

前 而不是反

期以来, 于 来 , 提供反 是一 基本功。当他 努力 斗去 公司
的目 , 工需要知道 展的情况。他 需要知道他 的表 是否能 到他
的 意。他 需要知道 些方面做得好以及 些方面需要改 。

上, 信息的交流采用从 到 工的“向下反 ”的形式。正如 工需要
的反 一 , 也能 从 工的反 中受益。 工能 程与程序 的
效力提供有用的信息, 也能 理的 效力提供有用的信息。随着“多个考
者考核”的出 , “向上反 ” 得日益常 。

但是, 于所有类型的反 , 有着一个基本 :它着重强 的是 去, 是已
生 的事情—而不是将来多 多的机会。就 点而 , 反 并不是广 的、
的, 而是有限的、静 的。

在 去的几年里, 我 察 上万名的 参加 。在 中, 参与的每个
人扮演 个角色。一个角色就是提供前 —也就是 , 其他人 于今后的建
并且尽最大努力帮助他 。第二个角色就是接受前 —也就是 , 听从今后的建
并且尽最大的努力去学 。 通常持 十到十五分 , 一般的参与者
行 六到七个 。在 中, 参与者要做到 :

- 选择一个他想要改的行止。这个行止的改将会他的生活产生重要的、深远的影响。
- 任意挑一位参与者，向他描述一个行止。这个是采取一一的行的。可以很轻松地完成，例如，“我想成为一个更好的聆听者。”
- 请求前——请求一条今后的建，一条建可能帮助他在他行的行止方面有所变化。如果参与者共同致力于去，他不准出任何于去的反，他只准出于未来的建。
- 听建并且做笔记。参与者不能以任何方式建做出价。他不准建进行批判以至做出判断，例如“是个好主意。”
- 感谢其他参与者出的建。
- 问其他人他想要改什么。
- 提供前——帮助其他人改的建。
- 当别人对你的建致意的时候，“不客气”。提供以及接受前的整个过程一般需要15分钟。
- 找另外一位参与者，不断重复上面的过程，直到结束。

当 束 ，我 参与者尽力用一个 来描述他 体的反 。我 他
充完整 个句子“ 个 是.....”。他 用来描述 个 的 通常是非常
的，例如“很棒的”、“ 人力量的”、“有用的”或者“有益的”。 最多的一
个 是“有趣的”。

当我 接受 coaching 以及具有 性思想的 候，我 大部分人会得到什么
的定 ？ 趣！

前 的十个原因

然后参与者被 到 什么 个 是有趣的、有益的，而不是痛苦的、令人
的或者令人不安的。他 的答案很好地解 了 什么前 通常比反 有益。

1. 我 可以改 未来。我 无法改 去。

前 帮助人 想象并且致力于一个 的未来，而不是失 的 去。 通常
被 使用前 。 手被教 要“ 着路前方看，不要 着 看。” 球
被 教 要想象投 球，想象是完美的一 。通 人 提供 于他 如何能
更加成功的建 ，我 可以增大他 将来成功的可能性。

2. 帮助人 “正 ”比 明他 是“ 的”更加富有成效。

在“ 我 明你是 的”中，消 的反 通常被 用。 于接受者来 ， 容易
生防守； 于 出者来 ， 容易 生不安。即使是建 性地 的反 通常

被看作是消极的，因为它必定涉及到、不足之以及的。然而，前是被看作是积极的，因为它强的是的解决方法。

3. 前尤其适合于成功的人。

成功的人喜得有助于他目的建。他往往拒消极的判。我容易接受和我看待自己一致的反。我也容易拒和我看待自己一致的反。成功的人往往有很的自我形象。我察很多成功的主管前做出反，甚至非常欣前。我不敢定些人于反是不是同有的反。

