



撰文：方心蕙
插圖：iStock

有幸升職 如何面對死黨與死敵？

升職本是一件可喜可賀的事，但同時亦帶來人事關係的翻新。曾一起出生入死共度患難的「死黨」及處處針鋒相對的「死對頭」，今天仍跟自己有着同一職銜，但日後卻成為自己的下屬，這種新的關係很需要時間過渡和適應。

高級培訓顧問黃錦翔 (Tommy) 認為，新任上司既要保持舊日與同事間的友善關係，又要在職場中建立上司的威信，得在決斷力和親和力之間取得平衡；如要與死敵相處，更要花心思經營彼此的關係。

係死黨先同你講！

當死黨今天成了自己的下屬，彼此日後便要面對公私之間的矛盾，夾在「手心是肉手背又是肉」的兩難之間。再是熟絡，當事人在上任前亦宜先來一次君子之談，跟朋友交代日後職級上的轉變或會帶來身分上的尷尬和公事上的摩擦，好讓雙方為將來的問題做好心理準備。如他日真遇上問題時，則要花時間做一個「事後降溫」的步驟：在人前處理問題時要表現得不偏不倚，但事後不妨在私底下吐露真心話，以避免累積矛盾。

與下屬同事過分友好，也可能會造成職場上的盲點，甚至被別的同事揶揄為「養馬房」，指死黨因與自己關係良好才獲得較好的待遇。新任上司應留意，在與死黨維持友好關係之餘，也要兼顧其他下屬

的感受，理想的處理方法是要與其他下屬有更多相處的機會，Tommy說：「不要只和死黨們吃飯，多安排大團飯局，就算昔日不甚熟悉的同事，在今日也要記得邀請他們參與聚會。」

世上無永遠死敵

從Tommy的諮詢服務經驗中得佑，「死對頭」比起「死黨」會為新任上司帶來更多嚴重問題，如增加團隊無心工作的離心力或找人跳槽過檔等，當事人絕對要正視他們帶來的威脅，適時運用自己的權限，軟硬兼施應對問題。

據Tommy分析，死敵有上手和下手之分，前者反抗的手段較高明，後者則多表現得不合作及唱反調。做大動作、明顯不聽指示的人通常是下手，既為上司，權限比他們高，只要抓緊他們違規的時刻公事公辦，作出警告和處罰即可。愈聰明的死敵愈愛

耍小動作，貪其不用作違規行為，使人苦無對策，在此情況下，新任上司首先要保持情緒平穩，千萬不可動怒，繼續以理服人，然後可不定期地向對方發放友善信息，令對方明白如此下去彼此都不會開心。另外，為避免被套入局，在任何溝通往來上，新任上司可選擇與相關人士以公開和有書面證明的方式通訊，或在對話時邀請其他人在場，以保障自己，在有需要時不用「口和鼻拗」。

Tommy亦強調，贏取中立同事好感很重要，因為通常會極端地反抗的人只屬少數，大部分人都是保持中立態度，只會在旁觀戰，若當事人在死敵挑起小動作時心平氣和，便可較易贏得他們的支持，長遠來說，死敵就會孤立無援。不過他最後亦建議新任上司可「化干戈為玉帛」，如在大團飯局中邀請敵方參與以釋出善意，又可一舉打破「養馬房」之嫌，即使對方拒絕出席，輸家也只會是他。

Profile



黃錦翔 (Tommy)

註冊社工及盈力僱員服務顧問
公司的高級培訓顧問，為僱員
提供各類諮詢服務。

