2017-08-28

**陳如月**

**老將培育年輕人**

我們經常聽到有人說，「我不知道如何培育年輕人」和「很難和他們互動」。由於近年來環境的變化很大，很多事情以前的經驗並不適用。

這次，以營業辦事處的事例當作題材，思考我們能做些什麼。

這個營業辦事處40歲代的業務主任以下，有20歲代至50歲代的MR共13人，覆蓋縣內所有的醫療機構。診所的業績表現不錯，但是醫院的業績不佳。分析原因的結果是，20歲至30歲代的年輕人不習慣MR在醫院的活動，很明顯並不擅長。

檢討有什麼課題的結果，浮現出以下三個。

1. 年輕人由於缺乏經驗，不善於臨機應變的對應以及沒有腳本的對話。
2. 和同仁見面機會少，傾聽年輕人說話的時間不夠。
3. 老將和年輕人之間的溝通不太好。

這三個問題並不是這個辦事處獨有的，在任何組織中都可以看到。因此，讓我們思考如何應對。

* **設計角色扮演**

對年輕的MR來說，與有經驗的醫師或藥師交談有困難這是很自然的，尤其是在醫院裡。訓練是最好的改進方法，而且這是一個可以單獨與許多醫師見面的快捷方式。話雖如此，沒有時間慢慢等。所以，在公司裡做角色扮演練習就變得重要。

然而，麻煩的是，對於營業辦事處成員進行的角色扮演總是比較不嚴格。在這種情況下，如果拜託鄰近辦事處的老將，或是一個不熟悉的人，就會變得認真嚴肅。這將是很好的訓練，對於不明瞭的部分可以隨意地深入，重複練習來對付它們，相信能確實獲得實力。

此外，角色扮演的做法也許能夠在虛擬中練習。可以聯合其他營業辦事處，或是與不熟的人進行練習，也可以在總公司的行銷部或是醫學事務部門為對象，累積鑽研。此外，連結橫向組織的作業，一定要有業務主任或是老將的幫助。

* **製造見面機會**

從前，MR結束了一天的活動，返回到營業所，那裡有主管和前輩。年輕人經常被要求談談當天發生的事情，和他們商討並得到建議是常見的情景。但是，現在這樣的機會銳減，營業所的成員一個月只見面2～3次也不稀奇。有很多事情要談的年輕人不無可能變成無法施展全力。

當然，業務主任和老將說:「想問的話，隨時都可以問」這樣的開放態度，這是非常難得的。但是，年輕人看到忙碌的前輩們就怯場，這使得他們很難交談。如果諸位的職場遭遇那樣的狀況的話，前輩這一邊不要採取「等待的姿勢」，而是對年輕人「最近怎麼樣?」，「一起午餐吧!」伸出友誼之手，主動製造傾聽的機會。

在任何組織中，如何克服物理環境的難見面是一個挑戰。但結局是自己抽出時間相見是最好的解決方法。業務主任自己帶頭製造見面的機會，同時委託營業所的老將一對一擔任年輕人的導師。

不過，必須注意的是彼此的兼容性。受不同類型的人影響也可以學到更多，比如每三個月更換合作夥伴，如何呢？老將和年輕人也相互協商，在營業所會議前後撥出時間共進午餐，或許不會造成那麼大的負擔。

* **相互妥協**

在指導20～30歲代年輕人的時候，請記住的是，如果當事人堅定地說他/她有麻煩，一旦不給予建議就沒有效果，用不否定的建言的傳達方式，就容易被接受。

老將指導年輕人說:「要理解和處理顧客的需求」，那些說話的老將可能無法掌握年輕人的需求。要自問，「看來自己正在聽對方說話，但可能有一些聽不到的東西?」，「對方說的是真心話嗎?是不是還有隱藏的真心話?」是很重要的。當然年輕人這一邊有必要盡力傳達內心話。妥協對彼此有好處。

同時，並不是否定年輕人的工作，而是提供客觀的觀點，關於可以做得更好的建議會讓人感到高興。譬如在會議召開之前，一名老將閱讀一位年輕人寄發的電子郵件，建議「可能有人不了解這封郵件，我想如果是XXX這樣的話，收件人更易懂。」，或是對於議程草案「時間似乎不夠，我認為XXX會更順利。」用這樣的說法給予評論，年輕人比較不會慍怒，更容易接受。

※　　　※　　　※

其實，老將的活化也是每個企業的課題之一。因此營業所內年輕人的培養不要只依賴業務主任，需要全體老將齊心協力。老將的自覺和鼓起勇氣，在鞏固眼前業績的同時，也促進肩負未來的年輕人的成長。讓營業辦公室的全體人員超越世代協作，全體人員一起解决課題。

–End–