4. 前可以来自了解工作的任何人。

前不需要个人的身。于前面描述的，一个常的反就是参与者他从陌生人那里学到了那么多的西感到。例如，如果你想成一位更好的聆听者，几乎任何一位都可以一些建。他没有必要了解你。反需要了解那个人。前只需要有于完成任的好的建就可以了。

5. 人不需要像接受反一去接受前

理上，建性的反是“重表，不是人”。上，几乎所有的反都被个人接受（无反是怎么的）。成功的人的同意和他工作密相。人越是成功，事越是如此。很出一个的反而不被人地去接受。前不会涉及个人的，因前是在尚未生的事情。

6. 反馈会强化个人的固定模式以及消极的自我暗示。

前能强化化的可能性。反馈能强化失落感。我中有多少人曾被配偶、其他重要的人或者是朋友“帮助”，他对于我以前的“罪行”有人的力量，他和我分享些“罪行”，从而可以指出那些我的已成史的缺点。小姐都反馈可以用来的信息“你就是这样的”。前是基于的想：人未来可以做出的变化。

7. 勇敢面对！大部分人得不到消极的反馈，我也给出消极的反馈。

我调查了五十多个公司的“多个考核者考核”报告。员工的满意度比，

如“及提供建设性反馈”以及“鼓励及接受建设性的意见”之类几乎是最低

分。培训的培看起来没有什么效果。如果在提供反馈有所好，每次的

效考核表都是“有所改善”，那么截止到目前，大部分是完美的。不善于

给与或者接受消极的反馈。在不久后也不会有什么改变。

8. 前能像反馈一样，包含所有同的“材料”。

假如你才在行委会前报告做的很糟。你的经理也在。为了不你再

令人羞耻的面，你的经理可能通过你一些今后的建议来帮助你以后的

报告做准。些建议很尽，并且是以的方式给你的。用方式，

你的经理可以“包含同的要点”，自己不会感到，也不会让你感到更加羞

辱。

9. 前 往往比反 更快、更加有效。

成功的人提建 ， 一个很好的技巧就是 ， “ 是 于未来的四点建 。 以和提建 的人相同的心 来接受它 。 如果你能 接受 条, 你已 在方面 有所提高。 于那些 你没有意 的建 ， 不用去管它 。”采用 方法, 在衡量建 的 点上或者“ 明 些建 是 的”上几乎没有浪 。

“ ” 通常是消 的, 会占据很多 , 但是却没有什 么成效。抛出建 的 判, 于建 的提出者以及接受者来 , 整个 程将会 得更加 。 成功的人通 常 自我决定有更高的需求, 向于接受那些他 同意的建 , 拒 那些强加于他 的建 。

10. 前 可以成 适用于 理、同 或者 的有用工具。

无 是 , 反 是和 判相 的。当用于 理或者同 , 会 致非常消 的意想不到的后果。前 没有包含 判的 越性。它更加强 成 一个有益的 “同路人”, 而不是一位“ 家”。

就 点而 , 没有掌权的人更容易 么 。 一个很好的 建 就是 每个 “我今后如何才能更好地帮助我 的 ?”, 并且听从其他 的前 (用一 一 的形式) 。

概要

的来，一篇文章的意 不是暗示 不 与反，也不是 要放弃 效
考核。 篇文章的目的是表明在日常活 中，前 比反 更加可取。

除了其效力和效率之外，前 可以使生活 得更加愉快。当 理被 到“上次你
收到反 的 候感 怎么？”的 候，他 通常的答 是否定的。当 理被
到收到前 的感 怎么 的 候，他 回答 前 不 有用，而且很有趣。

各 以及各个部 之 高 量的交流 通是把整个公司 在一起的 水。通
前 一并且鼓励其他人 用前 ， 可以急 提高公司里 通的 量， 保正
的信息得到 ， 接收到信息的人非常 意去接受。

果是一个更加有活力、更加 放的公司—其 工都致力于未来的前途，而不是
徘徊在 去的失 之中。

Marshall Goldsmith

摘自於 “Leader to Leader” Summer 20