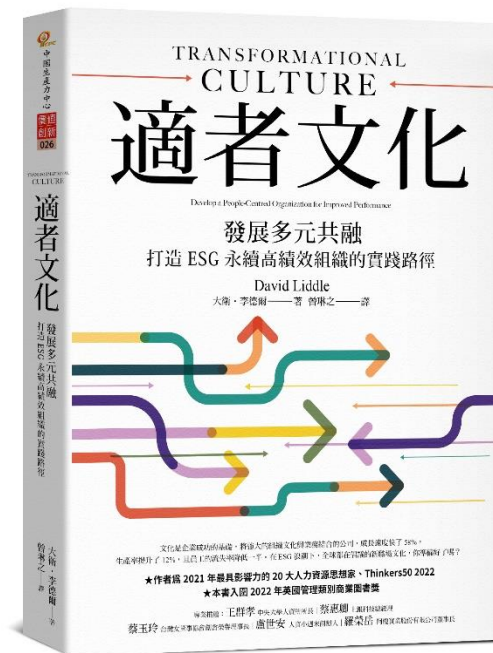


# 適者文化

發展多元共融，打造 ESG 永續高績效組織的實踐路徑



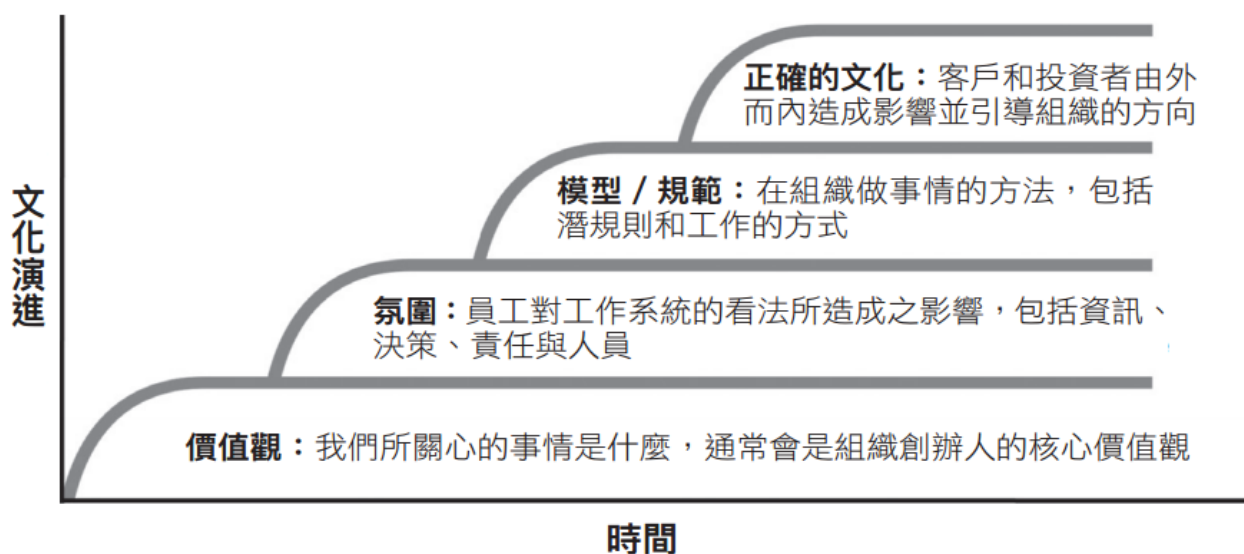
## 導言

每一位正在讀這本書的人，應該都有聽過彼得·杜拉克 ( Peter Drucker ) 所說的「文化將策略當成早餐吃掉了 ( Culture eats strategy for breakfast )」。雖然他可能從未曾實際說過這些字句 ( 提示：如果你有一句厲害的話希望被人傳誦，你就把這句話歸功給彼得·杜拉克就對了 )，但他和幾乎所有研究管理或實行管理的人都信奉這句話。**沒錯，「文化」是關鍵。**

