

## 專訪高階主管教練葛史密斯

# 改變對自己的定義

方素惠

全球最知名的高階主管教練、本刊最受歡迎的專欄作家葛史密斯，最近在美國再度接受本刊專訪。

他指出，企業主管想要成為更好的領導人，

光是改變行為是不夠的，應該改變的，還包括對自己的認知。

### 早

上七點鐘，芝加哥，凱悅飯店，早 包。

餐。葛史密斯 (Marshall Goldsmith) 穿著我們熟悉的綠色T恤，點了燕麥牛奶、水果、零脂牛奶、柳橙汁、一片雜糧麵

他是全球最受推崇的高階主管教練，他的著作「Up學」(What Got You Here Won't Get You There)、Mojo等書，暢銷全球。他教練的

對象包括福特汽車CEO、沃爾瑪百貨副總裁

等財星五百大公司領導人。

察與思考：

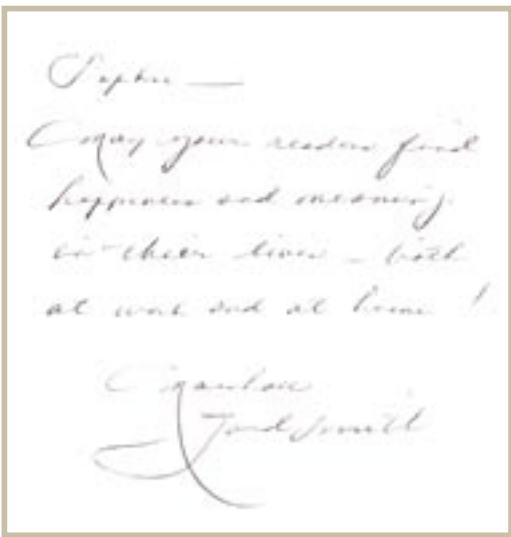
這是他第三度接受EMBA雜誌專訪(前兩次刊載於二七九期、二六三期)。他像老朋友一樣分享他最近對於教練工作、領導人的觀

■最近這段時間你都在忙些什麼？

□去年我們見面之後，我完成了Mojo這本書(見二八四期新書新知)，並且一直在各地溝通這個概念。我最大的兩項思考，第一是，我們內在的感覺，和我們外在散發出來是否尊重周遭的人之間，有很大的關連。如果我們回家感覺很快樂，我們對身邊愛的人散發的訊息就是，和你在一起讓我很快樂；如果我們回家感覺很沮喪，那麼我們對我們所愛的人散發的訊息就是，和你在一起讓我覺得很沮喪。

當我在寫Mojo這本書的時候，我的企圖是，要幫助讀者





▲ Sophie：  
祝福你的讀者在生活中——包括工作和家庭，都找到快樂和意義。  
馬歇·葛史密斯

達到更大的快樂和意義。這是好事。我當時不了解的是，一個人因為自己的快樂和意義，對別人帶來的影響，其實一樣的重要。這是一個思考。

我的第二個反省和思考是，沒有人會因為我而變得更好。人們願意改變的動機，是來自他們內心，而不是我的內心。因此，我越來越放棄要別人做一些事情。我越來越了解，我的使命是幫助別人成為他們想要成為的人，而不是告訴他們應該成為什麼樣的人。因為若不是來自他們的內心，他們所能達到的很有限。

我發現，改善最多的客戶，是我花最少時間在一起的客戶；我花最多時間和他相處、教練他的客戶，反而沒有太多改善。我深刻的學習是，讓一個人成功和失敗的人不是我，而是我身邊的這個人。我的工作是在幫助別人做到對他們有意義的事情，而不是告訴他們他是誰，或他應該成為什麼。

我現在教我的客戶，任何你要做的改變，都應該來自你的內心。因為如果不是，會很不真實，看起來會很虛偽。

■你是說，如果有人不想改變，你就不管他

……  
□我是，但我不是說別人應該要這樣。我的教練過程有效，只對於在乎的人、他的問題是行為，而且他願意改變。只有這三個條件存在，我的教練才會有用。

■如果有些人是你身旁的人，例如你的老闆或重要夥伴，他不改變，會讓你工作和生活很沮喪。除了接受事實之外，我們可以做點什麼？

□基本上，要有效影響一個決策者，第一個關鍵是接受現狀。你不需要喜歡現狀，但你要接受。不要去期望一些不存在的事情，然後失望。在那裡的，就在那裡了。

第二，世界上每個決策都是由有權力的人

做的，和它和平共處吧（make peace with it）！很少人願意和這件事情和平共處。我們來看世界的歷史，決策者大多是男性、年長者，這些有錢、有地位的人，卻常常很不理性。沒有什麼好驚訝的，歷史已經告訴我們了。

這個做決定的人有個名字，就叫顧客。他

們就是顧客，你必須影響他們，他們不需要影響你，你就把他們當成顧客。你賣給他們可以賣的，你改變可以改變的。如果你不能改變或不能賣給他，就深呼吸，然後放手，和它和平共處；如果你真的無法和平共處，就離開吧！不要坐在那裡，把自己逼瘋。

我常在客戶身上看到一種病，就是迷失在邏輯裡。我們常說，這不合理、這不公平、這不對。世界本來就不合邏輯、不公平、不理性。何必試圖尋找一個不存在的世界，然後失望於你找不到？

