

领导力大师德鲁克、麦斯威尔、库泽斯，《高绩效教练》作者惠特默

爆荐的内驱式管理！



唤醒

从竞技场学来的金牌激励策略

[加] 彼得·詹森博士(Dr. Peter Jensen)◎著 王露瑶◎译

THE WINNING FACTOR

Inspire Gold-Medal Performance in Your Employees

运动心理教练**25年**奉献奥运，挖掘金牌教练**5大**特质
助**60多位**金牌运动员斩获金牌，让财富**500强**领导获益的**启发式领导**

 **江西人民出版社**
Jiangxi People's Publishing House
(金) (银) (铜) (铁) (锡)

唤醒

从竞技场学来的金牌激励策略

[加] 彼得·詹森博士(Dr. Peter Jensen) 著 王露瑶 译

THE WINNING FACTOR

Inspire Gold-Medal Performance in Your Employees



江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
(中国·南昌·洪都大道)

图书在版编目(CIP)数据

唤醒:从竞技场学来的金牌激励策略/(加)詹森
(Jensen,P.)著;王露瑶译. —南昌:江西人民出版社,2015.3
ISBN 978-7-210-06894-5

I. ①唤… II. ①詹… ②王… III. ①管理学 IV.
①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 287927 号

江西省版权局著作权合同登记:图字 14-2014-279

The Winning Factor: Inspire Gold - Medal Performance in Your Employees

Copyright©2012 Peter Jensen

This edition arranged with AMACOM

Through Big Apple Agency, Inc

Simplified Chinese edition copyright:

©2014 Jiangxi People's Publishing House

All rights reserved.

唤醒:从竞技场学来的金牌激励策略

(加)彼得·詹森 著 王露瑶 译

江西人民出版社出版发行

地址:江西省南昌市三经路 47 号附 1 号(邮编:330006)

编辑部电话:0791-86898980

发行部电话:0791-86898801

网址:www.jxp-ph.com

E-mail:jxp-ph@tom.com web@jxp-ph.com

2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16

印张:14.5

字数:190 千字

ISBN 978-7-210-06894-5

赣版权登字—01—2014—689

版权所有 侵权必究

定价:45.00 元

承印厂:北京市兆成印刷有限责任公司

赣人版图书凡属印刷、装订错误,请随时向承印厂调换

赞 誉

“我与彼得已经相识 25 年了，在这期间我看着他
与运动员一起工作，并见证了他用自己深厚的自我引
导推动运动员取得好成绩，而且让他们成为更好的人。
这本书已经对我产生了深远影响。真棒！他的确是一
个导师。”

加拿大电视台奥运主播布莱恩·威廉姆斯

“（这）是一本非常精彩的书，它深入探究了那些
能开发人们的最大潜能并让他们的表现更上一层楼的
关键因素。对那些想要成为最好的自己并且让周围的
人也这样做的人来说，（它）是一个很好的礼物。”

Reliance Comfort 合伙有限公司负责人力资源和
劳动关系的副总裁琳达·摩根

“如果我三十年前能看过这本书，那么它将很快就能让我成为一个更好的领导者。我花了几十年时间才意识到，要想打造一个成功的企业，关键是要将每次互动都看做是帮助别人进步的一个机会。有趣的是，在我读这本书的时候，我不住地在想如何将相同的原理应用到帮助开发孩子的潜能中去，而本书最后一章则给予了最透彻的指导。”

加拿大能源公司创始人兼 CEO 格温·摩根

“如果你负责跟客户打交道或者负责服务运营，那么你应该读读这本书！在读的过程中，将‘运动员/孩子’这些词替换成‘客户’，你会发现詹森的话可以成为任何负责管理客户服务或从事创造零售体验行业的人的指导原则。你可以获得有创新意义的洞察力，洞悉如何与客户互动，以及如何建立有意义的客户关系。最重要的是，在你翻阅詹森是如何训练那些运动员来提高他们成绩的同时，你同时也会学到如何让你的客户通过与你合作来提升他们的价值。从建立客户忠诚度和长远发展的角度来说，这本书是一副灵丹妙药。”

