

好天——真在，只是有时飞得不够高，看不到。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

山不转水转（一）

2001 年 6 月，在上海举办的亚洲第一次教练会议——”二十一世纪企业教练发展论坛”上，经济学家艾丰说：我们不能改变春夏秋冬，但我们可以穿衣服；我们不能改变下雨，但我们可以打伞。我们可以改变小环境。

同一个论坛上，企业教练添·高威也有一个类似的表达。他说：有些事物是我们能控制的，有些是我们不能控制的，有些是我们能控制而没去控制的。

我觉得，教练的工作很大程度上就是在挖掘我们能控制而没去控制的这一部分。

有一次一个客户抱怨环境、行业特点甚至风水影响他的行为。

教练就问他：你可不可以选择一个新的环境或者风水。

他说：不能。

教练又问他：环境、风水已经如此了，你还可以做什么呢？

教练用这个问题带客户去看的，就是”我们能控制而没去控制”的部分。

”一条弯弯曲曲的河流／前进、后退、迂回，总能到达／要去的地方。”这是诺贝尔文学奖获奖诗人帕斯的名作《太阳石》结尾的诗句。

我们不能控制客户的决定或者时间表，但可以控制自己的态度和行为。

”没有憋死的牛，只有愚死的汉。”

在任何既定的处境下，只要你愿意，总有些地方是你可以选择、可以发挥作用的。前进、后退、迂回，你总能到达要去的地方。



前进、后退、迂回，总能到达要去的地方。

山不转水转（二）

Sunny和客户谈一个工程项目，预计要半个月以后才能确定。但当 Sunny 和教练通电话时，教练挑战她能提前做到。

Sunny 说：不行，这不是由我决定的。

于是教练问她：为什么你的时间表要由别人决定。

她回答道：因为这得看客户的意见啊。

教练再问她：你不能影响客户的意见吗？

她想了想说：可以。

她承诺提前确定项目。一星期后，她打电话给教练，说那个项目谈妥。

一个服装厂的老板对教练说：他本月服装销售很好，但不敢肯定下个月怎样。因为西装面料厚，如果天气热，就会影响销量 。

教练于是挑战他：既然预计到这一点，你可以如何在可能的干扰因素之下，还能保证下月的销量呢？你除了等待天气之外还可以做些什么？

有些人成功，是环境造就，不成功都不行。有些人成功只能在一个好的环境中 ，而另外一些人即使在恶劣的环境中，也同样成功。

时势造英雄，英雄也在造时势。

环境影响你，可是你本身也是组成环境的一部分啊！

如果说，是环境起决定性作用的话，那么，关键就在于，你怎么去促使环境做出你想要的决定。



天气热我控制不了，对于销量，却是可以做点什么。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

下一个村庄

一个被教练者埋怨他那个城市经济状况不好，所以自己很难发展。

教练就问他：在你的城市里，有没有发展得很好的人？

他回答：有。

教练又问：同一个城市，为什么别人可以发展，你不可以？

有时候，我们寄希望于改变环境来改变命运。

不能否认环境会对人有影响，但仅仅依赖环境是不够的。真正起决定作用的，还是人自己的思维模式和行为模式。

如果说环境能发挥作用的话，也是通过人自身的转变来实现的。

事实上，同一个环境中生长的人们也可以有完全不同的命运。

有这样一个寓言故事：

某人来到一个村庄前，向路旁的一位老人打听：前面那个村庄好吗？

老人没有回答，却反问他：你来的那个村庄好吗？如果你觉得你原来那个村庄好，那么前面的村庄就好；如果你觉得你原来那个村庄不好，那么前面的村庄就不好。

”下一个村庄”在生活中可能就是我们的下一个城市、下一个企业、下一段婚姻、下一个日子。

它们会好吗？

这跟”村庄”本身没有关系，跟你有关系。



我要远远离开那些讨厌的人和事。

习惯成自然

不做习惯的主人，就做习惯的奴隶。

习惯成自然是很多人的口头禅。比如，抽烟戒不了、开会迟到都是因为”习惯成自然”。

其实坏习惯可以成为一种自然，好习惯同样也可以成为一种自然。

习惯了不抽烟、不迟到，也会成为一种自然。

一点一滴的习惯决定我们会有一个什么样的生活。

有一位禅师，带领一帮弟子来到一片草地上。他问弟子们，怎么可以去掉草地上的乱草。弟子们想了各种办法，拔、铲、挖等等。但禅师说，这都不是最佳办法。因为”野火烧不尽，春风吹又生”。

