



知名激勵領導作家**西奈克** 整理・吳怡靜

年輕人為何很難管理？ 四個原來如此

美 國人稱他們是千禧世代，中國大陸叫他們「八〇後、九〇後」，台灣則是「七年級、八年級」，全球各地，二、三十歲的年輕世代正逐漸成為職場主力。

但這個族群始終脫離不了「草莓族」、「媽寶」等標籤，被認為不好用、不耐操、愛跳槽、難管理。

今年年初，知名作家西奈克（Simon Sinek，暢銷書《先問，為什麼？》、《最後吃才是真領導》作者）談論千禧世代職場問題的幾支影片，在網路引起熱烈迴響，贊同和反駁都有。

「這是個自信不足、不懂得跟人互動、缺乏因應壓力的能力，又很沒耐心的世代，」他觀察，「把他們放到不關心員工成長的企業環境中，結果肯定不好。」

從父母教養、科技上癮、追求即時滿足，到工作環境，西奈克逐一分析這代年輕人「難搞」的原因，「面對這個世代，企業不能抱怨，」他歸結，「是我們虧欠了他們。」以下是他去年底在英國皇家學會演說的重點整理：

每次演講或開會，一定有人舉手問我千禧年輕人的問題，顯然大家都覺得，這個世代有夠誇張，很難管理。他們被形容為視一切為理所當然、自我中心、懶惰的一代，我認為這是個很不公平的標籤。

領導人應該要有同理心。碰上這個世代，我們卻只是一味指控他們的不好，看不見同理心。

許多公司乾脆不再談領導，直接問年輕人要什麼？年輕人說，我們要懶骨頭沙發、免費食物、彈性工作時間……。想要的都給了，結果，他們依舊難搞。

我認為有四個因素，造就了今天的千禧世代：父母的教養（parenting）、新科技（technology）、缺乏耐心（impatience）、以及工作環境（environment）。

首先，這一代年輕人都是教養策略失敗下的產物，從小就被父母不斷灌輸，自己有多麼與眾不同、想要什麼就可以得到什麼。

當他們畢了業開始工作，很快就發現，原來自己並沒有那麼特別，不能想要什麼有什麼，老爸老媽也無法幫你升官。許多年輕

人的自我形象整個崩潰，自信開始動搖。跟以往的世代相比，他們成了低自尊、低自信的一代。

原來我沒有那麼特別

他們也是從小用Instagram、臉書、Snapchat長大的世代，很會「過濾」真實的自己，只呈現他們想要外人看到的一面，所以他們看起來都很厲害，一付「問我吧，我很了」的架式。事實上，他們並沒有答案，心中充滿不確定卻又不想讓人知道。

研究證明，人們使用手機、社群媒體時，大腦會產生一種神經傳導物質多巴胺，也就是當你達成目標、打贏比賽時，腦內產生的快感。當我們的手機響起，不管是來電、簡訊或通知鈴聲，腦部就開始分泌這種化學物質。

所以，心情不好的時候，我們喜歡傳十個簡訊給十個朋友，「嗨！」「嗨！」「嗨！」（笑聲），只為了得到一個回覆，讓我們開心。

事實上，多巴胺也正是我們抽菸、喝酒、賭博時，讓我們感到興奮的物質，非常容易使人上癮。我們對抽菸、喝酒和賭博設

有年齡限制，但對社群媒體和手機卻完全不設防，這非常危險。

很多酗酒者都是在青少年時期，意外發現喝酒帶來的快感，可以幫他們度過成長期的壓力和焦慮，從此上癮。如今，整個年輕世代換成了藉由社群媒體和手機，得到多巴胺帶來的愉悅感。

所有的上癮症，都會導致人際關係崩壞。也就是說，這個世代在成長過程中，並沒有學會與人互動——我們需要這種能力來應對往後人生中的各種壓力。

結果，真的碰到壓力時，這些年輕人不懂得如何跟人求助，而是沉迷於行動裝置和社群媒體。很多人的自我價值完全建立在有多少追蹤者、多少個讚，要是有人取消追蹤，就會深受打擊。好多年輕人都跟我說，他們的友誼都很膚淺，因為他們不曉得如何建立深度、有意義的人際關係。

