

# 組織變革的迷思和模式



Linda Rising

[www.lindarising.org](http://www.lindarising.org)

[linda@lindarising.org](mailto:linda@lindarising.org)

[@RisingLinda](#)



## 模式是什麼？

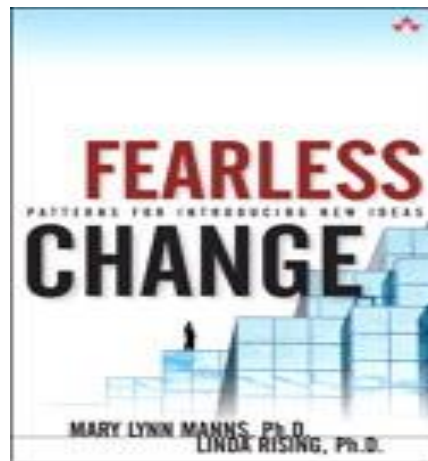
常見問題的已知解決方案。意味著  
我們可以利用模式，  
來對問題和解決方案進行討論。

# 《擁抱變革》 I (Fearless Change)

## 《擁抱變革》 II (More Fearless Change)

模式的根據：

- 社會心理學
- 影響策略
- 演化生物學





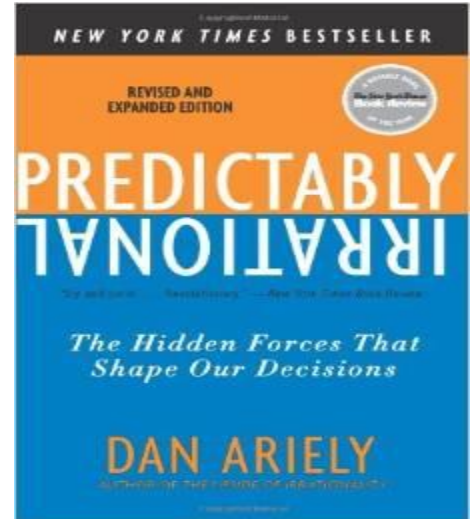
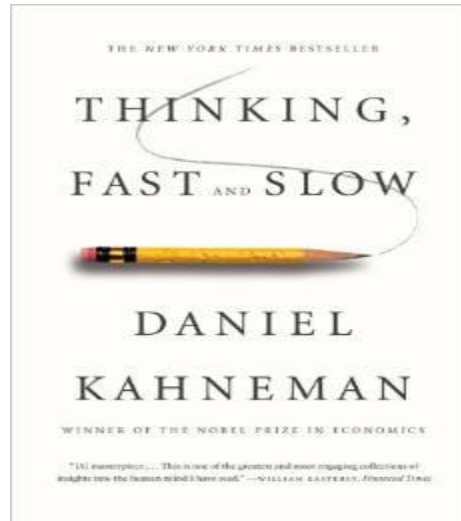
# 迷思 1: 聰明的人是理性的

古典經濟學理論所定義的「理性」：  
透過權衡每個選擇的額外收益和額外成本  
來做出決策。

— 理查德·塞勒，2017年諾貝爾經濟學獎得主

# 行為經濟學

丹尼爾和特沃斯基  
改變了我們對思考  
的看法。





低買，高賣



# 你要持續運用這些模式

扮演角色：

**佈道者**（非宗教狂熱分子）

進行許多小試驗，不斷迭代：

**儘管去做**

**反思時間**

**細微的成功**

**微小的步驟**



## 說故事比爭辯事實有效


- 爭辯事實會增加人們的抗拒。
- 說故事能吸引人們，把他們引進來。
- 牽涉到大腦的不同部位。
- **情感聯繫**才是目標。






## 組織是「複雜調適系統」

- 透過微小、簡單、快速和節制的測試或試驗，來探測、識別以及作出反應，這就是逐步進化的方式。
- 雖然你期望、但是你無法規劃組織的「引爆點」。
- 重點是邊做邊學 — 這就是結對編程 (pairing) / 群體編程 (mobbing) 的力量 — 內隱學習。



