

## 平凡中的不凡

### 傑出員工難尋？也許是你的觀察不夠仔細喔

#### 04-29

只要稍加留意，不難發現無名英雄幾乎比比皆是。在《平凡中的不凡：企業小兵立大功》（暫譯）一書中，作者潘蜜拉·畢柏蕊與布萊恩·瓊斯提醒我們，優秀表現其實所在多有，不過我們必須更留心觀察週遭同仁，才能發現並嘉獎不凡的作為。

畢柏蕊和瓊斯是在浸信會醫療中心擔任主管時，體會出「不凡作為」的真諦。浸信會醫療中心在二〇〇七年獲選為《財星雜誌》「百大最佳工作環境」之一，也是二〇〇三年美國國家品質獎得主（譯註：該獎記念已故美國商務部長 Malcolm Baldrige）。畢柏蕊和瓊斯目前是派屈克·蘭奇歐尼的管理顧問公司「圓桌集團」的顧問合夥人。在《平凡中的不凡》一書中，作者教領導者應如何藉由發掘一些明明有為公司做出優異貢獻，卻常被忽視的同仁，以凝聚、激勵員工。

#### 突發狀況

作者對「平凡中的不凡」定義是：「原本可能不甚起眼的人，所表現出的常為人所忽略的優異特點、特質、技能或努力；有時是在他們因應突發狀況時才被發現。」

商界、政界、娛樂界、體育界及日常生活中的卓越領袖所學到的經驗，提供了《平凡中的不凡》一書許多例證，證明了「平凡人」正面影響他人的力量。

#### 學習看出不凡所在

作者告訴我們，如果想要找出周遭是否有平凡中的不凡作為，一個方法是先排除在眼前蒙蔽我們的阻隔（譯註：直譯為移除遮蔽我們視野的天然眼罩）。作者指出，我們對其他人先入為主的觀念，就可能是某種形式的眼前阻隔。

#### 04-30

預設想法雖然有助我們更迅速地完成日常例行公事，但作者在書中寫道，週遭的人若以不同於我們期待的方式展現出優異作為，預設想法也可能蒙蔽住我們（讓我們看不出這些作為）。若能認知到自己會以個人偏見對人加以區分、貼標籤，或是因過於忙碌而忽視他人，我們就比較能夠超越在眼前蒙蔽我們的阻隔，進而看出人們隱而未顯的不凡。

#### 營造出適合養成的環境

作者為領導者提供策略，用以營造出能讓「平凡中的不凡作為」興盛繁衍的環境。其中一個策略是「僕人式領導心態」，這個論點自數千年前老子在《道德經》中首次提出後即存在至今（譯註：指《道德經》第六十六章的：「是以聖人欲上民，必以言下之；欲先民，必以身後之」）。「僕人式領導心態」要求領導人把自己視為部屬的僕人，亦即藉由支持第一線的工作人員，建立更密切的關係。畢柏蕊和瓊斯在書中寫道，增進領導者的可見度、可及度和可親度，也能在組織內推動平凡中的不凡作為。領導者與員工的互動愈多，就能培養出洞察力，有助於看出原本可能被忽略的人所表現出的不凡作為。

#### 樹立典範

其他有助於領導者在組織內發展、培育平凡中不凡作為的策略還包括：以身作則、增進領導者與員工間的溝通，拔擢展現出平凡中不凡作為的人。

畢柏蕊和瓊斯舉出許多「平凡」人成為可供他人效法的傑出典範的例子，好讓領導者能了解到，若忽略了平凡中的不凡作為會錯失什麼，也藉由闡明這項強大資源，來告訴領導者如何啟發並激勵員工。