加拿大皇后商学院商业和市场营销
战略专业副教授肯恩·王

“通过准确地记录如何对那些精英赛跑运动员一步步地训练，彼得·詹森博士剖析了有效领导的组成部分。他在高效领导方面所具有的知识、所做的研究和所具备的卓越洞察力，能给每个领导者带来益处。”

总督领导力研讨会执行董事－伊恩·安德森先生

“《唤醒：从竞技场学来的金牌激励策略》对训练教材贡献巨大。在将最新和最好的训练原则应用到体育中去这方面，彼得·詹森与我们任何一个人相比都有更多的经验。本书包含了无数来自体育界以及职场中的引用和真实案例，全面阐述了蒂姆·葛维在《内心游戏》一书里所讲的人们取得良好表现的内在障碍，并将这个概念拓展到了阿萨吉欧力所讲的超个人领域中。很多教练都没有很好地理解其中的整个要义，而彼得所写的这本精彩的书很有希望来解决这个问题。”

绩效顾问国际执行主席，《高绩效教练》一书

作者约翰·惠特默

目 录

赞 誉 / 1

第 1 章 带员带队,光靠奖罚不好使

1 要明白:内在驱动是员工跃然出众的关键 / 4

2 要知道:发展倾向是培养员工的支柱 / 6

3 杰出的管理者应该像教练般唤醒员工 / 7

4 如何培育四象限员工 / 10

5 与你的下属建立发展性关系 / 12

【自我评估】:达布罗夫斯基——良性解体及“悲惨的礼物” / 14

第 2 章 培养员工发展倾向,唤醒内在成就欲望

6 发展倾向的五大特质 / 19

7 运动训练室让人坚韧不拔 / 23

8 信念与发展倾向——冰球教练马可·比尤利 / 25

第 3 章 潜能唤醒与人际沟通

9 与发布命令相比,给出问题更易启发员工 / 34

- 10 想要运动员盯住球的最好办法是提出问题 / 36
- 11 多用量词,少用“为什么”来提问 / 38
- 12 会听是唤醒下属潜能的重要一步 / 40
- 13 执行目标的“细微调整” / 43
- 14 将所见、所闻、所感与所想区分开来 / 46
- 【自我评估】: 你会是激发员工成长潜能的领导者吗? / 51

第4章 教练的自我管理和自我控制力

- 15 没有自我管理能力,你与激发者相距甚远 / 56
- 16 你是需要员工哄着的喜怒无常的火鸡吗? / 60
- 17 学会控制自己,时刻明了自己的情绪 / 62
- 18 改变行为的唯一途径是改变信念 / 65
- 19 约翰·伍登的家族信仰 / 67
- 20 你的信念会影响他人的行为表现 / 69
- 21 投资回报最大化:越是卓越的员工,越值得关注 / 70
- 22 有意识有行动,实现自我管理 / 71
- 23 主动意识——身体、心智与情感 / 76
- 【自我评估】: 你是缺乏自我认知的领导者吗? / 87

第5章 建立互信关系

- 24 不会信任他人,自己只能累死 / 92
- 25 成为第一个表现出信任的人 / 95
- 26 把握员工发展进程,关注表现目标 / 101
- 27 让你的下属参与到自我成长中 / 105
- 【自我评估】: 你是值得下属信任的领导者吗? / 108

