

美国培训与发展协会
实用·经典

10步
系列

成功 教练 实用经典 10步骤

[美] 索菲·奥伯斯特因 (Sophie Oberstein) 著
陈 俐 译

10
STEPS
TO SUCCESSFUL
COACHING

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

成功 教练 实用经典 10步骤

[美] 索菲·奥伯斯特因 (Sophie Oberstein) ◎著
陈 俐◎译

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2010-0996

图书在版编目(CIP)数据

成功教练实用经典 10 步骤/(美)奥伯斯特因
(Oberstein, S.)著;陈俐译. —北京:中国铁道出版
社,2014.7

(美国培训与发展协会实用经典 10 步系列)

书名原文:10 steps to successful coaching

ISBN 978-7-113-18311-0

I. ①成… II. ①奥… ②陈… III. ①企业管理—职
工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 071019 号

10 Steps To Successful Coaching by Sophie Oberstein

Copyright © 2009 the American Society for Training and Development

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with

Andrew Nurnberg Associates International Limited

书 名:成功教练实用经典 10 步骤

作 者:[美] 索菲·奥伯斯特因 (Sophie Oberstein) 著

译 者:陈 俐 译

责任编辑:王淑艳 张艳霞

电话:010-51873005

封面设计:王 岩

责任校对:龚长江

责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷:北京鑫正大印刷有限公司

版 次:2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

开 本:700 mm×1 000 mm 1/16 印张:15.5 字数:223 千

书 号:ISBN 978-7-113-18311-0

定 价:38.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010) 51873174

打击盗版举报电话:(010) 51873659

总序

迈向成功的 10 步骤

有时候,人们会发现自己正身处一个需要解决这样或那样复杂问题的环境之中,尽管解决这些问题对自己的职业发展至关重要,但由于缺乏经验往往无从下手,只能眼睁睁地看着一个个小问题变得越来越复杂,或者一个个好机会悄悄地从自己身边溜走,而您却找不到解决这些问题的办法,怎么办?美国培训与发展协会(ASTD)组织编写的“实用经典 10 步系列”可以帮您拨云见日化解心中的谜团,一步一步地教会您掌握解决这些纷繁复杂问题的有效方法,带您体验一次美好的学习过程。

“实用经典 10 步系列”包括:《成功展示自我实用经典 10 步骤》《成功高效团队实用经典 10 步骤》《成功项目管理实用经典 10 步骤》《成功战略规划实用经典 10 步骤》《成功商务写作实用经典 10 步骤》《成功客户服务实用经典 10 步骤》《成功引导者实用经典 10 步骤》《成功经理人实用经典 10 步骤》《成功教练实用经典 10 步骤》《成功会议实用经典 10 步骤》《成功培训实用经典 10 步骤》《成功销售实用经典 10 步骤》等。

《成功展示自我实用经典 10 步骤》一书给出了实现成功展示自我的必备要素,书中提供的行之有效的训练过程和切实的指导意见,可以帮助您了解展示自我过程中每个步骤的细节,从而提高您展示自我的水平。

《成功高效团队实用经典 10 步骤》一书是根据作者的亲身经历,以及通过建立客户团队开展调查归纳总结的经验。这些经验对希望尝试

运用本书提供的有效工具来提高团队效率是非常有益的。

《成功项目管理实用经典 10 步骤》一书介绍的内容并不是那种简单的必须要遵守的条条框框,而是能够与您的企业的政策相匹配和相融合的方法。这些方法汇集了许许多多客户的心声和感受。

《成功战略规划实用经典 10 步骤》一书提供了已验证过的程序和工具用来帮助您制定可行的战略规划。这种规划不仅鼓励创新,还可增加企业人员的相互了解,创造出忠实于他们的产品和服务的顾客群。

《成功商务写作实用经典 10 步骤》一书归纳总结了对于商务写作来说最为关键的技巧和方法。学会这些技巧和方法您会发现其实商务写作就是这么简单,同时您也还会惊奇地发现自己的文采和效率得到了令人惊讶的提高。