什么才是最好的办法呢？禅师说：明年你们就知道了。

等到第二年，弟子们再回来时发现，这片草地长出成片的粮食，再也看不见原来的杂草。弟子们才明白最好的办法原来是在草地上种粮食。

这是禅师的智慧——用粮食根除杂草。

《第五项修炼》中提出现代管理者的其中一项修炼就是改善心智模式。

这正是那位禅师的做法——用好习惯取代环习惯。

教练在教练过程中经常让被教练者看到他在某件事情上的作为并非偶然现象，而是习惯使然。了解到这一点，我们就会随时留意自己的思维和处事模式，并且有意识地用成功的模式取代失败的模式。

所以"习惯成自然”也可以这样理解：好习惯多了，你就自然成功了。



你的杂草是什么，又如何根除？

谁动了我的奶酪

一个做领袖的人，能否体察时代推移的动向，将会决定一切。

——池田大作（日本作家）

《谁动了我的奶酪》是斯宾塞·约翰逊的一本关于变化的趣味读物。

书中有四个主要角色：能及早嗅出变化的”嗅嗅”，行动迅速的”匆匆”，拒绝、否定变化的”哼哼”以及能及时调整自己去适应变化的”唧唧”。

作者用奶酪来寓意我们这个”再完美的计划也时常遭遇不测”的变化时代。

这四个角色的原型就生活在我们身边。

在做教练的过程中，我遇到不少被教练者经常提出计划不如变化快的问题。

”奶酪被拿走”不是一个个别问题，而是一个普遍现象。

因此，在变化发生前的前瞻、预见的能力以及变化发生后应变的能力对于当代企业管理者变得越来越重要。

在这四个角色之外，将有一个新的角色出现——如果让我来写这本书的续集的话。

这个新的角色不仅仅在遇到变化的时候愿意行动去适应变化，他会更为主动地运用变化去达到目标。甚至在没有变化的时候他会去创造有价值的变化，领导时代的变化。他可能会是变化的源泉——那个”动了”奶酪的人。唧唧说过：越早放弃旧的奶酪，你就会越早发现新的奶酪。

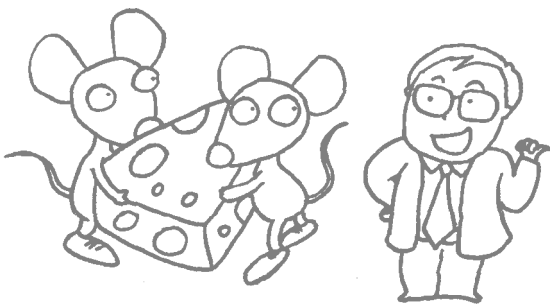
在另一本关于变化的学术著作《调适性领导》中对这个新角色有如下描述：

和”技术性领导”相比，”调适性领导”不仅没有提出民众期待的解答，反而会带出更多问题：他没有保护众人免于外来的威胁，却让众人去体会和认识威胁，以诱发调适行为；他没有为众人目前的角色定位，甚至将局面搅乱，发展新的角色关系；他

