

# 《教练式领导力》

(主讲：王雷军)

## 【课程背景】

在今天这个人才时代，什么能够帮助我们激发出自己和团队成员的最大优势？

教练是当今人才和领导力开发领域的新领域。

教练型领导通过改善自我觉察和沟通方式，帮助自己和团队成员发掘和实现自身存在价值、创造成功的过程。

教练型领导的核心是：相信每一个人内在的潜力和创造力，运用激发人心的沟通方式，为自己和团队赋能，通过激发团队多种资源和潜能、实现最佳团队绩效。

本课程您会感受到教练型领导如何能够解决一些实际的问题和困惑，发掘出您更大的领导魅力，进而发挥出团队的巨大潜力，实现最佳团队绩效。

## 【课程目标】

- 1、感受传统型领导和教练型领导的不同沟通风格所产生的不同结果，理解并认同赋能的教练型领导对提升团队绩效的价值；
- 2、通过深度的自我觉察，提升领导者的情绪生产力，提升有效解决冲突的能力；
- 3、掌握教练模型和教练工具，通过教练对话，激发团队成员对高绩效的责任心和创新能力。
- 4、掌握在工作中以教练式方式，系统的持续跟踪、支持团队成员绩效表现的方法。

## 【课程特色】

工具化：掌握团队赋能的教练工具

可视化：教学过程中以演练为主，能力提升明显

落地化：帮助领导者调整管理行为和稳定管理状态

## 【课程对象】

企业中高层管理者

## 【课程时间】

2天（12H）

## 【课程大纲】

### 第一部分 教练的基本认知

一、思考：你想成为怎样的领导？

二、教练的定义

三、教练式领导与传统式管理的区别

1、角色的差异

教练式领导的四种角色：镜子、指南针、催化剂和钥匙

2、模式的差异

教练式管理模式：

营造氛围，建立信任

观察事实，有效倾听

互动交流，有力提问

找出问题，明确目标

制定规划，推动实施

3、对话的差异

教练式对话的特点

## 第二部分 教练的基本心法

### 一、教练式领导的状态

情绪的识别

现场激发练习：

学会识别情绪：情绪影响思维，思维影响行为。

三脑原理解析

### 二、教练式领导的信念

人是 OK 的

人的行为背后都有一个积极的意图

人是有资源的

人会为自己做最好的选择

改变是必然的

### 三、教练式领导的能量

霍金斯能量层级表

### 四、教练式领导的思维

管理到教练的转变

机械到价值的转变

控制到影响的转变

效率到效能的转变

## 第三部分 教练式辅导技法

### 一、教练聆听成果框架

1、正向积极的

2、可以控制的

3、符合 SMART

#### 4、整体平衡的

### 二、5R 教练式矩阵

Refocus 聚焦:坚守愿景与价值的领导力

Relation 关系：影响和激发他人的领导力

Reality 现实：觉察事实和内省的领导力

Resource 资源：产生新资源创新与协作的领导力

Responsibility 责任、问责：激发责任感及辅导下属完成任务的领导力

### 三、5R 辅导模型

1R：聚焦个体目标

2R：倾听理解困难

3R：激发价值动力

4R：扩展解决方案

5R：行动计划&问责

### 四、辅导干预措施

绩效=能力-干扰

员工遇到的干扰：

降低干扰的方法：

干扰的六项措施：

告知式：通过提问给予建议、指示，直接给予方向；

信息式：给予知识、含义及信息；简单明了的提供信息；

质询式：描述观察到的行为，给予反馈；中止对方惯性思维；

导泻式：辨识对方的思维及情绪，回顾曾经的体验、反思；

催化式：引导对方发现新视角、思维新角度，促成采取行动；

支持式：给予关注，认可，肯定；表达给对方的关心和关注；

课堂讨论：针对不同类型的下属，如何进行有效干预？

高意愿高能力的下属：

高意愿低能力的下属；

无意愿低能力的下属：

无意愿有能力的下属：

#### 第四部分 教练式沟通技法

##### 一、沟通的四项能力

1、倾听能力

2、区分能力

3、发问能力

4、回应能力

##### 二、倾听能力

1、倾听的层次

忽视地听

假装地听

选择地听

留意地听

积极地听

2、倾听的模式

Receive 接收

Rephrase 复述

Reflect 反映

3、3F 倾听技巧

事实

感受

聚焦

### 课堂练习：3F 倾听练习

## 三、区分能力

### 1、理解的层次（逻辑层次矩阵）

系统：你与世界的关系。你能为世界、社会、别人带来什么

身份：你是谁？什么样的身份能够更好地完成你的使命

信念：什么对你最重要？你该做什么选择

能力：你需要具备什么样的能力

行为：你该如何去做

环境：你在哪里？处于什么环境，做什么事，和谁一起做

### 课堂练习：逻辑层次矩阵运用练习

### 2、上堆/下切/平行技巧

上堆的技巧是要在语言层次取得意义上的一致感，进而引发对方产生更多新的思考方向

下切的技巧是引导对方缩小话题的范围，对沟通内容进行精准聚焦，引导对方对关键话题进行真实意思表达。

平行的技巧是引导对方认识到实现同样目的和意义的更多的可能性思路，找出更多选择，让思路更加开放丰富。

## 四、发问能力

封闭式问题特点

开放式问题特点

如何开放式提问

## 第五部分 团队绩效教练

- 一、赋予能量的领导力
- 二、给予才干的任务分配
- 三、充满热情的行为
- 四、功能完善的结构
- 五、鼓舞人心的文化
- 六、形成整体的团队
- 七、客户至上的营销
- 八、互相依赖的人际关系

### 课程回顾与总结