

## 由負責到體會自立立人、自達達人的過程

「賦權」一書闡述的內容一直以來就是本身甚少涉獵的領域，藉著本年度專書閱讀活動，而有機會在作者富故事性、邏輯性的筆觸下，進一步了解「權」與「責」的意涵。

在組織管理的過程中，權與責是一體兩面卻又緊密連結的。作者在本書第一章中便開宗明義地指出：成功賦權的核心深處正是「當責」(accountability)。不能瞭解、接受，進而承諾「當責」，也成了賦權失敗的核心因素。因此，我們要成功賦權，要先能掌握「當責」這個核心概要及其衍生的工具與技術。書中並舉出許多具體實例去解釋負責與當責的差異。

負責(responsibility)是：「有義務去履行」、「承諾是對自己所訂下的」、「有責任確實執行被交付的任務」、「把事情做對」、「專業人的責任；專業人要執行特定任務或上級分派的工作，要圓滿達成被授權的職務內容」。

當責(accountability)是：「承諾與確定該履行的義務(即「負責」是可以被完成的)」、「承諾是對別人所訂下的」、「不管怎麼執行，有責任交出最後成果」、「做對的事」、「經理人的責任；經理人必須體認

與接受並負起在轄區內所有活動的全部責任——無論原因為何」。

當我反覆低喃上述的文字時，原本渾沌不清的界定，似乎慢慢的清楚起來。轉換後的自我解讀是，「當責」是種採取行動的責任，透過主動承諾而選擇去做對的事情，並且信守自己的承諾，進而完成交付的工作交出成果。是一種不論外在壓力來自於何或外在壓力多大，壓力感其實應該比較多來自自己。因為自己本身對於事情的期望，進而產生的成果感與自我壓力。在這樣自我驅動的能量下，事情的執行力相對得以提升。舉例來說：在我們工作的過程中，對於自己正在執行的例行業務或是長官因應政策調整等需要而交辦的事務，大多數的人因為對於當責觀念的缺乏，只在心中具有負責的想法，因此可能僅是以「在其位謀其政」的想法，將自己的工作業務「有義務的去履行」，故工作成果也許就以 60 分這樣可以被接受的狀態呈現。倘若，我們這些扮演當責者位置的人，對於當責的概念能有瞭解並能付諸實行的話，在接下自己的業務當時，心中就應該體認到自己已經確定了工作內容；並且對自己的工作做出了「履行的義務」之承諾。對於心態上的改變應該更為積極與主動，執行上就較易具有使命感，在使命感的驅動下，更加用心且努力去獲取成就感，也就容易將原本 60 分剛好及格的工作成效提升至 80 或 100 分的結果。

作者曾經提出：「個人當責有兩大意義所在：一是真正體認了當責本身的真意，二是為交出成果願意多做、多加一份心力與精力。這是一段自我意識、自我經煉與自我紀律的過程」。因此，如果要訓練人們具有當責的觀念，我覺得可以就兩面向來進行。第一就是由內在去開發，找出每個人心中的熱忱，顯現出自己真正願意接受與付出的當下感受。第二則是透過知識管理與應用的過程，將當責的觀念植於心中。在一個組織中的個人具備了個人當責的觀念後，這個組織就有了基礎，在這個基礎上便可以發展、建構，由基礎往上提升至個體當責，團隊當責到組織當責再到社會當責或企業當責，如同萬丈高樓平地起的過程。透過這樣穩健的堆疊過程，形成了一個穩固的組織與工作文化。然而，就像其他道理與觀念一般，當責的層次與互動同樣具有知易行難的困難。在組織或團體裡，有時候會有一些似是而非或模糊的溝通與做法，是需要由在其中的人進行檢討釐清的。若這些狀況發生時未有明確的分析，嚴重時可能造成組織經濟上或形象上的損失，但通常呈現出來的是工作效率低落的狀態。就因為後者存在的機會多，反而使得組織內的人們容易失去警戒心，心想：反正只是比較沒效率而已，又不是工作完成不了。這樣冷水煮青蛙的想法，將可能會導致無法挽回的情況發生。因此，回過頭來想想關於「個體當責」、「團隊當責」、「組織當責」與「社會當責或企業當責」的各別意義，藉由對

各層意義有所了解後，再進一步去思考如何做好分層當責與相互當責的課題。

「個體當責」是指自己在組織或團體中，將個人當責的想法付諸於工作中。也就是不單單具備有積極把事情做好的觀念，而是在團隊工作上，把這樣的想法實際進行，把自己的責任感發揮到105%以上。如此一來，個人本身發揮個體當責可以使我們在團隊工作中，更加勇於負責而提升團隊的工作氣氛。「團隊當責」則是將ARCI阿喜法則導入到團體中，在ARCI阿喜法則中，當責者的A與事先諮詢者的C有很重要的互動關係，常關係到整個團隊的成敗。因此，若扮演各個角色的人各司其職，且當責者與事先諮詢者間能有良好且有效的互動，就容易執行團體當責。而「組織當責」的意義在於藉由當責觀念的執行，更有效地完成對內與對外業務，使整個組織成為一個當責組織。「企業當責或社會當責」則是指一個組織或團體具備有其文化，而這個文化內必包含當責為其一部分，也就是說將當責導入成為團體內的核心思想與價值，呈現於組織內或社會上。瞭解了各個分層的內涵後，發現若要做好分層當責與相互當責，則需要從自身與對象的角度分別思考來看。首先，個人需要做到對自我角色的認知，再則是領導者充分的授權，最後則是團隊內互信環境的建立，這也就是「賦權」完全的執行。

說到對自我角色的認知，我想先從書中提到的 ARCI 阿喜法則的介紹切入。ARCI 阿喜法則是由銳西法則(RACI)而來，「銳西法則」用於釐清角色與責任，故又稱「責任圖解」，這種責任圖解涵蓋四種角色，四種不同程度的責任程度，定義分別如下：A (Accountable) 為當責者，即負起最終責任者，是經理人。有說是或否的權柄與否決權，每一個活動只能有一個「A」；R(Responsible)為實際完成任務者，是專業人也是執行者，負責行動與執行，可以有多人分工，其程度由「A」決定；C (Consulted) 為在最終決定前必須諮詢者，可能是上司或外人，為雙向溝通的模式，需提供「A」充分與必要資訊；I(Informed)為在決策之後或行動完成後必須告知者，是利害關係有關人員，可以是在各層級、各部門，例如人資、財務、後續計畫主持人、客戶等，為單向溝通之模式，是執行的一部分。ARCI 阿喜法則是把銳西法則(RACI)中更具重要性的「A」與 R 順序對調，定義則完全相同。當組織內欲執行一項業務時，組織領導者可能就是扮演 A (當責者) 的角色，或是指派其他主管擔任，並同時組成一個工作團隊，因此身為工作團隊的成員之一，首先就是可以透過上述的定義，將自己的定位認知清楚，再來就是透過團隊內的相互合作，發揮個體當責的態度，對即將要執行的業務內容進行分析、瞭解與執行。