

專訪全球知名主管教練葛史密斯

# 不能改變，就和平共處

方素惠

問問自己，我一天的時間都花在哪類工作或活動上？  
我到底要如何過我的人生？

世界級主管教練葛史密斯接受本刊專訪，教導高階主管如何既成功，又快樂；  
如何在不確定的環境下，知道該往哪裡去。

## 葛

史密斯 (Marshall Goldsmith)，經濟學人推崇他為全球最值得信賴的三位顧問之一；富比士雜誌推崇他為全球

最受尊敬的五位主管教練 (executive coach) 之一。

他教練的高階主管包括福特公司全球 C E

O，葛蘭素大藥廠 CEO 等財星五百大企業的領導人。他所撰寫的二十四本著作已經被翻譯成二十幾種語言。

去年七月，葛史密斯接受 E M B A 雜誌專訪的文章，引發讀者熱烈迴響（見二六三期）

，他的專欄也受到高階主管的喜愛。不久前，他再度接受本刊越洋專訪，分享這一年來，在金融海嘯的巨大衝擊下，他如何教練全球企業的高階主管，協助他們迎接挑戰，領導員工，建立正面的能量。

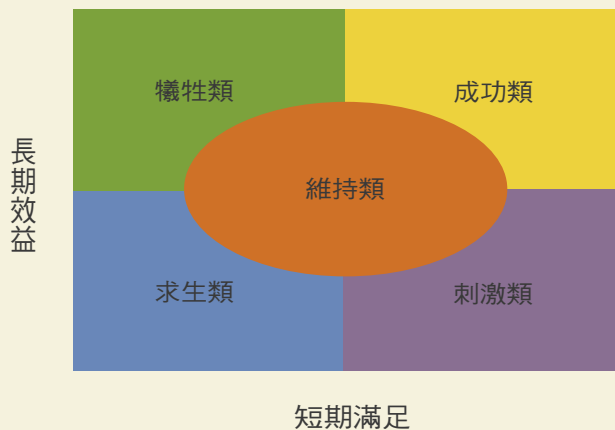
現在，想像這位世界級的高階主管教練正對著你說話，他看著你的眼睛，問你：「什麼事情會讓你不太快樂？」

當他問問題的時候，試著回答他。當他要你想想：「你一天的時間花在什麼樣的事情？」請不妨停下來，深深地思考。

因為，這些問題，正是他教練許多財星五百大企業的高階主管，所問的同樣問題。他所提供的一些看似簡單的做法和技巧，卻正是他協助這些高階主管既成



附圖：追求個人和專業上的成功



我要如何過我的人生

事實上，今天是我國非常重要的一天，是非常有象徵意義的一天。就在十五分鐘前，通用汽車公司破產了。通用汽車就是我剛才說的

，這樣的日子已經一去不復返了。

現在，他的孫子大學畢業，一週工作六十六小時，卻永遠無法維持這樣的生活品質。因為

，這是從肯塔基鄉下來的。不久前，我回去看一位朋友。她的爸爸高中幾乎都沒有畢業，就在工廠找到工作。他每天六點鐘下班，工作並不太努力。但他在這個工廠工作了三十年。他退休時五十二歲，他有終身健保和退休金，太太也享有福利。他在郊區有棟房子，把三個小孩養大送進大學，生活過得很好。

二十四小時，一週七天，不論我們到哪裡，科技都跟著我們。大家都必須比以前更拼命地工作。

功，又快樂的重要關鍵。

「試著改變你能改變的事情，如果你不能改變，就和它和平相處吧！」他強調。

以下是葛史密斯接受本刊專訪的摘要：

過去一年來，因為經濟環境的劇烈改變，我最常被CEO問到的問題就是，如何在面對不景氣和不確定的時候，激勵員工？

我主要給大家兩方面的建議：一個是對生命有更哲學性的看法；另一個是有關教練（coaching）的做法。

我女兒今年剛從耶魯大學拿到博士學位，即將去西北大學商學院擔任行銷學教授。當我女兒在耶魯大學開始讀博士班時，班上有二十二個學生，其中，她是唯一在美國出生的小孩。

這就是今天整個世界面臨全球化的衝擊。也就是說，今天，全世界有幾百萬英文非常流

利，受高等教育的年輕人，正進入就業市場。過去，我不需要和這幾百萬人競爭，但是現在我女兒需要。

台灣同樣面臨這個狀況。台灣很富有，但是同時，在大陸、印度、東歐，有幾千萬人正在學講流利的英文。他們很聰明，將和你的小孩，以及我的孫子、你的孫子一起競爭。更重要的是，這些年輕人飢餓，他們拼命工作。