■這會不會是個藉口，來逃避你所面對的挑戰？

□一點也不。事實上，我們的目標應該是發揮正面的影響（make a positive difference），而不是證明自己是對的。如果你侮辱你的老闆，

或想證明他是個白癡，你不會為公司帶來較大的正面影響，你的影響反而較小。

想想看，一個銷售人員如果賣不出去，他們開始抱怨顧客，對顧客生氣，那是浪費時間，這不會令人尊敬。究竟是銷售人員還是顧客該負起責任？是銷售人員。所以我會建議你的讀者，負起責任，來發揮正面的影響。

決策者是自利的，你不是賣你需要的東西給他，你要賣他的需要給他。你永遠要以他們的利益點來說服他。如果這個人的需要是要讓公司成功，或讓顧客快樂，就以這點為訴求賣給他；如果他想要取悅股東，就賣給他這點。

### ■關於教練，你最近的想法是什麼？

我發現，我們不只是一要改變行為，在某些時候，我們也必須改變我們的身分識別。

□我最近在教練上有個改變，就是不只是聚焦在行為上，還強調身分識別 (identity)，也就是我們如何定義自己。因為我發現，我們不只是一要改變行為，在某些時候，我們也必須改變我們的身分識別。

己，說你不善於肯定別人，經過我的教練，你獲得了別人的回饋，說你現在很會肯定別人。然而，即使外在來說，這是件好事，但內在裡，如果你不覺得自己是這樣的人，你仍然會認為這很假，很不真實。

我學到，我不只要看人的行為，還要看他如何定義自己。我們定義自己的方式，往往和真正的自己無關，而是我們一生為自己設定的

程式。

舉例來說，你不擅長什麼？告訴我，你最弱的部份是什麼？

■是○○○。(對不起，親愛的讀者，這段屬於個人的事情，我不能和你分享。)

……

□你被負面程式化 (programmed) 了，說你不會做這件事情。你有什麼天生的問題，讓你

不會嗎？你真的不會嗎？不，是你選擇不會。你告訴自己，這是一個壞事。在你心中，你找到一個藉口，而且還怪你的文化。

所以你必須為自己發展一個新的身分識別，你必須克服這點。你對這件事仍然有一種罪惡感，不自在。你必須克服它，你會更快樂。

■巴金漢 (Marcus Buckingham) 在「發現我的天才」(Now, Discover Your Strengths) 一

書中說，人應該要找到你的優勢，順著優勢走，但你反而要大家問自己，覺得自己哪裡不行？

□我同意也不同意。我喜歡他的看法，但我認為這個看法被錯誤詮釋了。在職業的層次，這是事實。例如，你很會打高爾夫球，因此你順著這個優勢，成為高爾夫球選手。

但是在高爾夫球裡，你就不能只會一種技能。你要成為真正好的高爾夫球選手，你不能說，我只會一種技巧，這樣就算你把它做到最好、完美，你還是無法贏得比賽。不能說我只要在我的優勢上發揮。不行。

我合作的對象都是領導人，他們不能說，我是個領導人，因此我只要做一件事。例如，領導人的部份工作就是要銷售，或者就是要讚

我們必須為自己的生命負責，如果你想做受害者，你就會變成受害者。如果不高興，就改變它；如果你不想和無法改變，就和它和平共處吧！

美別人。這是你生活的一部份，只要它是你生活的一部份，你不可以說，我就是不擅長這個，那只是個藉口。

以我自己來說，我也是在發揮我的優勢，但在我所做的事情裡，我也必須找出一些對我來說不容易的地方，克服它。以我來說，寫作就不是

我擅長的事。

■但你寫得很好。

□我是下了很多的苦功學習的，我一直到四十幾歲才開始學習寫作。所以，人們到了四十幾歲，仍然是可以改變的。我一直到一九九六年，才出版我的第一本書，我當時四十七歲。

但到現在，可能已經有一千萬人讀過我的

文章，這都是從四十七歲以後開始的。所以你看，我們是可以改變的。

所以你剛才講你不擅長的那件事，十年後，你回頭看，會說，我做得很好。所以不要先為自己找藉口，有些人怪自己的文化、年紀、性別等等。

■高階主管要怎麼著手建立一個新的身分識別？

□首先，他們是不是很喜歡自己的舊身分識別？大多數領導人的身分識別都是正面的，他們自我感覺良好，但另一方面，其實仍然有一些身分識別是可以改變的，例如肯定別人、傾聽，這些可能是小的改變，但卻是很重要的改變。首先，他們必須想要改變。

還有，我們還要思考快樂和意義。因為最終，你必須找到快樂和意義。你健康、有錢、家庭關係好，其他的就是快樂和意義了。你覺得你現在做的事情，快樂而有意義嗎？

■有。但世界上不是所有工作都那麼令人覺得快樂和有意義，這麼一來，這位工作者該怎麼自處？

□你覺得沒有趣的工作，別人可能覺得有趣；別人可能看你的工作，會覺得沒有意義。我和我女兒（註：Kelly Goldsmith，西北大學商學院教授）曾經做過一個研究，我們要別人描述什麼是他們覺得快樂和有意義的事，結果發現，沒有哪一項活動是所有人都共同覺得很有意義的。例如，對某些人來說，園藝有意義；但對有些人來說，卻讓人覺得挫折。因此每個人都可以找到他喜歡做的事情。意義對每個人來說是不同的。

所以我們不要坐在那裡一直抱怨，「可憐的我，不公平，公司不合理」。我們必須為自己的生命負責。如果你想做受害者，你就會變成受害者。如果不高興，就改變它；如果你不想和無法改變，就和它和平共處吧！