我們會在以下的狀況中體驗到一個組織的文化：當我們參與我們工作的組織時 ( 我的工作 )、當我們購物時 ( 零售店 )、當我們外出用餐時 ( 餐廳 )、當我們去旅行時 ( 航空公司、旅館 )、

當我們參與比賽時（團隊或我們關注或參與的團體）以及我們的宗教禮拜的方式（教堂、清真寺或寺廟）。我們的生活中到處都是組織，而一個組織又以其文化而被熟知。

正如大衛·李德爾（David Liddle）所說的，有數以百萬計關於文化的概念已經被提出。在 1952 年，阿爾弗雷德·克魯伯（Alfred Kroeber）和克萊德·克拉克洪（Clyde Kluckhohn）即在他們的著作《文化：概念與定義之批判性評論（Culture: A critical review of concepts and definitions）》中，找出了 164 種文化的不同定義！在我們努力統整適用於組織環境大量「文化」的文獻資料過程中，我們將了解組織文化的過程分為四個階段，它們會隨著時間的累進而演變：



大衛的《適者文化》一書的厲害之處在於，他探討了文化的四個階段，並對每個階段進行了補充：

**文化作為價值觀：**他的研究側重於組織核心價值觀的重要性以及它們如何塑造個人的行為。

他認為要具備真正的轉型文化，需要具備的關鍵價值觀包括公正、公平、包容、永續性和高績效。當員工依據這些價值觀行事時，員工不僅會體驗到更高程度的個人安適感和生產力，而且組織也會蓬勃發展。

**文化作為企業的工作氛圍和工作系統：**他在這部分的研究成果指出，文化會以一種組織氛圍的形式存在，並且根深柢固在工作系統中。圍繞著人(用人、培訓、職業發展)、績效(評價、獎勵)、溝通(共享資訊、促進員工投入)和工作(工作地點和完成工作的方式)的人力資源措舉，反映並維持了某一種文化。採用這些人力資源措舉並塑造價值觀的領導者，就成為了文化的媒介。

**文化作為模型 / 規範：**大衛在這部分的論述強調轉型文化會在組織內部創造正向的模型和規範。模型會成為比規則和鼓勵更能有效塑造員工行為的管理機制。一個人不需要花太多時間，就可以感受到豐富的組織文化與有毒的組織文化之間的差異。本書所闡述的轉型文化讓員工能夠充分發揮其潛能。

**文化作為身份認同：**這部分研究所探討之文化超越了組織的邊界，並將其與外部利害關係人目中之公司身份認同連結在一起。僅僅有文化是不夠的，關鍵是要具備正確的文化，為組織在市場中創造身份認同，進而影響職場環境。客戶體驗源於員工體驗，而投資者的信心來自於蘊含在文化中的無形資產，組織在社區內的聲譽則源於創造正確的內部文化。

透過探討四個層面的文化議題，本書為所有利益關係人定義了文化的成果。員工可以找出符合其個人價值觀的公司並選擇為這樣的公司工作。領導者可以主動創造正確的文化，以達到

策略性目標與市場上的成功。客戶可以選擇將公司品牌融入組織實踐的公司；投資者可以投資具有成功行為模式的公司；社區可以支持那些持續為社會進步做出貢獻的公司。

大衛提出的轉型文化模型 ( Transformational Culture Model ) 為實現這些目標提供了一套思考的藍圖和行動路線圖，幫助組織在所有四個層面中創造文化。轉型文化中心成為一個分享創意的平台，這些創意會創造出文化藍圖。8 項轉型文化推動因素會是以紀律和嚴謹的態度打造文化路線圖。轉型文化的 7C 則是推動轉型文化之旅的燃料。今天，有許多人已經認識到組織文化的重要性。而這本書將這種現實轉化為具有影響力的理念，這些理念都有深刻的見地，而且提供實用可操作的工具。結合本書的理念與工具，《適者文化》將成為任何不再只想宣揚「文化很重要」，而是希望透過實踐讓「文化發生」的人，一套有用的指南。太棒了！