第6章 金牌激励,善用想象力

- 28 告诉员工你想要的,而不是你不想要的 / 117
- 29 像一个教练一样讲话:“如果……你想看到、

听到什么？” / 119

30 头脑风暴,获得员工的建议 / 122

31 建立与最终目标相关的想象 / 124

32 学会预放行为 / 126

33 激发员工卓越表现的小窍门 / 127

34 想象力运用时的潜在障碍 / 131

【自我评估】: 你是想象力丰富的领导吗? / 134

第7章 扫除前进中的一切屏障

35 找到事情症结,集中精力解决 / 140

36 花5分钟总结每一次表现 / 145

37 无障碍会议如何开 / 148

38 GROW 成长训练模式 / 150

39 陪伴和支持员工做更多的有效事 / 153

【自我评估】: 你是值得员工信任的领导吗? / 155

第8章 创造逆境,考验员工反脆弱力

40 逆境是职场游戏的本质 / 160

41 预测可能出现的困难,然后制订解决方案 / 164

42 在关键时刻提醒下属,他是什么样的人 / 167

43 教会下属进行禅观运动 / 168

44 提高下属的人格坚韧性 / 173

45 创造逆境,带下属走出舒适区 / 179

【自我评估】: 你是对逆境反射弧过长的领导吗? / 186

结 论

附 录

附录A 成为儿童运动的“积极参与者” / 195

附录B 面对失败 / 199



第 7 章 带员带队，光靠奖罚不好使

THE WINNING FACTOR

对于每一位真正成功的管理者而言，发展倾向是其培养下属的支柱。对下属的培养不应该仅仅关注其身体成长，而是无论其关注点在哪，都能激发其内心的成长欲望，进而发挥他的潜能。没有鼓励和激励，没有导师或教练，一个人的成长潜质很难得到实现。

海伦·凯勒（Helen Keller）是如何成为我们文化认知中标志性的人物的呢？纳尔逊·曼德拉（Nelson Mandela）是如何从漫长的囚禁中走出，忘记痛苦、愤怒和怨恨，受到世人敬仰的？亚历山大·索尔仁尼琴（Aleksandr Solzhenitsyn）是如何在备受压迫的环境中摆脱思想枷锁，成为伟大的思想者的？

很显然，这些人的文化环境、成长经历和遗传因素不同，但在他们的成长中，我们无疑可以发现某种共性，它超越了所有差别，成就了他们的伟大。如海伦·凯勒有幸遇到了她的老师安妮·莎莉文（Annie Sullivan），安妮对她的成长和发展起到了巨大的作用。纳尔逊·曼德拉在《通往自由的漫漫长路》（*Long Walk to Freedom*）一书中谈及了许多人，谈到了过去的一些作家和历史人物，这些人对他日后的发展影响巨大。

但是，成就这些杰出人物的除了环境和先天身体条件外，还有另外一个重要因素——“第三要素”，即个体本身选择未来成为什么样的人。

我们很快就能发现，第三要素广泛存在于任何一个压力与诱惑并存的领域里。职场、体育界、学术界、美术界……各个领域，无一例外。

我的导师卡其米日·达布罗夫斯基博士（Dr. Kazimierz Dabrowski）是20世纪70年代出色的精神科医生，研究了许多特殊人群。他发现，第三要素在个体的品行和情感培养方面发挥着重要的作用。



我与奥林匹克运动员及其教练共事期间，深切体会到了“第三要素”的强大作用。奥林匹克运动提供了“性能实验室”的理念，透过这一理念我们可以清晰地了解第三要素的作用。在国际体育运动中，真正伟大的教练都非常重视发掘、训练运动员身上的第三要素，鼓励运动员调动第三要素，激起锻炼的热情。在从事奥林匹克事业的25年中，我目睹了“第三要素”创造出的辉煌成绩，它使运动员无论是在赛场上还是在退役以后的生活中都有着出色的表现。

卡里姆·阿卜杜尔·贾巴尔（Kareem Abdul-Jabbar）和比尔·沃尔顿（Bill Walton）曾受教于传奇篮球教练约翰·伍登（John Wooden），他们对约翰·伍登赞不绝口。他们并不是夸赞他所教授的篮球技巧，而是称赞约翰·伍登给他们的发展所带来的影响。约翰·伍登鼓励他们尽己所能，展现最好的自己，积极进取。而约翰·伍登并不是唯一这样做的人，曾经我还遇到过许多教练，也见识到了他们的发展倾向以及激发队员第三要素的技巧。道格·利（Doug Leigh）是世界首屈一指的花样滑冰教练，当我们谈到这位世界一流滑冰运动员的职业生涯晚期时，他曾简明扼要地指出：“最后，仅剩的只有自我。”

