

 [首頁](#) / [數位版文章](#) / [跟緊會鞭策你的職場貴人](#)

自我管理

# 跟緊會鞭策你的職場貴人

The Key to Career Growth: Surround Yourself with People Who Will Push You

克勞帝歐·佛南迪茲·亞勞茲 Claudio Fernández-Aráoz

數位版文章 | 2018/11/7

瀏覽人數：9090



晉升、進修、取得證照，對你的職涯幫助有限。

大多數人思考如何在職涯當中成長發展的時候，常會把重點放在升遷、專案、課程和證照。我們尋求更大的職務範圍、更高階的職稱和更高的薪水，而忽略了一個非常關鍵的學習元素：主動讓我們周遭出現一些人，他們會督促我們採取未預期過的方式來達到成功，如此我們才能建立真正具有使命的豐富生活，能夠成長、表現優異、擁有影響力。

1990年代時，我的全職工作是擔任我們高階主管獵才公司的合夥人，當時我的一個朋友就扮演上述這種角色（他是傑出的研究人員和作家），我花了好幾年培養與他的關係。到了1998年的某一天，我跟他有天在美國麻州劍橋市（Cambridge）的查爾斯河畔散步。他突然向我提出一個挑戰。他建議我除了在億康先達（Egon Zehnder）接客戶的案子，並在公司裡擔任主管之外，也可以做一些更有意義的事（而且擴大人生範圍），善用我在尋找人才和培育人才方面的知識與熱情，也嘗試寫作、教書和公開演講。我採納他的建議，結果徹底改變了我的人生，在專業上和個人生活上都有重大改變。

我們通常會花大約二十年接受正式教育，若在已開發國家，教育的花費大約是數十萬美元。然後我們小心選擇工作的地方，投注大量時間和精力接受工作上的訓練。不過，很少有人審慎且堅定地尋找一些睿智的人，透過這些智者的啟發和建議，可讓我們宛若新生（make us new）。

多年來，我自己那個由心靈導師（adviser）和知己好友組成的動態朋友圈裡，除了我的妻子瑪麗亞（Maria）和前面那位查爾斯河畔友人之外，還包括好幾位美國學者、一位在阿根廷教大學部學生的教授、西班牙麥肯錫顧問公司（McKinsey）的一位主管，還有好幾位億康先達的同事，他們分別在美洲、歐洲和亞洲辦公室。在我整個職涯當中，他們鼓勵我陸續嘗試了多種不同的可能性，都是我自己從未設想過的，例如：從教統計課，到申請企管碩士；從當策略顧問，到在高階主管獵才公司服務了三十年，並擔任全球主管職務；從寫書到在哈佛大學為高階主管授課。

他們在我人生道路上一路陪伴，給我誠實的回饋意見、協助我發現新的身分，並且鞭策我成為一個很不一樣、但更好的自己。你要如何找到類似他們的一群人？以下的建議應該會有幫助：

**想想那些啟發你的人。**他們可能是某個專業領域的老師、發明家、創業家，也可能是企業、社會團體或公職的領導人。一直以來感動和啟發我的是人，而不只是某個抽象的專業。我最初「遇見」他們的方式有很多種，有些是讀了他們的著作，或是有關他們的著作，也有些是透過社群網站和參加研討會時認識的。

**不要怕去結識。**研討會很容易讓你受到啟發，也容易結識你想要結識的人，並與他們建立關係。同樣的，接觸頂尖學者其實也比你想像中的更容易。在其他情況下，你可能需要更堅定地投注心力在這方面。例如，我為了要見我的查爾斯河畔朋友，曾經在布宜諾艾利斯跟麻州的一個小城市之間來回飛過幾趟。這種連夜搭飛機往返的舉動看似有點超過，但其實花在這上面的時間，遠少於我們花在受教育的時間，或者糟糕的職涯選擇或錯誤的工作決定所造成的機會成本和挫折。

**目標是在公司內外都要有這種朋友。**許多正向的改變能夠、且應該發生在你自己的公司裡。然而，外部人士也可能有一些好處，包括更高的獨立性，看到新視野的更寬廣觀點，以及可能對每個人都有益的組織內外交流關係。

**坦白說出你想要結識人的原因。**真正優秀的人多半在生活中充滿真正的熱情，而且想要擴大他們的使命。大多數時候，他們會很樂意啟發激勵你，並協助你找到方法彌合夢想與現實的差距。

**特別問他們具體該如何開始去做。**我的查爾斯河畔友人當年建議我嘗試新的角色，然後給了我無價的建議，告訴我可以怎麼做。他跟我說：「你需要三C：能力（capability），這你已經具備了；人脈關係（connectivity），至少在一開始你可以透過你公司的全球網絡開始進行；可信度（credibility），這你還沒有。要獲得可信度，你必須在一本有可信度的期刊裡發表一篇好文章，理想的狀況是出一本書。」後來他為我引介一位《哈佛商業評論》的資深編輯，我與那位編輯合作寫出了第一篇文章。

**主動提供他們協助。**這些重要的伙伴引領我們邁向更好的人生，值得我們給予他們最好的回報。我一向以來都是如此，而且不求回報。我曾經為他們做過的事包括免費擔任助理教授、為某人的

新書做了一整年的密集研究、幫一位暢銷作家提供評論等等。我只要收到他們的訊息，就會放下我正在做的所有事情，立刻回覆。我總是出於感激而這麼做，但也總是會有收穫，因為可以學習更多、獲得更多機會，並且加深我跟他們的友誼。

**在恰當的環境下談話。**無干擾地面對面說話，有助於產生某種親密感，這是遠距交談無法達到的效果。我會說，許多改變我一生的時刻，都是在我跟那些我所信任的朋友散步時發生的，而且是在風景優美的地方散步，像是河邊、鄉間、海灘上、沿著白雪覆蓋的山邊，或是穿過恬靜的村落。我跟我一位億康先達的同事，就曾在全世界三十多個地方像這樣散步談話。散步活動一下，加上自然風光，讓我覺得特別有活力、有熱忱、有正向的態度，因此也更願意考量新的可能性。

**別怕提出重大問題。**我人生裡該做些什麼？什麼事情真的能激勵我？我正在做的事情有哪些是我不喜歡做的？在思考這些問題時，除了檢視我自己的能力、人脈關係和可信度之外，我也與朋友討以下三C：深思（contemplation，我是否有遵循我內心的指導方針？）、同情（compassion，我是否對自己和別人展現同情心？）、同伴（companion，還有誰可能啟發我有新的成長？）。

主動去結識可協助我們變成更好的自己的人，並好好維繫與他們的關係，是非常重要的關鍵，可協助我們過著真正快樂且有意義的人生。我由衷希望前述做法對你有幫助。

（陳佳穎譯）

---

這是「第十屆全球杜拉克論壇」相關系列文章中的一篇，論壇主題是：「管理。人的面向」，2018年11月29及30日，將在奧地利維也納舉行。

---



克勞帝歐·佛南迪茲·亞勞茲 Claudio Fernández-Aráoz

全球高階主管獵才公司億康先達 ( Egon Zehnder International ) 資深顧問，也是哈佛商學院的企業主管研究員，著有《網羅頂尖人才》 ( Great People Decision, Wiley, 2007 )，最新著作是《與事無關，與人有關：與最優秀的人才共事以創造成功》 ( It's Not the How or the What but the Who: Succeed by Surrounding Yourself with the Best, HBSP, 2014 )。

---

本篇文章主題 自我管理

⊕ 追蹤主題

更多關聯主題: 轉職 | 職涯規畫

---

延伸閱讀