《成功客户服务实用经典 10 步骤》一书是一本从企业高层经理到后勤人员都适用的书。虽然每个人的角色不同,但让客户满意的技能是相通的。书中给出的小贴士、工作单、练习题既可以单独使用,也可以团队共用。

《成功引导者实用经典 10 步骤》一书通过一些真实案例、参考提示和一些实用工作单来帮助您成功引导一项任务或者会议的进程。当今社会,无论是任何行业或任何团队,引导者都是不可或缺的。

《成功经理人实用经典 10 步骤》一书为您简明扼要地列出了经理人最重要的那些根本原则。假如您能阅读本书并遵循其中给出的方法的话,相信您不仅不会失去所热爱的那份工作,而且会更成功、更有价值。

《成功教练实用经典 10 步骤》一书指导您将书中介绍的教练知识和技能充分地利用起来,最大程度地运用到您的工作中去。阅读后您会惊喜地发现,通过每一个教练环节的体会会更加有效地激发人的潜能。

《成功会议实用经典 10 步骤》一书将帮助您迅速确定会议议程、目标,并确定与会人员名单,制定出一份详细的会议日程安排表,进而成

功引导会议向着富有成效的会议目标发展。

《成功培训实用经典 10 步骤》一书虽然没有按照传统培训顺序编写,但它展示了很多专家特别关注的内容和领域。书中纵观培训工作所需的所有因素,精选了其中对成功培训最有影响力的 10 个步骤。

《成功销售实用经典 10 步骤》一书提供了一个被证实的取得成功销售的过程、建议及工具,目的是对探索、预知和维持长期客户关系的每一个步骤给予指导。更重要的是,本书能帮助您从普通销售人员转变为销售专家。

“实用经典 10 步系列”真正做到了手把手教会您如何成功。书中不乏鲜活的例子,各类工作单,经典的案例分析等都能够帮助大家迅速行动起来,为自己的美好未来绘制蓝图并逐步迈向成功。相信,无论是新员工还是中级管理者抑或高级管理人员,看到“美国实用经典 10 步系列”都会有相见恨晚的感觉。

仔细阅读“实用经典 10 步系列”后您一定会豁然开朗,知道如何才能实现自己的终极目标,因为您已经深谙这其中的奥秘,也已经掌握了有效应对职场中种种困惑的法宝。我们衷心希望您能在“实用经典 10 步系列”中享受到学习的乐趣,学到您需要了解和您必须去做的事情,最终成为一名有影响力、高效率而又受人景仰的人。

祝您成功!

前言

我相信优秀的上司无一例外地都能将教练的角色演绎得淋漓尽致,我也相信我们身边的同事、朋友以及家人当中的很多人都是不错的教练。他们是真正愿意聆听我们心声、鼓励我们继续前进、帮助我们不断迈向成功的人,即使偶尔得罪我们也在所不惜。

教练当中的某些人是有意识地扮演了决策咨询人和拥护者的角色,但是很多人则并不知晓自己在不知不觉当中所担当的重任,觉得自己做的只是本分工作。以至于当同事们告诉他们自己的所有进步都是在教练引导之下取得的时候,他们不免觉得有些意外。

跟很多人一样,我选择了教练生涯,于是抓住每一次机会锻炼这方面的能力。老实说,我在工作场合并不是一个天生就那么平易近人的家伙,所以我也曾一度不相信自己能够胜任教练这个角色,因为我看起来不是那么活泼热情。20多年的教练经验告诉我:将公司员工从他们的岗位上拉出来,让他们坐到教室里接受指导的做法已经不那么奏效了。讲习班课程水分过多,很难同时符合所有听众的口味。每个听众都有自己独特的见解和经历,所以不是所有的案例都能满足他们的要求。因此,在我的最后一份工作当中,作为加利福尼亚州雷德伍德城(Redwood City)的员工教练主管,我改变了原有的教练策略,取而代之的是一对一的、专门为个人量身定制的相关服务,服务地点也安排到了他们的工作现场。总的说来,我独创了一种教练方式。这种教练方式对于我和我的教练对象都有着一种积极的且强有力的推进作用。我发现工作变得更加令人愉快了,效果也特别好。于是,我决定继续深入学习教练技巧。

