

如何在困境中激发组织潜能

——企业高管从信心全无到挑战“不可能”

孙杰

东软集团

*通信作者, 孙杰, Wechat: CoachForBreakthrough

摘要: 本文分享了中国某上市软件公司副总经理 Gavin 在领导力发展项目中的真实案例。从失去信心的迷茫中, 他在教练的支持下找回自我, 并通过高绩效目标的达成, 带领团队实现了组织的信任回归, 重振士气。文章探讨了领导者如何在复杂与不确定性中挖掘个人潜力, 同时强调教练对系统性变革的催化作用。

关键词: 领导力; 教练实践; 组织变革; 团队激励; 个人成长

How to Stimulate Organisational Potential in Difficult situations

—Executives Go From No Confidence to Challenging The ‘Impossible’

Zhang Ruya

Neusoft, Liaoning Shenyang, 110004

*Corresponding author, Sun Jie, Wechat: CoachForBreakthrough

Abstract: This article shares the true case of Gavin, a vice general manager at a publicly listed software company in China, participating in a leadership development program. From losing confidence and direction, he rediscovered himself with the support of a coach. By achieving challenging performance goals, he led his team to regain organizational trust and morale. The article explores how leaders can harness personal potential amid complexity and uncertainty, highlighting the role of coaching in driving systemic transformation.

Keywords: Leadership; Coaching Practice; Organizational Change; Team Motivation; Personal Growth

【作者简介】

孙杰:

东软集团资深人力资源顾问, 金牌领导力教练。ICF 国际教练联盟认证 PCC 专业教练, 国家二级心理咨询师。

作为内部教练, 我为组织的人才发展项目提供教练服务, 也为新教练们提供辅导和督导。若干年前, 将“助力人生中场的精神成长”写入自己的使命, 与客户一同在生命故事中获得启迪与内在成长, 促进人力资本向组织绩效的持续转化。

联系方式: Wechat: CoachForBreakthrough

1 前言

这是一个真实的故事，但不是一个完美的案例。

如何在寂静的水面看到深层的涌动，如何在困境中激发组织潜能，是很多教练们都在关注的。我相信系统是领导力生发的土壤，从客户所在组织更大的系统背景出发，到每一次关键战役的落地，中间是领导者的内生力量和组织智慧，而教练，是推动客户积极转变的催化剂。

2 背景

这是中国第一家上市的软件公司，2004年开始引入教练产品，自上向下覆盖领导者团队。我有幸作为公司的首批内部教练支持各级经理人。公司于2021年成立教练俱乐部，将教练文化的推广更进一步。

我在这一年的小组教练辅导注释 1 上遇到 Gavin。彼时他 36 岁，担任副总经理 2 年多。

这是一个历时四个月的领导力发展项目，开放给有经验的领导者，5 位教练分别支持 5 个小组。教练形式包括小组教练辅导和个人教练辅导。

Gavin 这一组由来自不同业务线推荐的 7 名学员组成，他们相信不同组员的不同视角，对于全面理解商业运作和人生课题有着积极的意义。他们还相约组成学习团队，通过个人领导力的提升来促进组织绩效提升，过上更有意义的人生。

3 启程：矛盾的自我形象曲线，没有方向

领导力发展项目启程时，Gavin 认为自己的核心价值在于保持生产团队的稳定，实现产值的最大化，并配合销售团队一起达成业绩指标。同时，他苦于现行体制下的多头交叉管理、组织协同以及工资奖金回报等等问题，想要完善自我，也希望有更多的时间陪陪家人，共享天伦之乐。

为了校准这一程的发展目标，Gavin、直接上级（以下称 BOSS）和我（教练）进行了三方会谈。会谈最终以 BOSS 强调组织定位、目标和建议结束。

虽然在会谈当中，BOSS 提到 Gavin 在逐渐成熟，但听得出意味深长。对此，Gavin 没有反对，全程也没有笑容，他的无力感让我隐隐有些担心。

而后，又一个让我更惊讶的发现是，2 份间隔不足 7 个月的 PPA 测评报告注释 2 显示的自我形象曲线几乎反转，从 D（领导型，行动快、结果导向）转变成 SC（支持型+思考型，行动慢，以人为主）。一般来说，个人的自我形象是相对稳定的，是什么让 Gavin 在半年多的时间里，自我形象发生了这么大的变化？

