

「我一直都覺得自己必須做更多工作、有更多進展、扭轉局勢。我要成為大家的救生筏，結果讓自己差一點就淹死。」

這些都是「協作超載」(collaborative overload) 的心聲。

隨著組織變得更全球化、採用矩陣式結構、提供日益複雜的產品和服務，而且能夠一天24小時隨時溝通，於是組織要求員工，與更多的內部同事和外部聯絡人進行協作，協作的對象比過去更多。根據非營利社群組織Connected Commons的研究，大多數經理人目前有85%或更多的工作時間，是花在電子郵件、會議和電話上，而在過去十年，這類活動的需求躍升50%。公司當然因此受益：創新更迅速、更順暢無誤的顧客服務，是擴大協作的兩項副產品。但伴隨著這一切好處，則是有更少時間可用在專注進行個人工作、仔細思考，以及穩健決策。本文作者之一與人共同撰文的2016年《哈佛商業評論》文章〈團隊中難以承受之重〉，便把這種破壞性的現象稱為「協作超載」，並建議一些方法，組織可用來對抗這種現象。

過去幾年，我們進一步進行量化和質化研究，以便更了解這個問題，發掘個人可自行實施的解決方案。我們和多個不同領域的二十個全球組織合作（這些領域包括軟體、消費性產品、專業服務、製造、生命科學等），首先制定員工協作的各種模式，並考慮這些互動對工作投入、績效，以及自願離職的效應。然後，我們使用網路分析（network analyse），來找出高效率的協作人

員，他們能夠與許多不同背景的人有效合作，但只使用他們自己和同事最少的時間。我們也訪談其中兩百人（一百名男性和一百名女性），以了解他們的職場生活。有關協作超載如何發生，以及領導人必須做些什麼來避免這種情況，才能讓他們能持續好好表現，我們學到許多心得。

我們不意外地發現，全天待命（always-on）的工作文化、日益侵入我們生活的技術、要求嚴苛的上司、難以應付的客戶，以及缺乏效率的同事，都是導致這個問題的重大因素之一；而其中大多數挑戰，確實都需要組織層面的解決方案。但我們發現，在許多情況下，外部極耗時間的事務都會搭配另一個敵人：個人的心態和習慣。幸好，人們可透過一些策略性的自我管理做法，立即自行克服這些障礙。

我們發現下列三大類別中的最佳實務：信念（理解我們為什麼會承擔太多工作）；角色、時間表、網路（排除不必要的協作，好空出時間來做一些符合專業志向和個人價值觀的工作）；行為（盡可能讓必要或期望的協作工作提高成效）。我們的建議不見得適合每個人：人們的需求，會因為個性、層級和工作環境而不同。但我們發現，我們的研究對象只要採行其中四或五項做法，便能逐漸重新拿回自己18%到24%的協作時間。

兩種類型的超載

協作超載通常發生在工作激增或工作漸增時。工作激增可能是由於晉升、上司或同事要求你承擔或幫忙完成某個專案，或是你一頭栽進額外的的工作活動，只因為你覺得有義務或不想錯過。以保險公司高階主管麥克為例，他已經在管理多項專案，其中一項專案需要他整個團隊沒日沒夜地工作，以扭轉陷入困境的某項業務。後來上司要求他協助創立一個新單位，好讓公司在市場上展現統一面貌，他覺得無法拒絕。這是一個很棒的發展機會，他的技能完全適合，而且還讓他有大好機會可接觸高階管理層。但他不能在他的團隊執行專案到一半時離棄他們。所以，他決定同時做這兩項工作。

你要了解，有多少協作超載情況是因為你想維持樂於助

人、知識淵博，或是有影響力的名聲。

工作漸增則較不易察覺，隨著個人效能帶來更廣的人脈網，以及更大的責任範圍，導致協作需求的數量、多樣性和步調長期逐漸增加。組織中擅長解決問題的高手，會遭遇這種類型的協作超載。隨著我們逐漸累積經驗，通常會擔負起更多工作，而我們的身分認同，就會開始跟成就、協助他人或知識豐富，都密不可分。當我們的任務增加，或是工作到深夜處理電子郵件，通常不會質疑自己在做什麼。同事當然樂見我們這些傾向；隨著我們在能力和有求必應等方面逐漸累積聲譽，人脈網絡裡的成員，就會給我們帶來更多工作和要求。在《財星》雜誌百大科技公司服務長達18年的愛倫，就是一個例子。她工作充滿幹勁，很自豪能夠幫助同事、解決問題、打破組織官僚作風完成工作。但到了最後，一連串「超出可行範圍」的專案和事務，讓她覺得承受不起。

雖然麥克和愛倫的情況並不相同，但我們的研究顯示，他們和其他人的超載問題可用的解決方案相似。他們不能繼續用一直以來所用的方法工作，而仍維持成效。他們必須對自己的職場生活負起更多責任。

