

Practical Exploration

实践探索

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

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。

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。

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

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。

微信：CoachForBreakthrough

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目标，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。

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。

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，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



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。

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。

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人格），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）。

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，看到高绩效承诺与激励的兑现，看到个人与团队的无限潜力……

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。

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. 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。