不仅没有维护规范，反而挺身向这些规范挑战。

你一定猜到了，这个新角色就是本书所说的”企业教练”。

教练用激励和挑战来制造变化，以激活沉睡的潜能——那些我们早就拥有的、一直埋藏在我们体内的、储量惊人的鲜美”奶酪”。



需要全本请访问 www.ertongbook.com

等　待

你的等待必须是积极的！ ——奥修（印度学者）

我们有很多等待的时候，等待客户决定是否落单，等待老板考虑何时加薪。等待恋人的一个重要答复，等等。这些等待意味着什么呢？

周斌有一个关于等待的例子。

他说不急于去追一个客户是因为怕欲速则不达，所以选择等待。之前他有好几件事也是这样做的。

我对他说，你有没有看到，当你只能选择等待的时候，说明你对客户的影响力还很有限。

他说：是这样。

所以你可以怎么做？我继续问他。

提高自己对客户的影响力。他回答。

没错，有时我们需要等待。

不过当你等待的时候，你可以从你的等待中学到些什么呢？

我建议你问自己三个问题：

为什么我只能选择等待（我还欠缺些什么）？

我有些什么样的行为模式决定了这一点？

我可以提升一些什么,能让我下一次不用再如此被动地等待？



没办法，现在我能做的，只有等待。

善待自己（一）

不宽容别人其实也是不宽容自己。

反过来，只是对别人好但从不照顾好自己也不是善待自己——对别人负责任的同时也别忘了为自己负责任。

有一位老板，家里曾经被打劫过，后来查到打劫者竟是他的两个关系密切的亲戚。这件事让他非常受刺激，从此将自己封闭起来，再也不相信任何人。

教练了解到这件事，对他说：你这样子能惩罚到那两个打劫者吗？你只是惩罚了你自己，让自己一辈子背着这个沉重的包袱。

那个老板想通之后，有了解脱的感觉，开始改变和人的关系。

类似的例子很多，最常见的就是女孩子因为被男朋友欺骗，所以对其他男人也有了恐惧和不信任感，因此远离婚姻。同样，她的做法根本无损于那个欺骗她的人，反而让自己承受很多本来不用承受的负累。

生命宝贵，我们都知道要善待自己的。

可是，有多少时候我们的行为却是在亏待自己甚至虐待自己？有多少时候我们因为别人的错误而惩罚自己、孤立自己？

我们可以有别的选择。

更好的选择。



岂有此理，你们那么差，我要好好惩罚自己。

善待自己（二）

教练的工作是让众人不自弃。

在团队中总是躲在别人后面，从来都是等待别人做决定；
明明知道自己可以做得更好而不自我挑战；
放弃投票的权利，认为自己这一票对大局无关痛痒；

上面这些忽略自己的作用、自我放弃的行为肯定也不是善待自己——你认为你在镜子中看到的那个人、那个熟悉的英雄真的那么不重要吗？

电影《霸王别姬》中程蝶衣的师傅（另类教练？）用他的京腔说了一句话：
人得自个儿成全自个儿。
这句话给我很深的印象。我们想成为什么样的人完全由自己决定。你的理想自己都不去努力实现的话，你还能指望别人来帮你实现、来成全你吗？

做教练的过程中会遇到很多不喜欢的人和事，有时会觉得太累太委屈，很想放弃。不过，一个信念让我坚持下来——
在别人都没有放弃我的情况下，我有什么理由放弃自己？！



你认为你在镜子中看到的那个人、
那个熟悉的英雄真的那么不重要吗？

借口一箩筐（一）

很多时候我们活在借口中。

比如，有一个朋友在跟我通电话时，我问他某个目标何时完成，他说：顺其自然。

于是我给他做了一个区分：究竟是真的顺其自然，还是自己做不到找借口。

他想了想，承认是没把握做到。

有个人因为换了上司而想跳槽，教练问他为什么，他说是为了有更好的发展。但教练进一步问他发展计划时，他却答不上来。于是教练问他：你是真有了新的发展呢，还是在逃避这个人（他的新上司）？

很明显，他是用”更好的发展"作为自己逃避的借口。

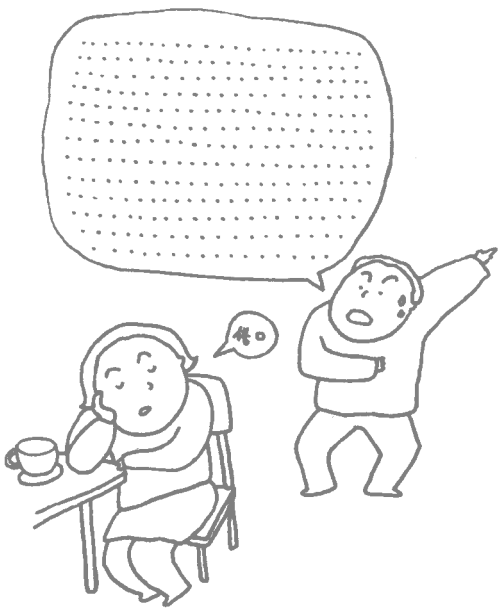
在一个工作坊里，本来是正在讨论当下的行动和目标。有一个学员却大谈以后会如何如何努力。教练Catherine当即回应他：”‘以后’成了你很大的一个后门，成了你现在不去做事的借口。"

不做好现在的事，谁能保证将来会如何？

以上只是五花八门的借口中的其中几种。找一个借口比面对自己、面对挑战要容易得多。不过，无论多漂亮、多巧妙的借口，本质上还是借口。

不如对自己坦白一点，正视自己的真实状况。这样你才有可能去学习和改善。

或许，我们一直想要的成功，就从不再找借口开始。



需要全本请访问 www.ertongbook.com