

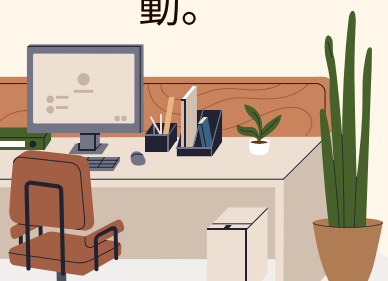


建立友善職場，每個人都能從一個小改變開始



路邊的垃圾桶旁，如果已經放了一袋垃圾，很奇怪的是，第二袋、第三袋往往也會跟著出現。明明垃圾桶滿了，應該要整理而非繼續堆積，人們卻會因為眼前已經有人這麼做了，而開始覺得放在這裡，好像也沒關係。慢慢地，一小袋垃圾變成一整堆。這也是「破窗效應」想提醒我們的事情：一個環境裡，人們會不知不覺跟著眼前的文化行動，而職場文化其實也有些相似。

當一句帶著嘲諷意味的玩笑沒有人提醒，下一次就更容易出現；當有人在會議中打斷別人發言，大家卻習以為常，漸漸地，等待彼此把話說完便成了一件少見的事。很多時候，改變一個團隊氣氛的，不是一次重大的衝突，而是那些每天都在發生、卻容易被忽略的小互動。



如果破窗效應談的是文化如何被破壞，那麼組織文化研究者 Daniel Coyle 在《高效團隊默默在做的三件事：Google、迪士尼、馬刺隊、海豹部隊都是這樣成功的》呈現的，剛好是另一個方向。他花了很長一段時間，研究那些大家認為合作得最好的團隊，例如 Google、迪士尼、海豹部隊等。原本以為答案會是制度、人才或管理方法，最後卻發現，真正讓團隊穩定運作的，反而藏在每天那些不起眼的互動裡。

這些看似平凡的小事，一步一腳印的影響著團隊的文化。就像有人說話時，其他人願意停下來聽完，而不急著接話、反駁；開會時，主管主動詢問平常比較少發言的人：「你怎麼看？」保留適當的空間聆聽每個人的想法；當同事犯錯時，一起釐清發生了什麼，而非單純的究責、怪罪；收到協助後，一個真誠的感謝，或是經過座位時一句簡單問候與關心。這些互動看起來不起眼，卻會慢慢累積出一種感受：在這裡，我是被看見的，我是屬於這個團隊的。



很多單位在建立友善職場時，會投入許多資源，例如辦理團康活動、設計面談、安排課程。這些都很重要，但真正決定一個人每天走進辦公室時感受到什麼的，不僅僅是制度，更是身邊的人如何與他互動。試著比較兩個不同的情境。

第一個團隊裡，新人第一次簡報，因為緊張而忘記了一些內容。主管當著大家的面說：「這麼基本的事情也會忘？你說說看，為什麼會忘記，下次才不會再犯。」會議結束後，沒有人用這件事給新人壓力，但新人漸漸開始在團隊中害怕出錯而束手束腳。

另一個團隊裡，同樣的情況發生時，主管說的是：「第一次難免會緊張，我們一起看看，是不是哪裡準備得還不夠，下次可以再調整。」問題並沒有被忽略，標準也沒有因此降低，但新人收到的訊息卻截然不同。他知道，犯錯需要修正，但不代表自己因此失去了被信任的機會。



兩個主管都在處理同一件事情，但他們真正建立的，其實是兩種不同的文化。我們一起來看看哪些對話或許有機會創造更高心理安全感的團隊。

譬如，當新人完成一件工作時，可以先說一句：「我看到你這次比上次更順了。」接著再用「我們再一起看看還有哪些地方可以調整。」邀請他做得更好；當有人提出一個還不成熟的想法時，可以先問：「你當初是怎麼想到這個做法的？」有時候，多了解一步，就多了一次合作的機會，也少了一點責怪。這些話並不困難，也未必需要花很多時間。但它們會慢慢累積成一種默契：在這裡，彼此是願意看見對方的。當這樣的互動越來越多，友善便不再只是個人的特質，而開始成為整個團隊的文化。

心理學的不同理論都指出，人們的行為會互相影響。當團隊裡開始有人願意主動說謝謝，其他人也會慢慢開始表達感謝；有人願意承認自己的疏忽，其他人也比較敢坦白自己的困難；有人願意耐心等待別人把話說完，整個團隊的對話節奏也會逐漸改變。



我們常期待文化能夠因為制度而改變，卻忽略了制度最終仍需要透過人的互動才能被實踐。如果制度寫著彼此尊重，但每天的對話依然充滿否定與打斷，那麼真正被大家感受到的，仍然不是制度，而是那些互動本身。

也因此，建立友善職場，是從為團隊示範一種互動方式開始的。在意見不同時，仍然保持尊重；當看見同事承受壓力時，多停留幾分鐘同理他的處境；當發現不恰當的玩笑或排擠正在發生時，不選擇沉默，而是適時表達自己的想法，我們其實都在告訴身邊的人：在這裡，我們希望彼此是怎麼相處的。



我們很少刻意去學一個團隊怎麼相處，但每天都在默默觀察。新人看著前輩怎麼回應主管、主管看著同仁怎麼對待彼此，同事也看著團隊如何面對犯錯與衝突。久而久之，每個人都開始學會：「在這裡，就是這樣做。」文化，很多時候就是這樣被傳承下來的。

所以，今天的一句話、一個回應、一個選擇，也許看起來微不足道，但很可能就是下一個人決定怎麼對待別人的原因。當越來越多人願意做出這樣的小改變，友善便不再只是職場文化裡的一句口號，而會慢慢變成大家共同工作的日常。

