

🏠 首頁 / 數位版文章 / 自問兩個問題，讓你變成更好的人

自我管理

自問兩個問題，讓你變成更好的人

If You Want to Get Better at Something, Ask Yourself These Two Questions

彼得·布雷格曼 Peter Bregman

數位版文章 | 2019/1/2

瀏覽人數：6197



學習新事物，可能會讓你很不自在。

這

是滑雪賽季的最後一場比賽。我十歲的兒子丹尼爾，穿著滑雪服，戴著頭盔和護目鏡，在起點旗門等待信號。

「三……二……一……」守門員大喊。他推動滑雪竿取得動力，瞬間就從起點消失。他擦過的旗門，一個一個被撞倒在地。接近終點時，他把身體壓低成流線型，以縮短幾毫秒的時間。他喘著氣越過終點線，那是在出發後48.37秒。我們歡呼，擁抱他。

但他沒有笑。

48.37秒，讓他的排名正好落在中間。

我產生了指導他的想法。能幫助他變得更快的方法。我是高階主管與領導力教練，週末時也是滑雪教練，我在他這個年紀時也是滑雪比賽選手。但我先按捺住自己的回饋意見，再次擁抱他，並告訴他我愛他。那一刻他所需要的就是這個。

稍後，我詢問他對比賽有什麼感覺。

「我從沒進過前十名。」

這是要小心拿捏的領域，我指的是指導自己的小孩，我小心選擇自己的措辭。

「我要問你兩個問題，」我說。「第一個：你想做得更好嗎？」

如果回答是「不想」，那試著指導他也是徒勞（我曾犯下的錯誤）。

「想，」他說。

「我的第二個問題是：你要付出更多努力，並且嘗試可能會讓你覺得奇怪和有不同感受的新事物，而且這些努力不會立刻就見效。你願意忍受這些帶來的不舒服感覺嗎？」

他安靜了一陣子，我讓他保持沉默。沉默很好，是正在思考的聲音。而這對丹尼爾來說，是需要思考的重要問題。

我相信（我在各種不同情境下指導數百位領導人的經驗也證明這一點），任何人在任何事上都能表現得更好。但是，為了進步（也為了有效接受指導），你必須對這兩個問題都誠實回答「是」。

也許你想成為更能啟發別人的領導人。或者你想與別人加深連結。也許你想要更有生產力或影響力。或許你想要更善於溝通，簡報時更有影響力，或是更擅長傾聽。也許你想更有效地領導，承擔更多風險，或是成為更強大的主管。

無論你想做到哪一點，都可以做得更好。就如同我清楚知道你可以在任何事情上進步一樣，我還清楚知道另一件事：在下列兩種情況下你不會有進步，（1）你不想進步，以及（2）你不願意忍受以不同方式做事時，所產生的不自在感受。

一位曾與我合作的高階領導人，每當人們提供回饋意見給他，或是批評他的決策時，他就會採取防禦態度。他告訴我，他想要進步，也願意感受那種不自在。所以，我給他非常明確的指示〔向我的運動教練朋友馬歇爾·葛史密斯（Marshall Goldsmith）學的〕：與你團隊中的每位成員見面，坦承你不擅長接受回饋意見，然後告訴他們你決心要改進。接著，請他們給予回饋意見，特別是能讓你成為更好領導人的方法，而且你要做筆記。除了說「謝謝你」之外，什麼都別說。

「我用盡全身力量克制自己，才能做到不與他們談他們對我的評論，」他之後告訴我。「尤其是因為我覺得他們有時會誤解我。那比不自在還糟糕。而且我搞砸了幾次，因而必須道歉。但我做到了，而他們不停談論有多樂於見到這項改變。」

學習新事物，本來就令人不自在。你必須以不熟悉的方式行事。承擔新的風險。很多情形下，必須嘗試剛開始很令人挫折的事物，因為第一次做不會成功。你勢必會感到很笨拙。你會犯錯。你可能會覺得尷尬，甚至覺得羞恥，尤其如果你對成功習以為常，而我所有的客戶都對成功習以為常。

如果你繼續努力克服這些，就會變得更好。

如今，我會先問這兩個問題，再決定是否要指導任何執行長或高階領導人。這是成長的先決條件。

我靜靜坐在丹尼爾旁邊，時間久到我以為他可能已經忘了我的問題。在那種不自在的情況下坐著，我理解到這對我來說也是新的行為。我之前習慣直接介入設法幫助他。現在，我誠懇地詢問他是否想要我的幫助。無論他的答覆是什麼，我都真心接受，而這感覺有點詭異。但我愈適應這陣沉默，坐在他身邊就愈感到自在，我發現自己喜歡這麼做。

終於，他開口了。

「我想應該是吧」他說，「但是這個賽季已經結束了。我們可以等到下個賽季開始時再談嗎？」

「當然，」我說，「到時候我會再問你一次。」

(游樂融譯)



彼得·布雷格曼 Peter Bregman

大師級認證教練，布雷格曼合夥公司（Bregman Partners）執行長，領導超過25名教練組成的團隊，幫助高階領導人和團隊創造正向行為改變，更有效共事合作，並達成公司最關鍵的業務成果。他著有暢銷書《用情緒勇氣領導》

（Leading with Emotional Courage），主持播客節目「布雷格曼領導力」（Bregman Leadership）。

本篇文章主題 自我管理

⊕ 追蹤主題

延伸閱讀