**迷思 2:**  
**正義一定會戰勝邪惡**  
**(「公正世界理論」，**  
**我們許多認知偏誤之一)**




**利用食物**：最常被低估，  
卻是我**最喜歡**的模式 😊!

# 瑪利亞準則




蛋糕能解決大部分的問題。

特別感謝 Morten Elvang



**迷思 3:**  
**如果我擁有足夠的權力，**  
**就可以改變別人。**



威脅、解僱、殺戮都非常有效，  
但只能得到「遵從」。  
你要的是「投入」。



## 「遵從」的壞處

- 遵從會產生間接費用
- 間接費用會隨著時間增加，甚至變得跟計畫本身一樣昂貴。
- 人們經常會表現遵從，但實際上仍然行動照舊。



你能用錢買他的雙手，但你買不了他的心。

心才是他的熱情所在、忠誠所在。

你能用錢買他的背，卻買不到他的腦。

大腦才是他的創意所在、

獨創性所在、機智所在。

史蒂芬·柯維 《與成功有約》





**個性化色彩**：每個人都會問  
「這對我有什麼好處？」

你必須設法了解真正的用戶需求。  
數據不等於同理心。

傑夫·帕頓



# 每個人對新想法反應各異

這是個新想法，太酷了！

**(Innovators 創新者 — 2.5%)**

這想法很有趣，但我想再多了解一下。

**(Early Adopter 早期採用者 — 13.5%)**

我想知道別人的看法。

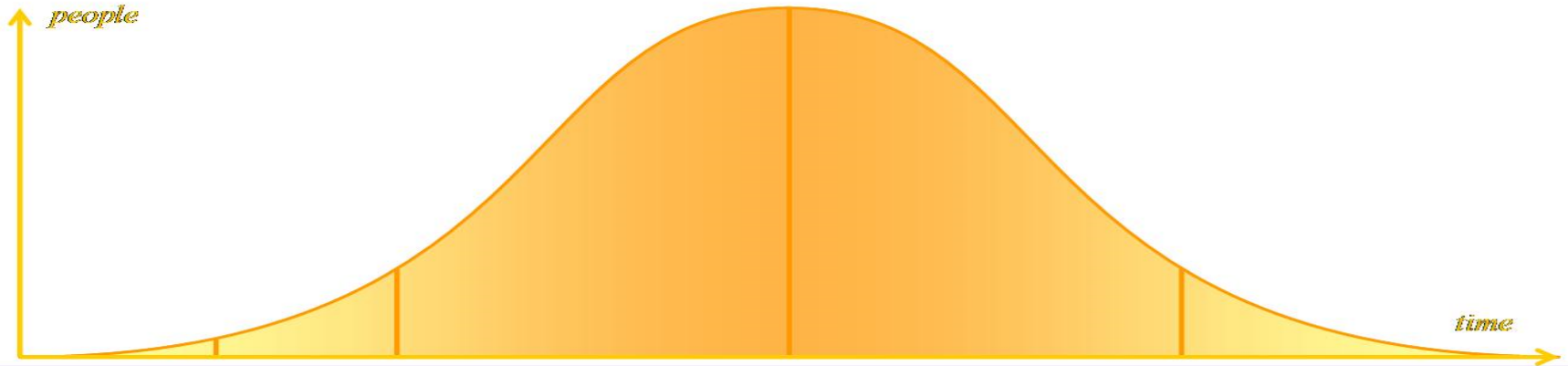
**(Early Majority 早期多數 — 34%)**

如果我必須做，那好吧。

**(Late Majority 晚期多數 — 34%)**

我們過去都是那樣做的。

**(Laggards 落後者 — 16%)**



### **Innovators**

(2.5%) are risk takers who have the resources and desire to try new things, even if they fail

### **Early Adopters**

(13.5%) are selective about which technologies they start using. They are considered the "one to check in with" for new information and reduce others' uncertainty about a new technology by adopting it

### **Early Majority**

(34%) take their time before adopting a new idea. They are willing to embrace a new technology as long as they understand how it fits with their lives.

### **Late Majority**

(34%) adopt in reaction to peer pressure, emerging norms, or economic necessity. Most of the uncertainty around an idea must be resolved before they adopt.

### **Laggards**

(16%) are traditional and make decisions based on past experience. They are often economically unable to take risks on new ideas.

*Bryce Ryan & Neal Gross (1943)*



## 關於創新擴散曲線的注意事項

- 它們指的是角色，而非個人。
- 與年齡相關，無論是針對個人或組織。
- 人會改變 — 鼓勵行為能讓曲線「上升」
- 為何人們會具備某種天性並採取特定行為？
- 想像一下，如果每個人都是創新者 😊！