有一次我到印度上課，我的一位印度朋友是社會中上階層。他說，他的小孩就像中國大陸一胎化的小皇帝一樣，懶惰、肥胖。他不能想像，這些小孩如何和從鄉下來的飢餓小孩競爭。

事實上，當兩個人在競爭時，如果一個飢餓，一個不餓，你要把賭注下在那個飢餓的小孩身上。他們會贏。

除了全球競爭之外，經濟危機讓更多人有意識地感到不安全感。此外，因為科技的發展，一天

那樣的工作象徵。這些工作走了，再也不會回來了。

現在，這個新時代的專業是，一個星期工作六十小時，甚至八十小時，沒有「真正」的休假，也就是沒有電子郵件、手機打擾的休假。

在這種狀況下，你必須打破「工作和生活平衡」的觀念。如果你現在一週工作八十小時，而工作之外的時間才叫生活，那你根本沒有太多生活。這時談工作與生活的平衡，就變成很愚蠢的一件事。

因此，我們應該要問自己，我到底要如何過我的人生？我是在做一些短期滿足的事情，還是在做一些帶來長期意義的事情？

因為除了你之外，沒有人能夠為你自己找到快樂。這就是我最近在寫的新書「正面能量」(Mojo)的主題，是指從內心發散出來，對一件事情的正面態度。

要做的日常工作，沒有很快樂，也沒有什麼太大意義。每天都在填補空白。

**5. 成功類。**真正的品質和生活，同時有高度的短期滿足，和高度的長期效益。也就是說，做一些自己喜歡做，而且長期來說又有好處的事情。

也許我們不能永遠都在做成功類的活動，但是你在那裡待得越久，越好。現在我要請你做這個測試，準備好了嗎？

寫下來，你有多少比例的時間，分別花在這五類的活動上？你的答案是什麼？

### 來自內在的正面力量

你的答案可能會不斷改變，但你帶著這個量表，就可以衡量自己，在快樂上得到多少分；在長期利益上，得到多少分。你可以開始追蹤你的一天，問自己的一天是如何度過的？

某個活動究竟屬於某一類，關鍵不是來自

我以短期滿足和長期效益為兩個主軸，將我們平日的的生活或工作分為五類（附圖）：

**1. 刺激類。**很高的短期滿足和很低的長期效益。這可能是有趣或刺激的活動，長期來說對人不是那麼好，例如看電視、上網，極端的例子是吸毒。

**2. 犧牲類。**長期利益很高，但短期滿足很低。好處是，在這些活動裡，你可能會成就某些東西，但你不會很快樂。例如你一週工作八十小時，你可能很有錢，但是生活卻很悲慘。很多人對自己的工作就是這樣，他們在工作時犧牲，其他時間再用打高爾夫球等方式來彌補自己。

**3. 掙扎求生類。**短期滿足和長期效益都很低。這就是寫「孤雛淚」的英國作家狄更斯(Charles Dickens)小說裡主角的生活。這種生活很辛苦，既沒有滿足，也沒有成長。

**4. 維持類。**位於中間，就像收email等每天

外在，而是來自內在。例如，同樣是空服員，有的人熱心體貼，有的人卻覺得很不快樂。同樣的工作，同樣的飛機，同樣的薪水，差異是什麼？是自己的內在。

或例如有的人為了生活，兼兩份工作，非常辛苦。但他態度正面，覺得為了讓孩子上大學，因此做的事情很有意義，很快樂。

看看我們的生活、外面的世界，以及我們內在的感覺。我要說的是，試著改變你能改變的事情，如果你不能改變，就和它和平相處吧！(Try to change what you can change, and make peace with what you can't.)

如果你不能改變，又不能和它和平相處，你的人生就會很悲慘。我常問別人一個問題：你花多少時間在談自己有多聰明、多棒，或聽別人這樣說；以及你有多少時間，在說別人有多愚蠢、討厭，或聽別人這樣說？