我們為何擔負太多工作

對抗協作超載的第一步，就是要清楚認知，當中有多少是因為你想要維持自己在同事間樂於助人、知識豐富或有影響力的名聲，或者，是為了避免因放棄控制，或是拒絕參與團體工作而導致的焦慮。例如，某人參與一項小型專案的整個過程，已超越需要他個人專業知識的那段時期，他可能會很自豪有做到支持隊友，並確保高品質的工作成果。但這種協作，並不會在長期產生效果；參與太多這種協作，確實會妨礙他做更重要的工作。

了解你為何會接受協作的工作，而且超出你主管和公司的要求，是你開始克服超載的方法。當我們為高階主管提供指導時，要求他們反思最常導致協作超載、與身分有關的特定誘發因素。例如，你是否渴望在自己的待辦事項清單上，完成較不具挑戰性的項目而產生成就感？你企圖產生影響力，或是讓自己的專業知識獲得認可，這種企圖心是否導致你參加沒必要參加的會議或討論？你是否很自豪隨時都準備好回答問題，而且熱切參與團隊工作？你是否因擔心被貼上表現不

佳，或缺乏團隊精神的標籤，而同意參加協作活動？你是否因害怕錯過某些重大事務，或是不確定如果少了你，工作是否會正確完成，而覺得避開某些議題或專案，會讓你不自在？我們接觸的大多數高階主管，至少會有一個問題的答案為「是」。

有效率的協作人員會記得，答應做某件事，一定表示不能參與或無法完全參與另一件事。他們會提醒自己，收件匣清空、措辭完美的報告、一通客戶電話等小勝利，並不一定是重要的勝利。他們會審慎思考自己的專業領域，確定他們何時有（或沒有）額外的價值可提供。他們不再認為自己不可或缺，並改變自我價值的來源，不只是靠展現自己的能力來創造自我價值，也讓出機會給別人培養能力、提高知名度。

如同某位高階主管告訴我們的，「我逐漸了解，人們若是真的需要我，就會找到我。我現在可能不參加30%的會議，而工作看起來都順利完成了。」

當麥克發現自己同時處理兩項專案的情況來到了轉捩點，才開始了解他的自我價值，有多少來自總是接受並達成別人向他提出的目標。他說：「要等到我面臨失敗，加上有耐心的配偶，才能讓我真正看出這種模式。」他決定要在自己的職涯和個人生活中，設定明確的優先事項。「然後，拒絕就不再表示我失敗了，而是表示我要專注在重要的事情上。」

愛倫也了解到，她樂於助人的形象（不斷尋找貢獻機會，且從不拒絕他人請求），已經變成問題。她表示：「困難的部分是在當下看出這個傾向，然後努力不要輕率參與。但我告訴我的團隊這件事非常重要，也要求幾個人擔任『說真話的人』，在看到這個情況發生時，就要提醒我。」

消除不必要的協作

接下來，你要重新建構自己的角色、時間表和人脈網絡，以避開你之前找出的誘發因素，並減少或消除不必要的協作。高效率的協作人員不認為事情會自行改善、被動生活，然後陷入被其他人的目標所左右的模式，而是主動處理協作超載。他們釐清自己「永恆不變」的目標：在組織優先事項的情境下，他們想運用在工作上的強項，以及想具體展現的價值觀。然後，簡化他們的職場生活，避開與他們目標不一致的要求。

高效率的協作人員，會審慎思考自己的專業領域，決定自己何時有（或沒有）額外的價值可提供。

首先應定期檢查你的行事曆和電郵往來，使用微軟（Microsoft）的MyAnalytics，或是思科（Cisco）的「人類網路智慧」（human network intelligence）平台之類的工具。回顧過去四、五個月，在經常性的團體活動、會議或交流當中，找出其中有哪些對你的成功不是太重要，而且可以拒絕，或是提供給他人當做發展機會。考慮有哪些決策你其實沒必要參與，以及可能如何改變流程或團隊，好讓你不需要參與。當你被要求對某些領域提供資訊或專業知識時，要看清那些領域是否對你的角色或抱負已不再重要，並弄清楚你能否在公司內部網路上，更廣泛分享你的知識，或是另一個擅長解決問題的人，能否從這個協作當中獲得更大的好處。

同時，你應努力重新設定同事對你投入程度和即時回應的期望。例如，澄清你如果沒有回覆群組電郵或選擇不參加會議，不代表你缺乏興趣或理解。談論你的關鍵優先事項，好讓每個人都知道，你需要、而且想要在哪些事情上投入最多時間。詢問同事的興趣和抱負，以便確認有哪些機會可分派或授權工作給他們。對我們指導過的所有高階主管來說，關鍵的轉捩點一直都是當他們開始把協作請求，視為啟動他們人脈網絡裡的其他人、讓他們參與的方式，而不是增加自己待辦事項清單的方式。