戴夫·尤瑞奇 ( Dave Ulrich )

密西根大學羅斯商學院 ( Ross School of Business ) 教授

RBL 集團共同創辦人

dou@umich.edu

## 內文精選

「為什麼大家不能對彼此友善一點呢？」—丹尼爾·李德爾 ( Daniel Liddle )，12 又 3/4 歲

想像一下，所工作的組織有明確定義的目標和一組核心價值觀，這些目標與價值觀將我們與組織、彼此及客戶之間，連結在一起。在這裡，我們的領導者致力於開發我們內在的天賦，

並且不論順境和逆境，都以將我們視為人的方式與我們每個人互動。每一個意見都會被聽到，每一分貢獻都受到重視，而且我們的差異性會受到鼓勵。

想像一個職場環境，爭論和歧見能夠以建設性、公平且具同理心的方式得到解決。在這裡，管理者有信心和勇氣在正確的時間與該對話的人進行該有的對話。在這裡，同情心是力量的象徵，對話是正義的基礎，而合作是每個團隊的核心。

想像一個職場環境，組織的政策可以保護我們免受傷害，同時也讓我們承擔責任，但同樣也注重維護關係並打造一個包容、合作和人性化的職場環境。

想像一下，在我們工作的組織，我們的主管重視並致力於打造我們的快樂、健康和個人的和諧。錯誤成為學習和成長的契機，失敗成為洞察力和創新的催化劑。

想像一下，我們的組織蓬勃並持續成長，董事會高層傾聽並回應我們多元利益關係人的需求。在這裡，投資可以放心進行，因為我們的組織將負責任地行動。在這裡，利潤和誠信並行，腐敗、剝削和濫用權力會受到挑戰，並透過公平、透明和健全的管理與問責制度解決。想像一下，所有的這一切都發生在某個職場環境中，在這裡，我們意識到對我們的星球負有責任，並致力於保護我們豐富多樣的生態系統，因為這正是我們生活、娛樂和工作的地方。這不是什麼兒時的幻想。這就是轉型文化。

## 歡迎加入轉型文化

這本書為領導者、HR、直屬主管、工會、律師、員工和許多其他人提供了一種新形式組織文化藍圖，也就是「轉型文化」。轉型文化是公平、公正、包容、永續性和高績效的。轉型文化是一種擁抱多樣性、促進學習、鼓勵負責任和推動參與的文化，進而幫助組織取得成功。轉型文化的這套方法不僅對員工有幫助，而且對客戶、投資者和其他利益關係者也很重要。這並不是一個省事的選項，但當內部文化與客戶和利益關係人的期望相符合時，組織就可以達成艱難的成果、提升生產力、採取負責任的行動，並營造一個高績效的職場環境，從而實現並超越個人、團隊和組織的目標。

「強健的組織文化可以讓企業清楚地與競爭對手區分開來。將文化與業務結合的公司，其成長速度提升了 58%，獲利能力提高了 72%。」( Cappellanti-Wolf, 2019 )

轉型文化借鑒了多種模型和理論，包括但不限於正向心理學 ( Positive psychology )、情緒智慧 ( Emotional intelligence, EQ )、系統思考 ( Systems thinking )、助推理論 ( Nudge theory )、原則性談判 ( Principled negotiation )、修復式正義性 ( Restorative justice, RJ )、人際溝通分析 ( Transactional analysis, TA ) 和非暴力溝通 ( Non-violent communication, NVC )。我在這本書中會介紹到這些模型和框架。

## 我為什麼要寫這本書？

我在我的第一本書《管理衝突》( Liddle, 2017 )，向企業領導者、HR、工會和其他人提出了一項簡單的挑戰。我挑戰他們將衝突管理視為戰略優先事項，並整合以人為本和以價值觀為基礎的方法，來解決職場的問題。我提供了多種經過嘗試與測試之工具組，來幫助他們預防、解決和轉化衝突。