平均，大家有六五%的時間花這裡。我們

在講自己有多棒的時候，可以學到什麼嗎？我們說別人有多糟，有學到什麼嗎？沒有。但我們浪費多少時間在這些事情上。

所以我教高階主管，在你說話時，想一想，這會讓我快樂嗎？有長期的意義嗎？如果沒有，我們要學習把這個習慣丟掉。

## 追蹤你的一天

然後，我再告訴你另一個技巧：在說話之前，先吸一口氣，問一個問題：我現在要說的，或做的事情，是最有利的嗎？

聽起來好像很簡單，但很令人驚訝的是，我正在教練的三個非常高階的主管，他們很感激我告訴他們這個簡單的技巧。因為太多時候，我們所說或做的，都不是最好的事情。

退休的CEO特別需要找一些自己覺得快樂和有意義的事情來做，如果沒有，他們會回頭來攻擊他們的繼任者。為什麼他們會這樣？

## 這是演出的時刻

對高階主管來說，你每天去上班時，也要顯示Mojo，也就是從內在散發出的正面能量。

我知道，很多CEO的工作其實不如外界看到的那麼迷人。你要開一個又一個會議，看無數愚蠢的Powerpoint簡報，談你已經聽過一百遍的課題。有時當你去上洗手間時，看看鏡子裡的自己，你簡直要煩死了。

然而，事實是，會議室裡，每個人都在注意你臉上的表情。所以我教CEO，你必須看起來「像」你很在乎。這不是虛偽，這是專業。

就像在百老匯劇場，每個晚上演出時，那些演員會說，今天我腳痛、我頭痛、我的阿姨上周過世，所以我無法跳、無法笑嗎？

我告訴這些CEO，你賺的錢比百老匯這些年輕人多出一百倍，如果這些年輕人可以每

因為他們在生命中找不到快樂和意義。如果我們有找到，就不會回來了。

想一想，對你來說，自己的意義和快樂是什麼？試著把焦點放在這裡，有意義地過生活。

現在，請你回答：

■ 你最不快樂的時候是什麼？

■ 為什麼這件事情讓你這麼煩惱？

■ 這個問題是不是一定要解決？

■ 如果是，你可以選擇花時間煩惱，而覺得很悲慘，然後進入一個負面的循環；或者，你可以選擇，反正事情就是這樣，我要盡量從中間獲得最大的收穫（make the best of it）。今天先不要沮喪。

■ 下次這種事情再發生時，你就知道，深呼吸，啊（同時緩緩地吐氣）！

如果你可以做一些改變，就做；如果真的不能，就和它和平共處吧！

晚都充滿正面能量地演出，你也可以。這是演出的時刻（It's show time）。

還有一點，通常，我們是先有負面的感覺，才有負面的行為，但事實上，如果我們先改變行為，往往也可以改變感覺。如果你行為非常憤怒乖戾，你的心裡也會感覺非常憤怒；如果你的行為正面，臉上掛著微笑，你的心裡也會因而受影響。所以，你反正要做同樣的事，你可以覺得很悲慘，也可以快樂一點。這完全是你自己的選擇。

## 教練的六個問題

除了以上對生命和生活的態度，我還教這些CEO透過教練，來激勵部屬。

我建議他們，以正面、快速、簡單、聚焦的方式，來和同事互動。我有一個很簡單的技巧，就是定期問員工以下這六個問題：

1. 我們要去哪裡。你是高階主管，先告訴大

家，你心中的大圖像是什麼，我們現在要去哪裡。

**2. 你要去哪裡。**要部屬告訴你，他現在要去哪裡，創造彼此的對話。重點是在主管和部屬，大圖像和小圖像之間，創造連結。

**3. 做得好的事情。**問部屬：你認為你和你的團隊哪裡做得好？大多數主管很少問這樣的問題，而常問你哪裡做不好，以致部屬覺得很不受肯定，不受感激。

**4. 建議改善。**有個很好的教練問題是，問你的員工，如果你是自己的教練，你會建議自己怎麼做？你的策略會是怎麼樣？有時候，他們的建議會比主管的還要好。我的一位CEO客戶告訴我，當他問員工時，他很驚訝員工回答的品質有這麼好，沒想到他們對自己提出的挑戰，甚至比他的還多。有一半時間，他會告訴員工，別理會我的建議，照你的建議做。

**5. 我可以如何協助你？**

**6. 你對我有什麼改善的建議？**一項大型研究顯示，員工對於主管評價最差的項目，就是主管很少問部屬，他們有什麼地方需要改善。

在這些每月或每兩個月一次的對話中，創造一個雙方都有責任的環境。意思是說，主管每幾個月要和員工對話一次，但是這其中，如果員工覺得對方向有困惑，應該主動找主管討論。

對CEO來說，你也許對「明年會如何」沒有信心，但至少你應該對「現在應該如何」有信心。對員工誠實很重要，你不能過度承諾。但你可以做的是，告訴大家，這是我們現在要去的方向，我們現在的策略為什麼是這樣。讓大家至少對於這段時間要做的事情，振奮昂揚。

在快速變動的時代，公司的方向可能改變，但是我們卻不能沒有方向感。