

EMBA 经典译丛

交互式教练

——指导他人在生活和工作中获得成功的新技巧

Co-Active Coaching

New Skills for Coaching People Toward
Success in Work and Life

劳拉·惠特沃思 (Laura Whitworth)

亨利·希姆塞-豪斯 (Henry Kimsey-House) 著

菲尔·桑达尔 (Phil Sandahl)

笄鸿安 译



中国人民大学出版社

EMBA 经典译丛

交互式教练

——指导他人在生活和工作中获得成功的新技巧

Co-Active Coaching


New Skills for Coaching People Toward
Success in Work and Life

劳拉·惠特沃思 (Laura Whitworth)

亨利·希姆塞-豪斯 (Henry Kimsey-House) 著

菲尔·桑达尔 (Phil Sandahl)

笄鸿安 译

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

交互式教练: 指导他人在生活和工作中获得成功的新技巧/惠特沃思等著; 笄鸿安译.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

(EMBA 经典译丛)

ISBN 7-300-07620-3

I. 交…

II. ①惠… ②笄…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 110373 号

EMBA 经典译丛

交互式教练

——指导他人在生活和工作中获得成功的新技巧

劳拉·惠特沃思

亨利·希姆塞-豪斯 著

菲尔·桑达尔

笄鸿安 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

规 格 170 mm×240 mm 16 开本

版 次 2006 年 9 月第 1 版

印 张 16.75 插页 1

印 次 2006 年 9 月第 1 次印刷

字 数 241 000

定 价 25.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life/Laura Whitworth, Henry Kimsey-House, Phil Sandahl. —1st ed.

Translation rights arranged with the permission of Davies-Black Publishing.

Copyright © 1998 by Davies-Black Publishing, an imprint of Consulting Psychologists Press, Inc. All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

Simplified Chinese translation copyright © 2006 by China Renmin University Press.

什么是交互式教练？

想象这样一个人：他关注你对生活的渴望，关注如何帮助你实现这些渴望。

想象这样一个人：他不仅倾听你说话，还倾听你的话外之音，甚至还捕捉你的不快、你的情感和你的精神状态。

想象这样一个人：他要求你对自己的承诺负责并一直督促你为自己的梦想和目标而努力。

想象这样一个人：他对你的梦想与渴望感到非常好奇，他想知道什么会使你行动起来，什么是你所看重的，什么是你生活中投入激情最多的东西。

想象这样一个人：有时他比你更关注你对生活的渴望。他了解你的价值观，了解你的生活目的，他要求你真诚面对这一切。

想象这样一个人：他绝对实话实说。他会指出你的长处和短处。他知道你可以面对真相，并知道你需要的就是真相。他知道你的潜力有多大并一直激励你充分发掘潜能，而你有时却并不了解。

策划编辑 陈黎明 石建辉 熊鲜菊 / 责任编辑 李杏果 魏文

封面设计 李亚莉 / 版式设计 王坤杰

一天清晨，一个男子沿着海滩散步，注视着海浪拍打着海岸。这时他看到了一件极不寻常的事。海滩上到处是被冲上海岸的海星，这些海星在阳光照射下奄奄一息。沿着海岸，他看到远处有一个年轻女子在拾海星，然后将它们扔回大海，一次扔一个。当走近那女子，对方能透过浪涛声听到他的声音时，他说：“你在浪费时间。这里有数以千计的海星。你这样做于事无补。”这位年轻女子弯下腰，拾起一个海星，将它尽可能远地扔回大海。“至少我改变了那个海星的命运。”她说，接着又弯下腰，拾起另一颗海星。

此书献给学员和教练们
我们触动了他们的生活
他们的生活也触动了我们……
此书也献给未来的学员和教练们

虽然许多人都听说过海滩上海星的故事，但它还是值得我们在这里重复一遍，因为它阐明了交互式教练的本质，说明了做教练的意义何在。

一天清晨，一个男子沿着海滩散步，注视着海浪拍打着海岸。这时他看到了一件极不寻常的事。海滩上到处是被冲上海岸的海星，这些海星在阳光的照射下奄奄一息。沿着海岸，他看到远处有一个年轻女子在拾海星，然后将它们一一扔回大海。当走近那女子时，他说：“你在浪费时间。这里有数以千计的海星。你这样做于事无补。”这位年轻女子弯下腰，捡起一个海星，将它扔回大海。“至少我改变了那个海星的命运。”她说。接着她又弯下腰，捡起另一个海星。