在衝突和變革管理領域的工作，使我可以和遇到困難、失能的組織和團隊合作。這些都是獨特的契機，讓我對企業文化、團隊和部門內部氛圍有很多了解。我現在明白，文化是一個組織最大的資產，或者，也可能是最大的負債。然而，對於很多組織來說，文化幾乎乏人問津，它是唯一沒有人直接負責的資產或負債項目。在某些方面，企業文化讓我聯想到很多職場衝突，兩者都被普遍誤解、經常被忽視；然而，只要管理得當，就會是一個潛在的財富來源。

文化作為一種資產，良好的公司文化可以提升員工體驗，帶來信任和尊重，也可以打造安全與健康的職場，並確保客戶、投資者和利益關係人都能獲得公司提供的最佳服務。在良好的文化中，客戶和員工自然會傾向於傳播正面評價，宣揚與支持組織所做的工作 ( Klinger, 2021 )。但是相反地，當文化出現問題時，它們可能會成為一種負債。它們可能會是壓抑、有毒、失能、破壞性、侵蝕性、造成分裂、令人困惑、令人恐懼和不安全的職場，或者無法與之進行業務往來。

「負面的職場文化會使組織脫軌，造成一種有毒的氛圍，讓員工感到沮喪，並造成非常真實性的關鍵影響。然而，強健的職場文化可以確保員工以組織的最佳利益行事，並從中獲得成

就感。建立良好職場文化的組織，最終將在人才、創新和發展上勝出，且這樣的優勢將持續好多年。」( Taylor, 2019 )

## 我們需要一種新的文化典範

在全球冠狀病毒大流行及社會經濟和健康不平等現象顯露之後，企業文化問題確實受到熱烈的討論。研究發現，有 94% 的高階主管和 88% 的員工認為，獨特的職場文化是企業成功的關鍵( Deloitte, 2012 )。經歷了「黑人的命也是命( Black Lives Matter, BLM )」和「#MeToo」等社會正義運動的興起、員工行動主義的升溫、對彈性職場之需求不斷增加、社區內部和之間的分歧加劇，以及不斷惡化的經濟和氣候危機，如果有哪個時間點應該要尋找良好公司的文化定義，那就是現在了。

在撰寫《適者文化》這本書時，我試圖定義良好文化的樣貌。為此，我建立了一個圍繞 5 個詞彙的文化模型，我認為這 5 個詞彙是良好組織文化的核心：

**公正 ( Just ):** 組織在追求責任制度的同時，也將維護關係、促進對話、學習和成長的需求融入其中。

**公平 ( Fair ):** 組織制度確保公平，員工的意見可以被聽到，問題、行為、投訴和衝突可以透過建設性的方式解決。

**包容性 ( Inclusive ):** 領導者和管理者認可並發揮所有員工的內在光輝。



**永續性 ( Sustainable ):** 組織在滿足其組織的需求和願景的同時，盡最大努力減少對地球的傷害。

**高績效 ( High-performing ):** 我們懷著共同的目標一起努力，以實現最佳成果，為了自己、彼此、社區和組織而努力。

我也看到越來越多證據顯示，傳統制度和文化的會對員工造成負面影響，例如仍居主流地位的階層式框架。這些傳統制度與文化皆是以典型的目標設定、規則和規章為核心( Armit, 2015 )。在本書中，我想打造一個適用於任何組織的文化藍圖——無論組織的規模、地點、產業別或成熟度。我希望我在本書所闡述的內容，可以激起有關目標、價值觀、文化、團隊氛圍、公司策略、規則、行為、政策、正義、領導力、HR、工會、員工體驗、客戶體驗和環境之間相互作用的對話。我開發的各種模型和框架都是為了方便使用和改編而設計的。只有跳脫書頁之外，在真實組織中付諸實踐面對真實的挑戰，這些模型和框架才能真正發揮作用。