本书总结了我作为教练的职业生涯之旅所学到的知识和技能,也正因为这个它能够知道你如何才能将现有的教练技能利用起来,并且将他们在更大的程度上渗透到你当前的工作风格和环境当中去。教练这一角色充分发挥了你作为领导、同事、雇员的优势,使你能够更加容易地激发他人的潜能。很明显,充当教练这一角色绝对没有让你放弃当前的样子,成为其他人的模样。事实上,这只牵涉与他人的关系的一个调整而已,也就是说,你只需要在平常的工作和生活当中,稍稍多做那么一点练习和功课,稍稍多问几个为什么,你所获得的回报就会更加丰厚,更加令人激动。

写这本书的目的在于指导广大读者在日常交流中,如何使得自己的言行更具教练特色,从而更加快乐地做最好的自己,不论你扮演的是经理、雇员、朋友、合伙人还是父母的角色。

我曾经接受过他人给予的训练,当然后来我自己也成了一位教练。这些经历让我看到了教练这一角色给我带来的华丽蜕变,所以在这儿我为大家将要开始的涅槃之旅感到兴奋不已。

我还要感谢将我引荐给他们人生的完美教练的朋友们,他们包括雪儿·吉廷斯(Sheryl Gittings),乔伊斯·厄比(Joyce Irby),萨拉·拉森(Sarah Larson)以及汉森(Hassan Ramay)。同时感谢这些与我分享了他们的实战经验的优秀教练,他们当中包括马特·阿伦斯(Matt Ahrens),洛伊丝·阿尔布雷希特(Lois Albrecht),克里斯汀·班尼特(Christine Bennett),罗伯特·康沃尔(Robert Cornish),玛丽亚·丹妮(Maria Danly),达他噶达·达斯古普塔(Tathagata Dasgupta),米德·迪克森(Meade Dickerson),本·杜利(Ben Dooley),克里斯·艾美瑞(Chris Emery),劳拉·古德里奇(Laura Goodrich),玛姬·格雷厄姆(Maggie Graham),帕特里夏·卡茨(Patricia Katz),史蒂夫·米滕(Steve Mitten),凯伦·西格尔(Caryn Siegel),玛拉(Marla Skibbins),巴瑞·魏斯(Barry Weiss)以及苏珊·温(Susan Wynne)。

如果我忽略了 CTI 和我那些精诚合作的课程组的领导们为我做

的大量准备工作,那么我也就太过马虎了。

非常感谢我的初稿审定人迪安·布莱斯(Deanne Bryce),以及帮我联系迪安的塔拉·马库斯(Tara Marcus);非常感谢曾经帮助我联系教练对象的保罗·希尔特(Paul Hilt);非常感谢为我拍摄照片的布莱恩·加德纳(Brian Gardner)。

最后,我想要说的是:感谢我所有的教练对象,无论是现在的还是曾经的,谢谢大家陪伴我走过风风雨雨,谢谢你们教会我的东西。很荣幸能够成为你们的教练,当然,谢谢你们允许我将某些个人案例运用到此书当中与大家分享。感谢我的朋友和家人对我一如既往的全力支持,帮助我成功地转变了自己的角色,从最初的教练对象到如今的教练。特别感谢为我营造了良好的家庭氛围的尼娜(Nina)和泰德·李普曼(Ted Liebman),以及桑迪(Sandy)和巴瑞·奥伯斯特因(Barry Oberstein)为我的优秀丈夫所做的努力。就像其他一切馈赠一样,杰夫(Jeff),莉莉(Lily)和埃文(Evan),这是妈妈送给你们的礼物。

索菲·奥伯斯特因(Sophie Oberstein)

◀ 目 录 | Contents

引 言	1
[第 1 步] 初步准备工作	9
对于“教练”你知道多少	12
“教练”的区分标准	15
成功教练必备的素质	17
[第 2 步] 消除自身障碍	27
放慢步伐静观风云变化	30
由于自身原因阻碍了教练进程	32
如何找到合适的教练	37
由于公司原因阻碍了教练进程	38
[第 3 步] 建立教练关系	45
你的教练对象在哪里	47
正式的教练抑或非正式的教练	55
确定教练关系	59
[第 4 步] 深入了解教练对象	69
个性特点	72
反馈过程需要重视的基本要素	80
确认个人价值	82