序 言

劳拉·惠特沃思 (Laura Whitworth)、亨利·希姆塞-豪斯 (Henry Kimsey-House) 和菲尔·桑达尔 (Phil Sandahl) 密切合作, 在此为所有渴望能够对他人进行教练指导的人们, 从父母到职业人士, 提供了一项非常重要的资源。《交互式教练》一书内容全面, 对教练这个职业给予了介绍和拓展。此书结构并非仅限于课本, 而是远远超出课本。将有关教练活动的许多原则、术语和概念结合在一起并用理性的语言具体表达出来绝非易事, 但他们却非常出色地做到了。我想自己日后会经常翻看此书的许多章节。

教练是一项新技能还是一种新的生存方式, 抑或是介于两者之间? 这取决于个人的视角。长久以来该词与体育运动联系在一起, 这没什么好处。常常在运动场上进行的教练活动使它名声不佳。而且, 尽管有些体育教练取得了很大的成绩而且深受运动员的喜爱, 但他们所使用的教练方法与交互式教练的方法很不一样。

这种新型的教练活动建立在人性和人际心理原则的基础之上, 它基本上摒弃了已过时的行为主义理论。蒂莫西·加尔韦 (Timothy Gallwey) 在他有关全天候教练的经典著作《网球运动的内核》(The Inner Game of Tennis) 一书中首次将教练一词用于体育运动。在《绩效辅导》(Coaching for Performance) 一书中, 我将这些原则应用于商业, 而教练活动在此领域的发展在欧洲得到了广泛的认同。《交互式教练》一书迈出了重要的一步, 它使个人教练的作用和价值在美国得到更广泛的认同, 而且变得更职业化。我相信, 不久我们就可以看到在大西洋两岸的欧洲和美国, 人们会将此领域的不同发展情况融合到一起。

在有些人看来, 辅导和心理治疗带有心理疾患的因素。然而, 个人教练却不会使人联想到这一点, 而交互式教练更不会使人产生不愉快的感觉。我们不仅生活在一个变化的世界上, 而且生活在变化速度一直在加快的世界上。随之而来的

是我们自己显然无法排解的压力和困惑。个人教练不为你解决问题，但他比你看得更远。他将问题转化为挑战，使我们利用那些自己从不知道自己所拥有的资源来迎接挑战。带着新建立的自信，我们就可以面对新的挑战。

有句话高度概括了本书的内容：“人们寻求教练的原因很多，但最重要的一条是他们想要改变现状。”这使我想起我最喜欢的另一句话，好像是某位学者说的：“如果我们不改变方向，我们很可能还会回到原地。”是的，这个世界在变化，我们可以主动地选择改变自己，或者被动地随波逐流并陷入凶险境地。个人教练可能是我们为未来所做的最好的投资之一。读一读此书，无论你是未来的教练还是学员，它肯定会使你受益匪浅。

约翰·惠特莫尔 (John Whitmore)

《绩效辅导》的作者

前 言

本书是关于教练（coaching）的书籍。实际上，这是一种特别的教练活动：职业/个人教练活动。在过去的5~10年里，该领域有了长足的发展。它的源头可以追溯到大型组织中的管理教练（executive coaching）和辅导计划（mentoring programs）。在本书所指的教练中可以找到咨询（consulting）和辅导（counseling）的印迹。此外，本书还应用了一些当代管理理论。

已经出现这样一种职业：它帮助学员在生活和事业中实现目标并确保其生活如愿以偿地发生变化。职业/个人教练活动针对的是个人的全部生活，其重点是让学员行动起来，并通过学习使生活更充实、更平衡、更有效。