### **該停止使用懲罰式正義了**

本書的核心訊息，是組織需要從依賴懲罰式正義 ( Retributive justice ) 轉變為採用轉型正義 ( 公正、學習和恢復性 )。我每天都與員工、HR、工會、管理者和領導者交談，他們明顯希望改變他們實行和獲得正義的方式。然而，懲罰式正義根深柢固地存在於我們組織的制度、結構和精神中。它是懲罰式的、嚴苛和惡性的，就像是惡性的疾病一樣，正在毒害整個系統，其影響廣泛且腐蝕性強。懲罰式正義及其對責備和懲罰的渴望，已經與我們的許多人力資源系統和管理流程緊密相連，它變成了房間裡的大象，大家都看得見，卻無人敢討論。

正如傳統的紀律、績效表現和申訴政策等框架所清楚顯示，懲罰式正義是二元、兩極分化、對立和過度簡化的，只聚焦於輸贏、對錯、黑白，以及攻擊或防守。這種正義模型忽視了各方更深層次的需求和利益，也忽視了組織的需求和利益。這種正義模型往往使用不善、容易受到濫用、壓制創新、阻礙創造力，並會造成恐懼和內鬨的氛圍。換句話說，懲罰式正義提供的只是正義的海市蜃樓，它創造出公平的假象。在轉型文化的概念中，我介紹了一種新的正義模型，正被納入到許多組織的規章和員工手冊中。

我將程序正義 (Procedural justice) 和修復式正義 (Restorative justice) 結合在一起，前者是確保組織提供正當程序並能夠履行其法定和監管義務；後者則是聚焦於降低傷害、促進對話、公平行事、汲取教訓、承擔責任、產生同情心和推動行為改變。我創造出轉型正義 (Transformational justice) 這個詞，來描述這種革新且進步的正義模型。

## 文化的未來是變革性的

本書所介紹的轉型文化模型 (Transformational Culture Model) 旨在幫助你和你的同事創造一個公平、公正、包容、永續性和高績效的組織。在採用轉型文化的過程中，會需要投入奉獻和不屈不撓的精神，這將挑戰我們多年來一直仰賴的傳統智慧，也就是現在仍盛行的系統、結構、流程和規則。

瑪麗亞·阿爾帕·MBE (Maria Arpa MBE) 是修復式正義和非暴力溝通 (Non-violent communication, NVC) 領域的全球先驅，她指出，現在是徹底改革現有的文化和正義典範的時候了。瑪麗亞解釋道：「現在，我們比以往任何時候都更需要透過全新的鏡頭來觀察我們

的世界。此外，我們需要提出質疑並挑戰我們長期以來一直接受的樣』就接受這些社會制度，卻不顧這些社會制度的持續存在造成這麼多不必要的人類苦難。」

瑪麗亞和許多人及組織合作，並幫助他們轉型為進步的正義模型有豐富經驗。她繼續建議：

「無論你是身處在基層還是在領導層級，健全的對話、以人為本的同情心和從控制性的文化中解放出來的時代，已經來臨了。在我們的組織內，轉型為公正、公平、包容和永續性的管理模式，領導力及人力資源管理，將減少人類不必要的痛苦，而這些痛苦往往是由上而下的懲罰式系統的特徵。在一個人們正當地要求包容和平等的世界裡，遲於行動的後果就是進一步對社會造成傷害。轉型文化的發展為這種新的組織型態提供了開創性的模型，因此我請各位領導者了解這些轉型的模型，並找到從『權力為重( Power over )』轉變為『權力共享( Power with )』所需之謙遜態度」。在本書中，我提出當前的文化傳統已不再適用，且無法再達到其目的。它們正在我們眼前被拆除。我們可以任由組織文化發展，或者我們可以積極地發展組織文化，以確保我們的組織在未來具長期的競爭力和永續發展。我預期，聰明的投資者、求職者和客戶，將會選擇後者。