如何辨别教练对象的价值观、特长以及成就	88
[第 5 步] 明确训练目标	99
教练的焦点应该放在哪儿	101
教练目标的确立	103
行动计划选择	108
[第 6 步] 一切皆有可能	115
肯定教练对象的优势	117
承认对方的生存状态	121
使梦想清晰可见	125
提问的神奇力量——转变教练对象	125
如何应对教练对象的回答——倾听的艺术	136
[第 7 步] 各阶段之间加强配合	147
确定教练任务	153
确定主题的任务	160
找寻合适资源的任务	162
迅速执行的任务	164
[第 8 步] 视情况调整	167
遇到难题,这算不算坏事	169
不言而喻的真相	170
从自己身上找问题	171
解决问题的指导方针	175
教练对象在逃避问题	186
[第 9 步] 避免止步不前	189
挣脱使你回到从前的那股力量	193
坚持到底的技巧	194
强化已经掌握的技能	197
扩展学习内容	197

[第 10 步]	结束教练流程	205
	完成教练过程的定义	208
	哪些因素可能会阻碍教练的顺利完成	210
	你是如何结束教练关系的	212
	教练关系的完结	223
总 结		227

引言

在实际的教练过程当中，我会竭力坚持一个自创的“软聚焦原则”。也就是说，我需要我的顾客时刻关注一个焦点，这个焦点是我们两个人共同确定的。但是，我也不会将日程表生搬硬套，因为我要时刻迎合顾客的需求，以期更好地帮助他（她）解决当前所面临的问题。要取得良好的教练效果，有太多条条框框的约束是不行的。游刃有余地把握焦点才是我的行为准则。

正是因为教练过程的灵活性，要将教练过程硬生生地切分为一系列步骤很难。但是，在仔细研习现有的教练模式之后，我发现其实教练过程还是有一定的规律可循的。因此，我建议大家保持一种“软聚焦”的心态将这“10步”贯彻到底。也就是说，在遵循符合逻辑的惯常做法的基础上，应形势变化积极做出调整。你可以将这“10步”看做是最理想的状态下的策略记在心上，然后时刻提醒自己偶尔没能严格按照这个流程走也是情有可原的。实际操作中，你会发现在完成了某个步骤的任务之后还需要回到某个阶段。比方说，你会发现在执行第7步的时候你还需要回顾第3步当中有关训练关系的部署的内容，尽管这个在此前已经做得很到位了。再比如，也许你跟你的教练对象之间的第一次谈话就会涉及第8步的内容。一旦调整完毕，你就可以重新回到第1步上来。你也会注意到其中的某些步骤只需要几分钟就可以搞定，但是其他步骤可能需要好几个月才能完成。当然，如果你知道如何把握“软聚焦”的话，这些变化都是可以控制的。时刻告诫自己目标所在，但不是非得时刻严格遵循“软聚焦”。

此书的另一种很好的使用方法是边学边练。看完第1步和第2步之后，挑选一个教练对象，然后按照书本上的方法一步步地执行完毕。告诉他（她）你正处在学习过程当中，所以每个阶段你所采用的技巧是

不尽相同的,在与他(她)的交流当中也会多增加一些互动。

请记住,即使你开展的不是正式的,逐步展开的训练工作,你照样可以将每一步当中所提到的手法和创意运用进去。将本书当中提到的任何一条建议运用到日常交流当中,都能够使你更好地挖掘雇员的潜能,深化与他们的关系。

第1步:初步准备工作

在指导他人之前,每一个人都应该先花费一些时间弄明白自己是如何定义教练这个角色的,教练目标何在,以及为了达成这些目标需要体现出哪些特质等。

第2步:消除自身障碍

除了要将第1步所涉及的各种因素考虑在内之外,你还需要做一些更深入的准备工作,这对于训练效果是不无裨益的。合格的教练往往需要一种专注精神和毅力来支撑自己的工作。如果你已经决意要做一个教练,那么请先深入地了解自己,明确自己的长处所在,知道自己应该避免面对的情形何在。你应该有足够的信心和能力去应对你的教练对象所带来的问题。此外,你应该有能力卸下自己的心理包袱,当然,这其中也包括处理自己刚刚涉足这个行业时,信心不足的表现。只有在你认真考虑这些问题之后,你才能很好地跟你的教练对象交流。