一种新的角度

本书介绍的是一种特别的职业/个人教练活动，一种具有我们称之为交互式教练风格的指导，因为它既需要教练也需要学员的积极参与和合作。

在当今世界，有各式各样不同的教练模式。其中许多源于管理或组织发展的需要，其重点是提高生产效率，建立团队以及实现组织的其他绩效目标。有些教练模式的指导思想是：教练是专家，他既提供建议，也给予支持和鼓励。这种专家—教练的模式非常强调教练的专业背景和专长。还有针对某些具体领域如销售、演讲、业务、帮助整理文件和办公室的教练活动。还有一些教练模式属于辅导（mentoring）模式，但却冠以新的名称“教练”。现如今，人们工作的地点较分散，许多传统意义上的经理被要求担当“教练”一职，去指导其成员几乎都彼此独立的团队。在这种情况下，教练的职责是提供一套游戏规划，并给予必要的个人关注，就如同篮球教练一样，其目的是使团队有效地运转。

交互式教练模式采用与众不同的角度。本书的主要目的是为职业教练（以及想要成为职业教练的人们）提供一个实实在在的模式以及一整套多年来被数以百

计的学员证明有效的教练技巧。有几百名教练已经学会了该模式，现在他们每天都在运用这套模式。该模式配有具体的操作技巧，它将教练活动的各个组成部分有机地结合到一起。本书详细地描述了此模式，具体介绍了一些教练技巧和办法，还配有一些对话的实例以及实用的练习，以便使你对教练活动有更好的理解。

交互式教练模式的确立源于我们做教练的经验。该模式反映了我们已进行过的有效教练活动的情况。整个模式的确立还源于数年来我们所进行的各种与教练有直接或间接关系的课题研讨会。近几年，这方面的工作大多是通过教练培训学院（the Coaches Training Institute, CTI）来培训教练。

劳拉·惠特沃思和亨利·希姆塞-豪斯于1992年创办了CTI。一年后，卡伦·希姆塞-豪斯（Karen Kimsey-House）也加入了进来。如今，CTI是美国最大的专门进行教练培训和教练技巧教学的非营利性组织，在国际上被认为是在教练方面居领先地位的组织。它在美国和加拿大开设了一些课程，参加课程学习的也有来自欧洲和亚洲的学员。它为教练提供了一整套全面的培训课程计划。除此之外，它还提供了受到高度重视的证书课程计划、独特领导能力培养课程计划，以及教练领域中非同寻常的远见卓识。

如何使用该书

我们建议在一开始时先感受一下交互式教练关系是怎么回事。具体方法是：假设自己是教练环境中的学员。导论部分可以使你非常清楚地了解这一点：在强有力的交互式教练关系中做一名学员是怎么一回事。

本书第1篇从总体上介绍了交互式教练模式。第1章概述了交互式教练的五个相关要素：倾听、直觉、好奇心、行动/学习和自我管理。该章节还描述了三个指导原则：充实、平衡和过程。这些内容一起构成交互式教练模式核心中学员的计划日程。第1篇还解释了如何拟定教练和学员的同盟关系，它是整个教练关系的基石。

第2篇详细描述了五个相关要素，具体介绍了一些教练技巧的实例。这里我们提供了教练对话实例和将教练活动用于生活的练习。

第3篇覆盖了三个核心原则：如何就学员的充实、平衡和过程进行指导。当然在现实生活中，这些是很难区分清楚的，半小时的教练活动可能会涉及这三个方面。为了便于学习，我们在这里将它们分开了。这部分还描述了教练实践——做教练是怎么一回事——并且对未来教练实践的具体情况进行了展望。

一本有关教练的书能发挥什么作用

一本书根本不可能起到像教练实践一样的作用。数年来我们都说从实践中学习如何开展教练活动比从书本中学习更有效。这就是为什么完成本书花了如此长时间的原因之一。另一个原因是我们一直忙于满足越来越多的对教练和教练培训的需求。然而，随着向其他地区的推进，我们注意到人们对教练及其作用还存在很多困惑。因此，现在是该站在交互式教练的角度将它介绍给尽可能多的读者的时候了。这也是现在此书得以与读者见面的原因。该书代替不了真正的教练实践，但它会让你大致了解其内容。本书旨在使人们清楚地了解教练这个领域以及一种我们认为既有效又特别的教练模式。这个模式是有道理的，我们多年的实践经验证明了这一点。而且，我们看到它对数以百计的人产生了作用和影响。我们知道它是有效的，因为我们亲眼目睹并亲身经历了这一切。现在我们也请你加入到这个行列中来。