## 目 錄

出版緣起

楔子

推薦序

導言

致謝

## 第一部 改變的理由

### 01 轉型文化及其重要性

什麼是轉型文化？

轉型金三角

結論與行動呼籲

參考文獻

### 02 發生轉變：從懲處到轉型——如何利用修復式正義的力量

什麼是轉型正義？

修復式正義的力量

什麼是懲罰式正義？

對傳統人力資源政策和管理系統的批判性分析

轉型正義如何促進對話、建立問責制和建立信任？

轉型主義的一些效益

結論和行動呼籲

參考文獻

參考資源

### 03 轉型文化模型：公平、公正、包容、永續性和高績效的組織藍圖

轉型文化模型介紹

轉型文化中心

轉型文化的 8 項推動因素

結論與行動呼籲

參考文獻

### 04 轉型文化的 7C

轉型文化的 7C 介紹

結論與行動呼籲

參考文獻

## **05 決議框架：解決工作中的狀況、行為問題、申訴與衝突的全新方法**

決議框架介紹

什麼是決議框架？它是如何運作的？

決議框架如何在實務中應用？

確保問責和善治

決議框架如何有助於轉型正義？

結論與行動呼籲

參考文獻

## **06 一場不文明的戰爭：有毒文化及該如何因應**

什麼是有毒文化？

控制有毒文化

如何從有毒文化轉變為轉型文化？

什麼是有毒文化，有毒文化為何會存在？

看清有毒文化

是否有針對有毒文化的解決方法？如果有的話，該怎麼做？

將有毒文化變為轉型文化的 3 個簡單步驟

結論與行動呼籲

參考文獻

## **07 校準人員、目標、價值觀和行為**

我觀察到、聽到和學到了什麼？

使文化與氛圍趨於一致：文化流系統

當價值觀不一致時，悲劇就會發生

價值觀：21 世紀的組織煉金術

使價值觀與行為保持一致

結論與行動呼籲

參考文獻

## **08 以人為本的人力資源：現代人事與文化職能的出現**

解決人力資源悖論

人力資源令人期待的未來

人事與文化職能的 4 大支柱

結論與行動呼籲

參考文獻

## **09 投入領導力：領導力、管理和轉型文化**

領導力的大哉問

聆聽以提升表現

最好的領導人會與他們的員工同在

該是發揮領導力的時候了

為什麼領導這麼難？

敏捷反應與學習文化

結論與行動呼籲

參考文獻

## **10 福祉、敬業度和包容性：絕佳員工體驗和世界級客戶體驗的關鍵**

我們對待彼此的方式決定了我們是誰

福祉、敬業度和包容性應該視為同一門專業

幸福感、正向心理學和表現

使員工體驗與客戶體驗一致

包容性職場

結論與行動呼籲

參考文獻

## **第二部 轉型文化策略集**

### **11 轉型文化工具組 1**

建構轉型文化的商業論證

轉型文化商業論證範本

### **12 轉型文化工具組 2**

衡量與評估你的企業文化

參考文獻

參考資源

### **13 轉型文化工具組 3**

建立轉型文化中心

### **14 轉型文化工具組 4**

整合決議框架

決議小組（也稱為決議中心）

治理與問責

決議代表

就地決議

定義決議途徑

集體爭論

參考文獻

## 15 轉型文化工具組 5

修復式正義的作用

參考情境：採用修復式原則的管理者

參考文獻

## 16 轉型文化工具組 6

維他命 R——決議維他命

## 17 轉型文化工具組 7

處理職場不文明行為的最佳方法

## 18 轉型文化工具組 8

一次就把調查做對

## 結論與行動呼籲

建構轉型文化的模型概述與介紹

## 作者介紹

**大衛·李德爾 David Liddle**

TCM 集團的執行長，也是組織動力學研究中心( Institute Organizational Dynamics, IOD )

的總裁。大衛是在解決衝突、文化轉型和轉型領導領域所公認的先驅。20 多年來，大衛和他

的團隊在這些領域為全球的組織制訂了屢獲殊榮的計畫。他的第一本書《衝突管理》，被認為

是解決衝突的倡導者和使用恢復式正義的先驅。作者 2021 年被公認為全球最有影響力的 20

位人力資源思想家之一，2022 年入選為「全球 50 大管理思想家」( Thinkers50 2022 )。