在第一次小组集中教练辅导上，Gavin 坦言尽管自己做了和领导的对标，但还是没有方向，找不到任何目标。这下同期的伙伴们都替他着急了，纷纷亮出观点，给出建议。

面对大家的“好意”，Gavin 靠在椅子上，双手反剪，扣在椅背上一言不发，甚至翘起了椅子前腿……我感知到他的拒绝，想要躲开。

4 过往：从横刀跃马的将军到信心全无的统帅

让我来补充下后续逐步了解到的与 Gavin 相关的组织背景和个人信息。

大概十年前做项目经理的时候，Gavin 自信而强势，一路上敢冲敢闯，所到之处，无论多大的项目困难最终都能迎刃而解，特别是在北方战场上的表现，他曾带领团队以“亮剑”精神，创造了 7 个月将省级项目试点上线的新记录！上线后，系统运行稳定，获得了客户的一致好评。

此后，Gavin 团队以一个月一个盟市的上线速度，一路攻城拔寨，直下九城，创造了一个又一个奇迹，也获得了集团嘉奖。

4 年前，Gavin 正式被任命为开发部长。2 年前，他作为生产副总带领区域团队开展工作。这些年以来，他培养出来的项目经理就有几十个，遍布全国各地，还有人发展到副总经理、甚至总经理。

然而近两年，似乎转型、变革成了每个组织在复杂与不确定性中求生所必须面对的课题。由于组织的复杂度加上特定的策略背景，作为业务前端的领导者，Gavin 感到压力在成倍放大。

刚刚接任这个生产副总经理职务时，Gavin 和团队的所有人都想闯一番事业。然而，随着时间流逝，部门很久没有进来大规模的新合同，尽管团队依然在为提前执行的合同尽心尽力地努力工作，利润的压力却带来了各种质疑。各方高层对这个团队的信心在逐渐消磨，团队也感到如被施展魔咒般，被一种深深的不被信任感所笼罩。

Gavin 觉得整个团队就像没有方向盘的汽车在沙漠中行驶，自己徒手拧着操纵杆，拼命勉强纠正方向，但是车仍然没能按照预期的方向前进……几番争执磨合后，原来对不认同问题的激动变成了沉默。

外面看起来似乎是 Gavin 终于表现成熟了，能够更多地服从、执行上级指令，但只有 Gavin 自己知道，棱角磨没了，激情也没有了。随着公司业绩不断下降，团队的积极性也降到历史低点。

Gavin 已是信心全无，脑子里的自我对话只有无尽的批评：懦弱、不作为、混日子。那个横刀跃马的骁勇战将，如今只剩下近乎绝望地坐以待毙……看不到希望的 Gavin 想到了离开。

5 教练干预：照见“黑暗”中的无助

回到第一次集中辅导，我能看到小组成员建言献策，想要帮助 Gavin，但他的身体却在拒绝。那个当下，我决定临时插入一对一教练。

征得小组成员同意后，我请大家共同抱持一个安静、安全、温暖的场域，开始了教练对话。

（开篇顺利，略）

教练：邀请你把别的声音先挂起——需要的时候可以再拿回来，跟“自己”待一会儿……

（客户静默）

教练：试着联结一下内在的自己，他在哪里？

（客户有情绪涌动。动容。）

客户：就蹲在一个黑暗的角落里面，蜷缩着身体，只有一个微弱的光照着我，周围静静的，心里充满了委屈和无辜……

教练：你听到了什么？

客户：做了这么多，带不来利润，没有价值……

（热泪瞬间涌出）

教练：看到了你的泪水，此刻你感受到什么？

客户：我不甘心，自己在和自己较劲……

（让泪水冲刷吧，约 2、3 分钟的时间，又似乎扫过了漫长的艰难岁月）

教练：现在“他”在对你说什么？

客户：想走出来，不想继续留在黑暗里了……

教练：你就是那个能够带“他”走出来的人！如果现在是一个向宇宙下订单的时刻，你真正想要的是什么？

客户：我想要做真正的自己，我想要更有价值！

（力量在回来）

……

接下来,关于 PPA,客户提供了之前的那份报告,我问及客户“你觉得哪个更接近真正的自己?”时,Gavin 选择了前者。(高 D,以结果为导向,风格倾向于直接、强势,甚至有些生硬。能机敏地控制别人和情境。确实咄咄逼人,然而很少进行挑衅。对这样的人来说,挑战和发展机会很重要。同时,以自我为中心的倾向可能会导致他缺乏同理心,对自己的期望很高,对自己要求很严格,对别人也是如此。)