致 谢

许多人为本书付出了努力，但有一个人特别值得一提。没有卡伦·希姆塞-豪斯的支持和努力，此书就不可能完成。她是教练培训学院（CTI）三位董事之一。另外两位是劳拉·惠特沃思和亨利·希姆塞-豪斯。卡伦·希姆塞-豪斯是CTI的核心人物和灵魂，在本书编写阶段，她领导下的CTI得到了巨大的发展。自从1993年加入CTI后，她已成为学院富有创造力的领导团队中不可或缺的人物。她制定并完善了CTI的证书课程计划，而该计划被看做是职业教练认证的样板。在使CTI国际化的过程中，她做了很多工作，起到了突出的作用。她对教练职业的贡献激励着我们将本书完成。

此外，还有其他许多人值得在此一并致谢。他们也为本书付出了努力或发挥了作用。他们是：CJ Hayden、Judy Pike、Judith Cohen、John Vercelli、Thomas Leonard、John Whitmore、我们自己的一些教练、CTI领导集体（由特别的一线领导者组成的团体）、我们所有的学员，以及我们的家人。

导 言

如果你购买了本书，那是因为你想成为一名教练或是想要改善教练技巧。但是别急，先从学员的角度考虑这个问题：什么是理想的教练关系？

想象这样一种关系：其焦点就是你，它关注你对生活的渴望，关注如何帮助你实现这些渴望。教练关系就是这样一种关系。它很独特。在生活中没有其他关系能像它那样一直给予你特别的支持和鼓励。这一点在我们所描述的交互式教练中确实如此。它就像你个人生活的导航者，帮助你找到前进的道路并顺利航行。

对于那些试图使生活发生重大变化的人来说，教练关系非常强有力。该书所描述的交互式教练模式（基于多年学员的经历）勾勒了有效教练关系的框架。这些学员从事各式各样的职业：公司高层执行官、艺术家、经理、顾问、小生意人、企业家等。对他们来说，工作只是寻求教练指导的一小部分理由。

想象这样一个人：他不仅倾听你说话，还倾听你的话外之音，甚至还捕捉你话语之间的其他东西。他能感受到你的不快、你的情感和你的精神状态。他有意接收你所传达的任何东西。从你的话语中他能看到你最好的一面，而你自己却未能发觉。这种层次的倾听只是众多特别的教练技巧中的一个。本书不仅描述了这些教练技巧，还提供了相关练习以强化这些技巧。它们不仅可以用于培养教练技能，还可以用于学员的练习。

想象这样一个人：他要求你对自己的承诺负责并一直促使你为自己的梦想和目标而努力。最近几年，教练这个领域已经有了很大的发展，因为它为帮助人们集中精力得到某个结果并使之顺利实现提供了强有力的机制。当然，教练远非只是承担责任的问题。本书拓展了指导视野，你可以看到并应用它的内在力量。

事实上，在当今市场上，许多职业人士广泛地将教练活动用于许多方面。有为管理人员准备的教练项目，有为经理准备的教练项目，还有一些具有特殊核心内容的教练项目，如帮助人们取得更好的销售业绩或成为更好的作家，使一切更

有条理，使人们在发言时更有说服力。本书是关于交互式教练的书籍，它可用于各类不同的职业，满足不同的需要。它将不同方面的内容融为一体，因为人的生活是由各方面内容构成的一个整体。人们会将工作中受到的挫折带到家中，带到与他人的关系中；对经济的担忧会影响人们的娱乐和工作；为个人发展而努力会对事业和家庭产生影响。这就是为什么交互式教练模式不仅重视大的方面，同时也关注一些具体行动计划的原因。

想象这样一种关系：对方对你的梦想与渴望感到非常好奇，他想知道什么会使你行动起来，什么是你所看重的，什么是你生活中投入激情最多的东西。他会帮助你明确目标。为了使你行动起来，为了使你能够实现心愿，他会向你提供合适的方法。本书将说明如何拟定有效的教练关系，来帮助他人生活和工作中实现强有力的变化。这种关系可以激发学员，使他摆脱困境。人们出于多种不同的原因寻求教练，但最重要的一点是要改变生活。他们再也不想一切照旧，他们知道教练可以帮助他们发生变化。在生活中当他们按照自己的方式行事时，教练就在他们身边，递给他们工具，给他们照明，使他们明白需要做什么并义无反顾地去行动。