1 要明白：内在驱动是员工跃然出众的关键

在培养人才方面，第三要素的概念至关重要，这一概念最早来源于达布罗夫斯基。我曾于1977年至1978年跟随达布罗夫斯基学习。他认为第三要素在伦理和情感培养方面非常重要，而在这里我只是借用这个概念，对它的阐述也浅显易懂。我将使用第三要素这一概念来谈论我们接受训练和管理的人身上的自我导向、自我意识和自我责任的培养。

达布罗夫斯基指出发展的潜力包括三个方面：

1. 天性。这些因素构建起个人身体和精神的“路线图”，包括遗传等因素，如母亲怀孕期间饮酒。

2. 后天培养。指影响个人发展的社会和自然因素（环境因素），如父母、朋友、学校、财产状况、文化以及国籍等。“后天培养”完善“天性”。显然，好的教养就是一份宝贵的资产，但是正如我们所理解的，稍不如意的教养并不能决定你发展的终点。但何为好的教养也需要一些界定，就个人而言，有时毫无矛盾和逆境的成长环境也会限制其成长和发展。

3. 第三要素。这一因素就是选择。无论你拥有何种遗传优势和环境优势，你也会因第三要素的作用和能力而超越这些优势。个人可以有意做出选择，改变自己，成为更高层次的人。简而言之，第三要素是个人在自己的蜕变过程中所做出的选择。

这种自我发展常常伴随着冲突，这时个人对自己产生某种程度上的不满。最初可能只是外部的冲突，如破产、失败或者失望，但渐渐地，外部冲突就会内化，“我是谁”和“我应该成为什么样的人”这一冲突给个人带来的不满就会促进第三要素的产生。之后，我们会发现情绪会严重影响个人发展的最终层次。

第三要素是良好表现的关键，因为它需要个人意志的投入，并且需要个人不断增强自我责任和认知。时光不可能倒退，不可能让我们再去改变或者交换遗传的天赋，亦或是选择“更好”的父母来重新抚养我们。事实无法改变，我们只能接受自己现有的一切。从未有人是被别人推向最高层次的，他们必须有进一步提升的内在欲望。然而，领导、教师以及有发展倾向的教练可以积极培养别人的独立性。如果一位有发展意识的优秀领导人将第三要素“注入”给个人，就会产生意想不到的结果。

过去几十年，对自我发展、自我激励、个人能力及其他概念的文字表述



层出不穷，这些概念乍一看貌似与第三要素相似，但事实上大部分的心理学术书籍描述的内容与人的意识和自我发展关联性不大，而更多则是强调通过调节或重新安排个人活动来否定或越过眼前的实际：“每天听 CD，然后你就开始相信。”这里面确实有可听取的地方，但大多都是劝导人们到一个新的环境。激发第三要素是建立在自我导向基础之上的，完全是拉动力。

第三要素不是意志力，不是强迫个人改变，而是驱使其向前发展，它更多的是培养自由意志和选择的意识，拉动个体成长；它不是给个体增加一条新任务，而是摒弃盲点，找到努力的方向，从而推动个体朝着这个方向发展。

有时，我会将第三要素看作是对个体既有事物的揭示，并在此基础上发现有机会实现的事。它就像是我们拥有的一台神奇的“电脑”，该电脑已安装自我发展的程序，但一直处于隐藏和休眠状态，在特殊教练、领导或父母的帮助下，用户才获悉它的存在。随后，一切都发生改变，出现新的可能性。瞬间，第三要素被激发出来帮助人们实现升华。