一周后,我们开始真正地探讨目标,他最终确定了两个重要的工作目标:上半年完成 Y 业务 1850 万元的指标(省分指标略);年内培养高级项目经理 N 人。

同时聚焦两个方面能力的提升:适应变革环境的能力(起点 3 分,意识到因这个阶段特别在意别人看法,影响自己的发挥);提升内心的兼容能力(起点 3 分,对自己看不惯的工作行为或态度,自己内心会排斥,不愿意配合)。

以上目标得到了 BOSS 的确认。(这可能不是标准的领导者胜任力描述,只是很多情况下都使用了客户的语系)

后续的时间里,Gavin 很忙碌,但珍惜每一次辅导并积极参与,转变正在发生。

6 客户成长:最后的机会中王者归来

在第一次集中辅导后的隔周会议上,Gavin 面对着一个新任务:6 月底冲刺 1850 万元的回款目标。

这个任务令 Gavin 感到进退两难。进,团队很多人不同意,“这不就摆明了是一个坑嘛!先前对我们充满了怀疑和不信任,而且之前的队伍接近 5 月末累计完成的回款目标只有 630 万元,一个多月的时间,我们怎么可能完成 2 倍多的指标?!”;退,难道让别人看我们无人可用的笑话?

为了整个团队的荣誉,Gavin 选择不再后退!他接下了任务,同时给领导提了两个条件:

一是包括前端销售在内的人都由自己来统一调度安排;二是奖罚分明,自己来制定相应政策。

领导同意了,同时关切而又严肃地说:“给了你充分的授权,这也是你最后的机会!” Gavin 这次是破釜沉舟,一定要拿下这个目标。

过程呢?三个字“太难了!”。如果不赌上身家性命,你都不知道自己还有多少能量尚未开发。40 天的时间,回款目标覆盖三个省,小的几千元一单,大的十几万元,团队也真是拼了!对于一些决策,Gavin 甚至没有请示上级就直接拍板。这意味着在目标明确的前提下,为了抢出时间,他自己承担了不做请示的风险。

Gavin 每天 review 并鼓励大家,承诺大家会从成果中得到个人回报。结果就这么奇迹般地实现了,连续三年无收的城市也成功落单,团队最终不但完成了 1850 万元这一看似不可能完成的任务,而且还超额完成 300 万元回款!

这一战,BOSS 用了四个字“喜出望外”!他带着嘉许的眼光对 Gavin 说:“你负责的,是我们不容有失的阵地。你不但守住了,而且有突破!你的转变带动了整个团队的转变,包括心态、意愿、沟通方法等等,都有了很大的不同。过去的一个半月真要好好总结一下。”

Gavin 在做这一程的教练总结时,他说:“我从迷失的角落里找回了自己,以后不管遇到什么困难,我都不会再退缩了。这次团队达成了这个看似不可能的目标,重新获得了组织的信任。我知道路还很长,还有很多挑战,但我们必须坚信我们是一个优秀的团队,我还可以带领大家创造新奇迹!”

关于教练初始两个能力提升的跟进与结果,他总结到:

- 1) 适应变革环境的能力,从起始的 3 分到中期达到 5 分(通过破釜沉舟的思想,对环境影响看的淡了),项目结束时达到 9

分（“脸皮变厚”了，通过业绩的达成，自己越来越自信了）。

- 2) 提升内心的兼容能力，从起始的 3 分到中期达到 6 分（内心开始更愿意接受不同类型的人和风格），项目结束时达到 9 分（形成自己的体悟：目标一致的情况下，不同体系下的职责和角色会影响对方的行为，所以，不一定与你观点不一致，这个人就是不对的）。