第三，他們成長在一個追求即時滿足的時代。想買東西？上亞馬遜，隔天就到貨。想看電影？直接上網看。你甚至不必苦等每週一集的電視劇，追劇啊，一次全看完。就連想要約會，手機也可以幫你配對，你甚至不必學習

如果你沒有學會與人互動的能力，必須獨自一人爬山，
這個過程就會變得異常艱辛。

如何與陌生人社交。

問題在於，這些年輕人把即時滿足的概念，套用在所有領域，包括職場和人際關係。我曾跟一些非常聰明、充滿理想、工作也認真的小夥子聊天，「做得怎麼樣？」「我有點想辭職。」「為什麼？」「在這裡無法發揮影響力。」「可是你才來八個月。」（笑聲）

這就好像是，他們站在山腳下，抬頭便看到山頂，也就是他們所謂的影響，不管它指的是什麼。他們沒看到的是眼前這座山，我不在乎你用什麼方式上去，但你就是得花功夫上去。

他們常把工作滿意度視為一種尋寶遊戲，不斷更換工作，尋找想要的滿足感。但這種滿足感不是找一找就有的，你必須有耐心，每天去努力，去享受與人合作所帶來的充實感。

所以，過程才是最重要的，不是山頂。上去的過程會很辛苦，唯一的方法是尋求他人協助，但如果你沒有學會與人互動的能力，必須獨自一人爬山，那麼，這個過程就會變得異常艱辛。

這也是接下來要談的，我對年輕人的第四個觀察：工作環境。

今天的企業文化多是從八〇和九〇年代延續而來。受到「股東至上論」的影響，企業關注的是數字和短期獲利，而不是員工。

當我們把這個自信偏低、缺乏社交技能、缺乏承壓能力，又很沒耐心的年輕世代，放到一個不關心員工成長的企業環境中，結果肯定不好，不只對企業不好，更會打擊一整個世代的年輕人。

我們虧欠這個世代

所以，這是企業的責任，而且他們比過去更加責無旁貸。千禧世代會變成今天這樣，有他們的成長背景，但是，面對這個世代，企業不能抱怨，必須幫助他們建立信心，教他們學會耐心，學會社交技能。

然而，大部份企業都不關心這個問題。有多少公司敢說，他們的領導人把員工的成長看得比公司的成長更重要？有多少公司真的會幫助員工學習溝通技巧，學習如何傾聽、敏銳設計時的衝突？

建立偉大的企業文化，不能靠短期的激烈改革，而要有長期的一致性。就像想減肥的人，上健身中心一次狂操九小時是沒用的，

但你如果天天鍛鍊二十分鐘，一定有效果。

從小處做起，持續不斷去做。例如，開會前，大家都坐一起，反正還有幾分鐘時間，於是每個人都在低頭看手機。我主張開會不能帶手機，讓大家可以講話，「聽說你媽住院了？」「對啊，她現在好多了，謝謝。」「嘿，你那個客戶怎麼啦？」「哎，一場災難。」「真的，怎麼會這樣？」

這就叫做建立關係，看起來沒什麼，但長時間下來，你慢慢會發現，你可以信賴和愛護你的同事、上司，你會相信，一旦遇到問題，他們將是你的後盾。然後，你開始願意顯露自己脆弱的一面，我不是說你要邊走邊哭，而是你願意舉起手說，「我犯了錯；我不夠資格擔任你給我的這份工作；我很害怕，不曉得怎麼辦；我需要幫助。」

企業應該讓這些年輕人勇於說出這些話，因為我們虧欠這個世代，我們應該幫助他們，找到成為組織一份子，並受到其他人關注的那份滿足感。能夠這麼做，最終企業也將獲益。