

# 成功并非取决于教练

最好的领导者也许是最后才被察觉到的人

By: Marshall Goldsmith

From: Issue 87 October 2004, Page 120

Photographs by: John Abbott

Illustrations by: Michael Meister

URL: <http://www.fastcompany.com/magazine/87/mgoldsmith.html>

---

很多在公司里被认为是进行领导力发展的作法，可以说是在浪费时间。端视你是否认可这样的训练程序。你的公司选定你为未来的领导者，因此把你送到“领导力训练营”，训练时间可能是在任何地点持续一天到两个星期不等。你被一个夸夸其谈的主讲人(就像我)所娱乐，接着你被要求去评论这些主讲人，并且评估他们是多么的有效。假如公司在信息搜集方面特别严谨，你也许还会被要求评论住宿的酒店和招待的食物。但是没有人评论你。没有人追踪观察你学到了什么，或是你是否确实成为更有效的领导者。结果，学习和改变最多的人，也许是主讲人、酒店的工作人员、还有厨师。

这是一件奇怪的事，也点出了在协助人们进行改变以达成改善的训练过程中，存在着一个巨大的谬误。我们把焦点过度集中在销售者，而不是消费者。我们关注的是主讲者、而不是学习者。我们关注的是培训者、而不是受训者。我们把焦点过度集中在领导者，而不是执行者。

在我的教练工作中，这的确是事实。在我有幸一起工作过的杰出当事人中，Hal 也许是我的明星学生。他的共事者认为他所达成的改善程度，远远超过任何一个我曾经共事过的当事人。

Hal 管理的事业部门属于一个世界上最大的组织，拥有大约 40,000 名员工。他的 CEO 认为 Hal 是一个了不起的领导者，并且希望以建立跨部门协作综效的方式而赋予他更多的领导

力，来扩大他的工作角色。这位 CEO 要求我和 Hal 一同开展训练工作。Hal 热切的接受了这项挑战，并且邀请他的团队一同参与。他们为了训练而共同建立的项目管理流程，是我所见过最细致严谨的。每一位成员都参与其中以创造正向的综效。他们为了建立全公司的团队精神，积极联系接触公司里的同事，并且定期报告自己在这些方面努力的情况。他们持续从所有的同事身上学习，并感谢那些提供想法和建议的人们，坚持贯彻以确保有效地执行任务。

然而，当我告诉 Hal，“我花在你身上的时间，可能比我曾经训练过的任何一位个案都要来得少。在我和你以及你的团队共处的经验里，我应该从中学到些什么呢？”

Hal 平静地思考着我的问题。“作为一位教练”，他这么说道，“你应该意识到，当事人的成功并非取决于你，而是取决于选择与你一同开展训练工作的人们。”他微微的笑着，然后继续说道，“从某种程度上来说，我也是一样的。我领导的组织其成功并非取决于我，而是完全取决于那些和我一起工作的伟大同事。”

他的话显然违背了关于领导力的传统智慧。如果你读过相关的文献，即使没有经过美化，你仍会看到其中大量的夸张了领导者的贡献。这意味着一切的成果都是源自于领导者之手。领导者负责增进你的能力。领导者指引你抵达理想乐土。把领导者从成功的方程式里拿出来，人们将会表现得像是迷失的孩子。

我觉得这些都是胡扯。正如一个古老的谚语所说，“最好的领导者，人们往往察觉不到他的存在。当最好的领导者将工作完成的时候，人们会说‘是我们独自把工作完成的。’”

这就是为什么我不再坚持自己视"教练如专家"的观点了。我现在更认为"教练如协助者"。我的当事人了解自己的途径，绝大部分不是通过我，而是来自他们的朋友、同事、家庭成员。我只是在需要的时候试着提供帮助，并且协助他们不要偏离自己所选定的课题太远。

举例来说，你希望在聆听方面表现得更好。也许教练会对你说明如何成为一个更好的聆听者。这些建议也许是相当合乎逻辑的、具有可行性，并且难以反驳。但是这些往往都是流于泛泛之论。而更好的方式，是问问你自己生活中最重要的人，“我要怎么样才能更好地成为你的聆听者呢？可否给我一些想法。”他们可以根据你聆听他们说话的时候给予他们的感觉，给你具体、实在的建议-- 而不是那些你可以在书本上读到的笼统想法。他们也许不是聆听方面的专家，但是事实上，他们比世界上任何一个人更懂得如何去聆听他们自己。

我无法改变和我一起开展工作的成功人士。我不会这样尝试的。太多人认为一位教练，特别是造诣深厚的教练，可以帮助解决他们自己的问题。这好比是你希望保持健美的身材，以为只要聘请世界上最好的运动教练就好了，而不用自己亲自锻炼。

真正伟大的领导者，例如 Hal，认清了成功取决于教练的想法是多么的愚蠢。长期持久的成功是由从事工作的 40,000 员工所创造出来的 -而不仅仅是由于那个身在高层的、拥有特权的人。

Marshall Goldsmith ([www.marshallgoldsmith.com](http://www.marshallgoldsmith.com)) is corporate America's preeminent executive coach and founder of Marshall Goldsmith Partners.

Copyright © 2004 Gruner + Jahr USA Publishing. All rights reserved.  
Fast Company, 375 Lexington Avenue., New York , NY 10017