随着内文不断地深入，我们对第三要素的理解也会不断加深。

简要讲一下术语。在接下来的论述中，我会交替使用教练、经理及领导人这些概念。第三要素适用于任何人（父母、教师、教练或者经理）在任何地点培养他人。本书中使用教练这一称呼会多一些，因为我相信这是现今工作场所最需要的管理模式，并希望领导人和经理将自己看作是教练。

2 要知道：发展倾向是培养员工的支柱

对每一位真正成功的教练而言，发展倾向是其培养人才的支柱。具备发展倾向的教练能够认识到培养人才的重要性，从而热衷于对他们的培

养。这些教练的成功不只表现在结果中，更表现在对个人技能、责任、能力以及情感的培养中，在这一过程中，他们并不只是简单地监督、指导或管理，而是发挥着更大的作用。

具有强烈发展倾向的教练从来不会打击自己的队员，即使有，也寥寥无几。但对于那些高高在上的教练而言，情况则不尽相同。优秀的教练之所以超凡出众，得益于自己的队员所取得的成就。

本书将会讲述如何培养发展倾向，针对有兴趣学习如何帮助别人发展、提高的读者。有些人的发展倾向是与生俱来的，而对大部分人而言，发展倾向是逐步形成的，它仅在我们成为领导人物之后才会逐渐显现，并且可以通过我们的勤奋努力在瞬息万变的环境中不断增长。

在工商界及体育界，我们需要不断学习，将自己的事情完成得更好、更出色。稍后我们将会深入剖析这样做最突出的原因，即工作标准的不断提升。我们的世界瞬息万变，去年所取得的成就在明年或接下来的许多年便失去了意义。

3 杰出的管理者应该像教练般唤醒员工

我的父亲安加·詹森（Anker Jensen）于1930年3月从丹麦移民至加拿大。当时他20岁，希望在北美开创新生活，但移民时机却不合适，因为北美刚刚经历了1929年股票市场的崩盘，正处于经济大萧条初期。1976年，父亲逝世。我对他在丹麦的生活经历知之甚少，但几年前我设法追溯他移民时的所有记录。他在矿上工作了42年，之后于第二次世界大战期间服役过5年。但有趣又令人费解的是，船舶文书上对他的记录却是一名农场杂工。



我出生在诺兰达，那里气候恶劣，土地贫瘠，尽管如此，父亲的花园却总是充满生机。邻居们纷纷效仿，开辟花园，但只有父亲的花园硕果累累。当然这是有原因的。父亲是天生的园丁，他知道如何创造有利的条件来最大限度地开发每一株植物内含的生长机能。他精心照料温床，使用肥料增加土壤肥力，而这些肥料则是来源于他在后墙角建造的一个大坑。同样，优秀的教练、领导人以及父母在抚育自己的队员及孩子的过程中，与不称职的教练、领导及父母相比，他们承担了更多的责任和义务，他们的做法与园丁如出一辙：创建适宜成长的环境。

培养他人不仅仅只是关注身体成长，而更多的是无论其关注点在哪，都能激发其内心的欲望，发挥他们的潜能。我们所讲的责任是指对自身的责任，对自身成长和发展的义务，而不是对身外之物的责任和义务，如对组织的责任。我们希望他们发挥其才能与技巧，将自身的价值发挥到极致；我们希望唤醒他们自身的第三要素。

没有鼓励和激励，没有改变命运的事件，没有导师或教练，第三要素的作用便得不到实现。正如上文花园的比喻，若园丁未采取措施促进其生长，植物的生长潜力便无从谈起。

| 杰出教练的五个特征 |

通过对杰出教练的研究调查，我总结了他们在激发第三要素中的五个特征。

1. 自我认知。自我认知使他们协助而不是制约个人激发第三要素。
2. 建立信任的能力。这样做，为迈出第一步逐步实现自我导向创造了相对安全可靠的环境。
3. 使用意象的能力。通过使用意象，可以帮助个人“看清”事物的可能性，从而鼓励他们建立起自信。
4. 困难发生时，识别困难的能力。识别障碍能帮助个人承担处理暂时