## 迷思 4:

懷疑者、譏諷者、抵制者 —  
那些人要麼有害，要麼愚蠢，  
或者兩者兼具！無視他們吧！



## 無所畏懼：

傾聽，帶著尊重地認真傾聽，  
並盡你所能的從中學習。  
將阻力化為你的優勢。  
設法讓對方「贏」。



## 你所相信的，讓一切因此改變

- 男士們以為自己在跟漂亮女士通話，於是行為表現變得不同，而那名女士的行為表現也隨之不同。
- 你對溝通對象有著什麼樣的認定，將會對你自身以及該對象產生影響。






先尋求理解他人，  
再尋求被他人理解。


史蒂芬·柯維 《與成功有約》





**懷疑派鬥士：**  
鼓勵抵制者去扮演  
「魔鬼代言人」這個重要的角色。  
將他視為變革過程中，  
受到看重的隊友。

注意：重點在於學習，而不是讓懷疑者一直忙碌。



**迷思 5:**  
**你是聰明的人，**  
**所以你不需要他人協助。**  
**畢竟，這是你的想法！**



**請求協助：**

這是你的想法，你對它有信念，  
但改革不能夠「只因為你」。

讓其他人參與其中  
才是影響他們的最佳方式。



**真誠的感激：**  
**認可他人的貢獻**



## 有力量的感謝

- 真誠
- 即時
- 細節
- 產生的影響
- 謝謝你昨晚工作到那麼晚。你修復了漏洞，我們才能準時為客戶作軟體展示。



## 感恩的人

- 更有活力、更樂觀
- 更容易從失敗中復原
- 擁有更好的健康
- 更少憂鬱
- 更有同情心，更有可能去幫助別人，  
物質主義較弱，對生活更滿足。



在《擁抱變革》I (Fearless Change)和  
《擁抱變革》II (More Fearless Change)中，  
還有許多模式能幫助你引進新的想法。  
這只是一個開始！

謝謝你的聆聽！

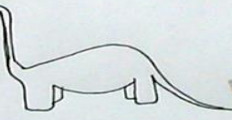
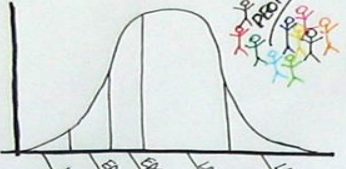


# FEARLESS CHANGE

## ORGANIZATIONS AND CHANGE

CHANGE AGENT

CULTURE



BUILD BRIDGES

CHAMPION SKEPTIC

IT'S ALL ABOUT POLITICS

PROACTIVE

KEEP IT GOING

INFLUENCE STRATEGIES

VISIBLE

TOKEN

THINGS ARE HUMMING



MEETINGS

TAKE ACTION

LEARN

STUDY GROUP

ALL ABOUT PEOPLE

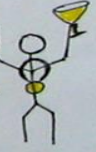
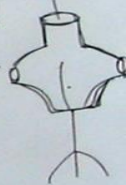
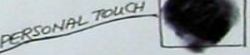
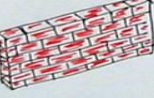
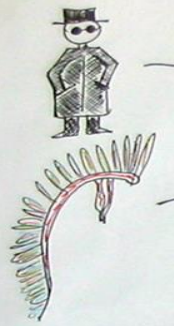
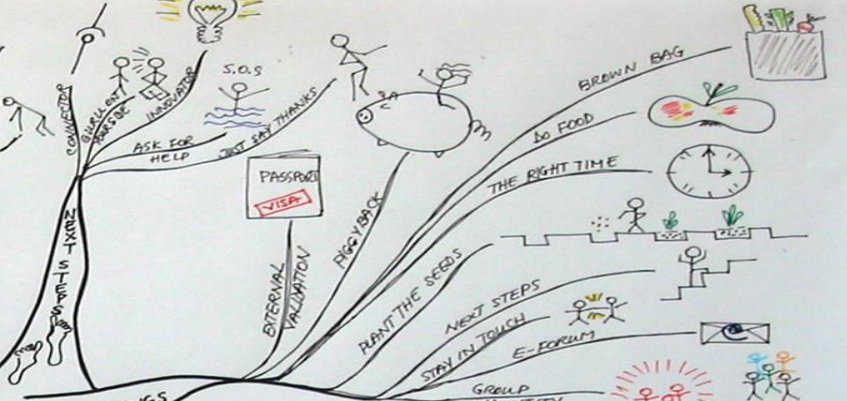
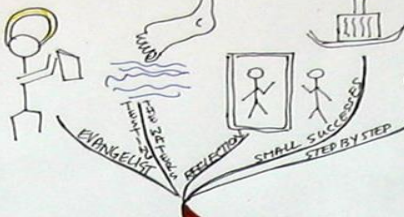
NEW ROLE

CONVINCE THE MASSES

ENLIST GURUS AND FAMOUS PEOPLE



$e=mc^2$







簡報中文翻譯由

**新加坡商鈦坦科技** 所提供

<https://www.titansoft.com/tw/agile-culture/our-story>