想象一下，在生活中你与某人的关系是这样的：有时他比你更关注你对生活的渴望。想象一下：他了解你的价值观，了解你的生活目的，他要求你真诚面对这一切。他在山顶挥舞着旗帜为你鼓劲，他庆贺你取得的种种胜利，并帮助你从挫折中吸取教训。教练创造了这样一个氛围：人们在其中定期讨论生活中最重要的问题。在本书中你可以发现一些具体技巧，它们帮助你明确选择，制定行动计划，并检查行动结果。教练也可以起到帮助人们了解自身及其生活现状的作用。本书还提供了一些方法以帮助人们感到充实，明确选择，完全投身于生活过程中，经历生活浪潮的高低起伏并到达目的地。

想象这样一种关系：对方绝对实话实说。例如，他会指出你的长处和短处。他知道你可以面对真相，并知道你需要的就是真相。他知道你的潜力有多大并一直用它来激励你，而你有时却并不了解。设想一下，你的某个家人或好友正经历某种变化。想象一下，如果有位教练受过专业培训，他会最大限度地利用倾听技巧、沟通技巧和直觉技巧来帮助你充实地生活，那该有多好啊！本书的重点是为职业教练活动提供信息和练习，尤其是正在进行的、一对一的职业/个人教练关系。然而，从本书中获得的技巧和见解同样可以用于你自己的生活、工作关系以及你与家人和朋友的关系中，因为这些技巧和见解可以帮助人们，使其在生活的各个层次更有效率、更善于应变、更有成果。

设想某人倾听你说话，他不作评判，让你表达自己的情感。他完全接受你，不去加以分析。想象你每周都与他交谈，即使在你刚把事情搞成一团糟或你刚取得重大成功时也是如此。这是你一直定期拜访的地方，目的是巩固成果，综合各方面的情况，以及推进行动。每个人都偶尔进行过类似的谈话。而拥有教练关系的好处就是这样的谈话会定期进行。教练在旁边为你服务。他受过专门训练，每次都最大限度地使你从彼此的互动中受益。在互动过程中，教练关系得以发展，并且越来越有成效。随着教练和学员彼此更加了解，随着教练越来越清楚学员的强项、弱点、憧憬以及不利举动，教练的作用会越来越来大。

在本书中，你会学到如何理清并推进学员的计划日程，学会如何在此过程中隐身以便让学员完全拥有成功和学习成果。你会读到一些让他人对自己行为负责的轻松的方法。你会学到交互式教练中有关价值观、目标制定、生活平衡和自我管理方面的内容。

设想这样一种关系，它最终使你得以打破多年来人为设定的自我限制。最后，导致失败和专职破坏的声音被察觉，你积极有力的一面得到了鼓励。你知道独自应付这些问题是什么滋味，因为你已经应付多年了。当人们需要勇气去承担风险以求变化时，强大的自我限制思想会使人退却。针对这种现象，本书提供了一些教练策略，一些已被证明是使人保持在正确轨道上并打破自我限制的有效的策略。

本书全面介绍了教练和教练技巧。它的结构比较系统，给出了现实生活中的实例。它还提供了实际的练习以帮助人们培养教练技巧。此书适合以下这些人阅读：他们运用我们称之为交互式的独特的教练模式来指导他人；他们想要拓展自己在教练这个新领域的知识，他们需要培养自己的教练能力。

目 录

第 1 篇 交互式教练的基本原理

第 1 章 交互式教练模式	3
1.1 四大基石	3
1.2 教练活动意味着行动和学习	5
1.3 模式的核心：学员的计划日程	6
1.4 五个相关要素	8
第 2 章 交互式教练关系	13
2.1 拟定的同盟关系	13
2.2 教练环境	15
2.3 入门指导的五个要素	18
2.4 恶魔效应	24
2.5 入门指导的成果	26

第 2 篇 交互式教练技巧

第 3 章 倾 听	31
3.1 关注和影响	32
3.2 教练技巧	39
3.3 有人听你倾诉意味着什么	44
第 4 章 直 觉	47
4.1 已知世界和未知世界	48
4.2 直觉正确吗	49
4.3 直觉，一种能力	50
4.4 解释而非判断	51