7 系统力量：一念生而百缘起

如果说这四十五天从个人到团队的战力转变，以及最终达成的结果是个奇迹，你觉得它是怎么产生的？

因为这本来就是一支能打硬仗的团队？自然是有这个因素，能突破这个挑战，需要每个人的智慧和额外付出的努力。

因为 Gavin 拿到了充分授权，敢于承担必要的风险？看起来这是必要条件。

因为宇宙听到了 Gavin 的心声，愿力所至，金石为开？根据吸引力法则是这样的，但是怎么实现的呢？

因为他遇到了教练？似乎也有这个因素。当时泪下的 Gavin 哽咽地向右前方的教练竖起大拇指。

后来他说：“感觉教练的亲合力与其他人不同，没有强迫式地给我压力，没有站在老师的位置上跟我对话，没有像是公司领导……”

还有呢？是的，还有另一条线索。

Gavin 所在上级公司的 HRD 和多年前的老领导是当年的预备教练，在 Group Coach 中旁听观摩。那天，他们忍不住作为过来人给予了建议，但后来和大家一同抱持了一个友善、安静的教练空间。

通过当天辅导，他们对这员被困的大将有了更多的理解，Gavin 最后的心声也深深地打动了他们。

那个从天而降的新任务来自哪里呢？你猜对了，宇宙的呼召，这次就是通过 HRD 和以前的老领导推动而来的。

我们每个人都处在一个系统中，我们和关键干系人之间的互动方式，都会影响到这个系统的生态。从你发生变化的那一刻，这个系统就不同了。

个人是改变发生的根源，系统是领导力生发的土壤。在这个教练辅导中，我看到信任重新得到联接，看到关于组织和授权的灵活性，看到高性能承诺与激励的兑现，看到个人与团队的无限潜力……

8 教练自我评估

Gavin 之前约过心理咨询师，感谢对方曾帮助自己缓解情绪，但只是似乎走不进心里，回到工作中一切如故。

我深信这是个人改变的渴望合并了系统的变化力量，最终共同创造了这个奇迹。

转变可能发生在：

- 1) 无目标不教练。比起外在的目标，内在自我的澄清锚定才是主动选择的基础。在第一次集中辅导时，那个临时插入的个人教练对话是一个转化点。
- 2) 对于内部教练来说，如果被教练者有了离职意向，要如何处理？这样的情况并非个例，重要的不是选择报告公司，而是相信客户能做出当下最好的选择，陪伴他穿越那一程的艰难与挣扎，相信所有的经历都有助于成长。
- 3) 虽然领导力发展的课题会有相似性，但由于组织发展背景和个人特性的不同，每个人的世界纷繁复杂千变万化，Gavin 借助战场和挑战再次胜出，不一定对他人也是合适的。所以，“在你的世界与你相遇”才是那么美好而富有支持性，相信组织中的干系人可以共同创造这个时机。

如果跳出来看这个案例，值得思考的地方是：

- 1) 关于利用三方沟通，是不是可以更早地在现场反馈自己感知的信息？2 份差异巨大的 PPA 报告，来自重要干系人的观察是怎样的？做想做的自己，Gavin 还可以实现怎样的整合和自我发展，以便在没有从天而降的挑战时也能发掘自己的支点？
- 2) 第一次小组辅导结束时，一位学员反馈说：“从我的位置，可以清楚地看到那一刻教

练眼里也是满含泪水，这让我感受到深切的同理和共情的力量。”

我想，那一刻作为镜像，我可能是被客户感染了，无法用语言描述地和他共同经历了情绪的穿越。这或许是一个需要精进修炼的点，如何既投入又抽离地站在教练位置，为客户抱持一个高能的空间，又能让自己的感知成为教练的一部分以赋能客户，是我后续的功课。

版权声明: ©2024 作者所有。
本文按照 CC BY-NC 4.0 许可协议发表。
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

1 注释 1: 小组辅导 (Group Coach) 区别于团队辅导 (Team Coach)。参加团队辅导的成员多来自一个团队，有共同的使命目标，承担不同的角色分工，就某个课题通过教练辅导的方式获得成果；而参加小组辅导的成员，更可能来自不同团队，因为相同的发展课题而参与教练辅导。

② 注释 2: 本次教练项目利用 Thomas 个性特征分析 (PPA) 报告来做客户工作中的行为分析参考。该测评通过 4 个主要特征：支配力、影响力、稳定性和遵从性来表明参与者的消极因素、激励因素、价值和行为风格。