

## J曲線：開創一條可加速有效變革的蹊徑

特刊

陳敦基(管理學院院長)

變革與創新是組織追求進步與永續發展的必要手段，但對於習於舊制的部屬或主管，將因改變的過程充滿許多的不確定性，甚至失敗而心生畏懼。身為推動變革的主管當然責無旁貸地必須領導組織中所有成員一起面對變革，並協助其克服情緒、心理的障礙，以強化其對變革的認同及接受，進而積極參與變革。美國南加大知名教授 Jerald M. Jellison 提出所謂的 J 曲線的管理概念，個人以為其不僅是一條可同時洞悉部屬面對變革的情緒反應與績效表現的起伏曲線，更是一條可指引領導者加速有效變革、提升組織績效的反轉曲線。

在今天大學競爭如此激烈的時代裡，淡江大學亦得因應未來趨勢，不斷持續變革與創新，當然在校園內的同仁們必然亦會因教學與行政推行新制度（如輪調制度）、新措施（如英語授課、遠距教學、研究獎勵），甚至組織重整（EMBA 整合），產生對變革的不適應，以及與個人利益相背的情事，而產生諸多不安，乃至抗拒的心態，身為單位領導者、主管的你/妳，若能善用「J 曲線」裡所傳授的微妙管理技巧及法則，必能有效克服此類組織障礙，加速建立新制、推動新法，帶領同仁提早體驗組織成長及變革成功的喜悅，並得使淡江大學「超越卓越」，邁向另一發展的高峰。以下綜整 J 曲線的主要管理技法及分享個人心得。

1. J 曲線可洞悉一般人面對變革的情緒反應與績效表現。此曲線微妙描述一般人面臨變革時的 5 階段心緒轉變，從心生畏懼（高原期）、排斥抗拒（降坡期）、操作生疏（谷底期）、心悅誠服（升波期），到得心應手（頂峰期）。而績效的表現亦相對呈現由高至低，再反轉攀升的起伏現象。

2. J 曲線可指引領導者加速有效變革、提升組織績效。在宣佈新制時，領導者應具體

說出新制願景，以降低部屬防衛心；在抗拒變革期，部屬會反彈，發出回歸舊制的聲音，這時應積極與基層溝通、以詢問取代告知、以催化（activation）方式化阻力為助力；在調適的低潮期，要讓部屬無懼於犯錯，並不斷給予鼓勵、幫助部屬重拾信心；在逐漸上手期，對於部屬初期成功給予個人化讚美、即時性獎酬；在得心應手期，優秀領導者應有肚量與部屬分享改革的光環，勿秋後算帳，並用心讚賞每位部屬的貢獻。

3. 組織成員面對變革的反應通常分為聽命者、觀望者及死硬派3種，而說服與教育是最經濟的溝通方式。說服對於行為的改變效果其實有限，通常只對態度中性的觀望者較有用；而威脅只可改變行為而無法改變態度，更糟的是會使部屬記恨在心。因此，改變人們行為最經濟的溝通方法就是說服與教育，但應使人們有尊嚴地願意去改變。

4. 催化方法是一種化變革阻力成為推動助力的藝術。催化可有效地將成員原本排斥的態度，轉化為對接受、有信心，並積極參與變革的助力，主要方法包括將大計畫分割成連續的小目標、給予即時獎勵、讓參與者不要怕犯錯、提供適切的訓練與指引等。

5. 與基層溝通，給予明確指示並建立責任。主要方法包括將變革予以拆解成執行步驟、將高階管理語彙落實成基層可執行步驟、採取進行細微管理、相互設定預期表現、確定落實績效協議、詳述績效的正負面後果、潛在問題的因應計畫，以及要求成員對責任公開承諾。

6. 以同理心體諒變革中部屬的負面反應。推動改變時常會聽到部屬抱怨，此時宜採取「虛竹術」裡「曲腰」（如竹一般，遇勁風則偃，就是認同別人感受，使用他們的語言）與「迅速歸正」（當勁風過，竹即恢復直挺，即重新回復到新方向）的並用技巧，處理員工的負面反應。面對挫折，領導者心情亦不免有負面情緒，但務必保持低調反應，也不要批評或怪罪其他人。

7. 個人化讚美可以激勵同仁參與變革的士氣，並得到最佳的表現成果。所謂「女為悅己者容，士為知己者死」，正是詮釋讚美概念的最佳運用。管理者想要從部屬身上得到對組織的回饋，面對部屬的態度就是不能吝於給予讚美。不論誰都聽不膩讚美，甚至是身為領導者亦需要讚美。

8. 打造一個激勵環境，讓變革開始變得容易，並使人們樂在其中。許多領導人誤以為激勵就是以華麗辭藻為成員打造一個空洞願景，所謂「激勵」應是從滿足人們多層次、多元化的需求出發。其不僅可為管理部屬情緒的方式，亦可為鼓勵其尋求更高成就、更難任務時的有效工具。

9. 要保持變革的熱情，而領導者就是變革的能量來源。在實施變革的長期過程中，組織中的成員需要有持續的能量來保持變革的動機與熱情，而能量的主要來源就是領導者，團隊的熱情程度正可反映出領導者的能量大小。

10. 組織變革需要成員的承諾，更需要管理當局支持與資源，以建立變革的文化。變革的成敗繫於組織是否建立變革與創新的文化，而變革的文化氛圍則需要結合變革行為與獎懲計畫。如果員工能建立變革的責任感，管理當局亦能提供充分的資源，並連結行為及獎酬，組織變革即可能成功。

2011/08/02

(陳振堂攝)