最後，你應該空出時間進行深刻思考，並設法與可協助你達成「永恆不變」目標的人協作。麥克專注在打造他所領導事業單位的能力。他並沒有為了政治曝光，隨意參與無關的專案，而是開始透過專業知識和他團隊的貢獻，來凸顯自己。愛倫的策略是設立非常明確的界限：「我從上午8點到下午6點都在公司，而且大家都知道我會100%付出。但過了那段時間後，我不會只是為了幫忙，而讓自己陷入不必要的電子郵件或電話，或是工作到深夜。」

另一位領導人以這樣的方式說明他的轉變：「總是防守，是很糟糕的情況。你總是被動反應，而且生活在恐懼裡。擺脫它的唯一方法，就是弄清楚你是誰、你想做什麼，然後開始打造路徑和網

路，讓你能抵達那裡。」

維持高效能

一旦檢視過自己的協作工作負荷，就可以開始提升你選擇參與的那些協作的價值。我們的研究指出，進行不佳的會議，是組織中最浪費時間的活動。就算你無權控制你參加的會議，還是有些方法可提高會議的成效。例如，你可以要求召開會議的領導人，在會前先發布議程或會前資料，會後寄出簡短的電郵，說明會中的協議、承諾事項和後續步驟。你也可以限制你的參與，做法是說明當會議結束時間到了，你一定要離開（不論是真的或虛構的理由），這麼一來，如果其他人開會超過時間，你便不會無法離開，你也可以要求只參加會議需要你的部分，或是同意只參加同事或員工要求與會時間的一半。在任何關係或團體中，盡早建立規範是很重要的。如果不盡快建立，問題就會變得更難解決。

你也可以制定或鼓勵採取電子郵件的新規範，做法包括處理格式（例如，遵守電郵長度限制，以及選擇重點條列式的大綱架構，而不是全文段落式的寫法），適合用「副本」和「全部回覆」的情況，以及針對不同類型請求的適當回應時間。你可以考慮使用虛擬協作工具，例如Google Docs，這些工具是較好的工作媒介，可用來進行探索性工作（exploratory；界定問題的範圍，或是腦力激盪提出解決方案），或整合性工作（integrative；當擁有不同專業知識、觀點或工作任務的人們，需要產出共同解決方案）。關鍵在於確保你在適當時間使用正確的工具，而且不會讓協作需求加重。另外，你也應該學習看出何時雙方對話變得過於複雜或產生爭議，不適合用電子郵件或線上聊天，而應改用較有效率的電話會議，或是面對面會議。

進行一對一的當面互動時，你務必要考慮是否有效率地運用對方的時間。問自己：「我是否清楚自己想從會議或談話中達成什麼？」並在開始開會不久，就要求其他人也對自己做同樣的要求，你可以問他們：「為了讓我能妥善運用你的時間，你是否可以很快讓我知道，你希望我們能一起完成哪些事情？」

當你建立自己的人脈網絡時，應該聚焦在關係的品質，而不是連結的數量。我們一再發現，高效率協作人員吸引人們參與協作的方式，是透過給予地位、展望共同的成功、分散所有權，並針對

某個目標成果而創造目的感和活力。他們透過創造「拉力」(pull)，而不只是單單推動他們的重要事項，以獲得更多、方向更一致的參與，並建立信任，讓人們不覺得有必要尋求過多的意見或核准。

舉例來說，愛倫決定盡早讓利害相關人投入協作工作，以節省後面流程的時間。她說：「我過去在接觸其他人之前，都習慣妥善做好所有細節。但我已經明白，如果一項計畫只規畫了一部分，就引進我的團隊、上司，甚至客戶來參與，他們會努力投入，幫忙我找出缺點，我就不必做大量的後續工作，以解決問題，或是說服人們。」另一位我們認識的領導人，安排跟直接部屬一對一當面討論優先事項、價值觀和個人志向，提升他們未來以團隊方式高效率合作的能力。他說：「有太多可能性，會讓員工錯誤詮釋行動，之後造成許多人員流動。如果我花時間讓他們了解我為何會這麼做，就可以省下不必要協作的所有時間。」

確實管理協作

協作要求的數量和多樣性，近來急速成長，這個現實將會持續下去。可惜，這些協作要求是看不見的，因而很少有組織以策略性方式管理協作活動。因此，要靠個人，也就是你，來戰勝協作超載，並重新拿回你的協作時間。

(蘇偉信譯自 “Collaboration Without Burnout,” HBR, July-August 2018)



羅伯·克羅斯 Rob Cross

貝伯森學院 (Babson College) 全球領導力講座教授。

史考特·泰勒 Scott Taylor

貝伯森學院組織行為學副教授。

黛博·賽納 Deb Zehner

過去15年來進行研究、發展以人脈網絡為基礎的資產，以及領導組織人脈網絡專案，最近和非營利社群組織Connected Commons合作。

本篇文章主題 自我管理

⊕ 追蹤主題

更多關聯主題: 壓力 | 時間管理

延伸閱讀

