

教练型领导力

课程背景：

一个滑雪教练是如何教好一个新手打网球？这就是教练的神奇之处。当教练从关注运动的固有动作到影响学员的心态，一切就变得皆有可能。自从教练技术从体育场训练移植到企业管理领域，在企业管理过程中扮演着重要角色，企业教练应运而生。企业教练的核心在于：作为教练，他不一定是专家，也不一定是冠军，但他可以通过教练技术让他的团队去赢得市场，争夺冠军。

教练技术原理：

教练通过教练技术，提供一面镜子，反映了员工的心态（情绪）。

教练就是释放员工的潜能，使员工呈现最佳的表现。

教练就是帮助员工学习，而非教导他们。

教练必须从员工的潜力去思考，而不只是关注他们的表现。

教练方法要获得成功，就必须采取比平时更乐观的态度，去看待员工还在沉睡中的潜能。

彼得·德鲁克在《21世纪的管理挑战》一书中指出：20世纪管理学最伟大贡献是将体力劳动者的生产力提高了50倍，而21世纪管理学的挑战则是如何将知识员工的生产力提高50倍。教练技术正是顺应了知识经济时代对领导和管理的呼声，集现在心理学、神经科学和领导力研究之大成，应运而生、乘势发展起来的。

本课程以教练的四项基本技术和GROW模型（目标、现状、选择、意愿）为基础，引用职场及运动场上的例子，清晰阐述了教练的理念和技巧。使用“教练型领导”将使您的团队受益无穷。

课程收益：

- 清晰员工或团队的目标，协助订立业务发展策略，提高管理效益。
- 了解不同的团队、沟通及管理模式如何影响绩效。
- 建立学习型组织的文化并让员工产生不断学习的动力。
- 使员工的心态由被动待命转变为积极主动，素质得以提升。
- 发挥领导才能，知才善用，以不同的角色去支持员工提升并达到共同目标。
- 协助并支持员工订出实际行动步骤，创造卓越的业绩。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中基层管理者

课程方式：视频分享、练习、测试、案例分享等

课程大纲

第一讲：何为教练

引论：未来组织面临的挑战

一、教练的渊源

1. 从体育教练到企业教练的转变

1) 教练技术的由来

视频：添·高威如何教会大家20分钟内打网球

2) 企业教练的导入

2. 教练给我们的启示

1) 改变思维模式：从批判到启发

2) 提供了个人成长的原则

3) 管理的根本：从关注事到关注人

二、教练技术能真正实现人本管理

1. 帮助员工了解自我模式
2. 教练角色与顾问角色的区别
3. 支持员工看到事实真相
4. 帮助员工降低干扰

三、教练技术的效用

1. 教练型领导运用教练技术对企业有三大贡献：

- 1) 简单（快）
- 2) 有效（对）
- 3) 做得到（好）
2. 对企业领导人本人的贡献

四、传统型管理者向教练式领导的转变

1. 管理风格测试

现场练习：不同的风格不同的反馈

2. 教练式领导的特征

- 1) 帮助下属减少干扰
- 2) 互动双向、互相信任
- 3) 存在共同的目标
- 4) 平等的伙伴关系

第二讲：教练型领导的核心能力

引言：约·哈里窗的模型

一、核心能力之一：聆听

测试：你的聆听能力大约多少分？

1. 聆听对领导者的重要性

- 1) 传情达意
- 2) 延续对话
- 3) 有效聆听的6大益处

案例：农夫和怀表

2. 教练型领导聆听技术

- 1) 假设
- 2) 出发点
- 3) 情绪

3. 如何提升聆听能力

- 1) 身体姿态

案例：FBI 语言动作分享

- 2) 基本态度
- 3) 有效聆听的3R技巧：接收、反应和复述

练习：现场练习

二、核心能力之二：区分

案例：唐太宗与魏征

1. 什么是区分

- 1) 区分事实与演绎
- 2) 区分目标与渴望

2. 区分的目的

- 1) 提高当事人觉醒能力
- 2) 支持当事人用问题解决问题
- 3) 支持当事人拓宽信念

3. 区分的方法

- 1) 运用问题
- 2) 直接指出
- 3) 通过回应
- 4) 通过比喻

练习：案例区分训练 I-IV

三、核心能力之三：提问

1. 教练型领导的特质—善于发问

- 1) 通过发问了解真相
- 2) 了解员工对工作任务的理解决
- 3) 集中注意力
- 4) 引发思考
- 5) 提高工作效率

2. 如何提升发问的能力

- 1) 收集资料，了解情况
- 2) 引发思考，确认目标
- 3) 支持行动，有效选择
- 4) 用问题解决问题
3. 启发性问题与批判性问题
4. 开放性问题与封闭性问题

练习：现场问题采集后对话训练

四、核心技能之四：回应

1. 什么是回应

2. 回应的目的

- 1) 贡献你的体验
- 2) 真诚的态度

3. 回应的性质

- 1) 贡献性
- 2) 批判性

案例：对话练习（有效回应的技巧）

第三讲：教练型领导教练步骤与流程

一、教练步骤的战略与战术

1. 战略层面：目标-现实-选择-意愿
2. 战术层面：聆听-区分-发问-回应
3. 教练技术是战略+战术的结合

二、GROW 模型

1. 辅导关键：提高自我认知与建立自我责任

2. 目标

- 1) 一次教练对话的目标
- 2) 绩效目标是关键
- 3) SMART 目标
- 4) 让员工成为目标的主人

3. 现实

- 1) 挖掘真相：描述而不是判断
- 2) 提高教练的觉察力
- 3) 初期的解决方案
- 4) 触及情感
- 5) 情绪处理

4. 选择

练习：九点练习

- 1) 收益与成本后给选择排序
- 2) 选择最优方案
- 3) 征询备选方案

5. 意愿

- 1) 阐明行动计划
- 2) 设定衡量标准
- 3) 规定分工角色
- 4) 建立自我责任

第四讲：教练的实践

一、激励与自信

1. 胡萝卜加大棒

- 1) 传统的激励方式真的有效吗？

案例：纠结的老鼠

- 2) 传统激励方式弊端和思考？

2. 激励与马斯洛原则

- 1) 金钱激励对员工的推动
- 2) 自尊需求产生自信而激励
- 3) 管理的行为选择

二、反馈与评价

1. 教练有效利用前馈与反馈管理员工

- 1) 反馈对于学习和绩效的改善非常重要
- 2) 前馈方式在教练技术中的效能

2. 教练的有效评价方式

- 1) 不那么有效的“纠正”方式
- 2) 正面反馈有助于教练帮助员工建立自主和自立
3. 启发性的评价与自我评价
4. 团队评价