第3步:建立教练关系

为教练做好自身的准备是一码事,而将自己的想法明确地告诉他人,并且找到合适的教练对象则是另一码事。当你以教练的身份出现时,你的优势、劣势以及你的营销常识都将暴露在对方的眼皮底下。在这一步当中,你也需要与你的教练对象一起讨论如何才能更好地达到教练目标——这是顺利开展整个教练的基石所在。

第4步:深入了解教练对象

一段好的教练经历确实能够改变教练对象的某些行为方式,进而影响到他(她)的个人发展,但是这是基于教练和教练对象之间是相互信任的,教练对象认为教练是真正了解他(她)的需求的人。建立这样一

种深层次的关系是教练展开的基础,同时也为实现既定目标奠定了基础。在后面的步骤当中,你常常需要了解他(她)的处事方式来确定具体的方案。

第5步:明确训练目标

即使是那些极度渴望被训练的教练对象,也常常会在还没弄清楚他们的问题所在以及需要达到怎样的训练目标之前,就开始盲目地接受指导。他们也许并没意识到自己需要接受指导的地方在哪里,尽管他们的老板、同事以及朋友都能够轻易地察觉他们的不足之处。教练目标不仅应该着眼于教练对象的目标所在,还应该考虑他们在成功完成目标之后想要成为怎样的人。所以,你们需要共同确定目标,而不是简简单单地定一个目标了事。为了确保教练过程实际上是为了填平教练对象当前的状态和目标状态之间的沟壑,我们就需要首先明确整个过程中双方所需承担的责任和义务。

第6步:一切皆有可能

教练是基于一个扩张性的而不是一个被限制的平台而进行的。教练需要帮助他们的教练对象发散自己的思维,全方位了解自己,明白自己的潜能所在。教练的提问如果能够击中要害的话,教练对象通常会意识到自己的强势之处,才能明白很多事情都是在他们的能力范围之内。

第7步:各阶段之间加强配合

教练的目标是为了使教练对象能够实现自给自足。你可以通过布置一些任务给教练对象,以期弥合各个阶段之间的空白。这些任务能够提醒教练对象当前的训练目标是什么,迫使他们使用一些新的途径和方法,为实现特定目标而积极行动起来。这些任务的创建和部署方式跟你所知道的布置家庭作业的方式是不一样的。

第8步:视情况调整

教练过程当中教练对象释放的情绪肯定会比一般的经理—雇员型的人强烈得多。这也就意味着教练可能会走向死胡同。这一步将教会你哪些才是教练脱离原定轨道的标志,如何才能理顺你们之间的关

系,从而解决实际操作过程当中偶发性问题。

第9步:避免止步不前

教练关系确立之初,不论是教练还是教练对象都表现得相当兴奋,好像有使不完的劲。但是,随着教练的不断深入,一个转折点就会出现。到那个时候,最初的那点兴奋劲早就已经消失殆尽,教练对象往往由于在前半部分做了一些改变和努力,浅尝辄止,一不小心就会再次回到以前的处事方式、生活轨道上面。知道如何才能更好地度过这个阶段,能够让你集中精力避免这一情况出现,进而让你的教练对象乘风破浪直达胜利的彼岸。

第10步:结束训练流程

在教练成功收尾之后,很多教练对象和教练之间的友好关系并未戛然而止。知道如何选准时机结束教练以及采取何种方式结束教练都是至关重要的。作为教练,你要能够确定你的教练对象是否已经将你所传授的东西融入了他(她)的日常工作和生活里面。与此相类似,你也能从每一段完成了的教练里面学到一些有用的东西,使得你能够一如既往地热爱自己,热爱自己的那份工作。为教练作个合适的小结能够帮助你们双方确认取得的成就以及所吸取的教训。

在阅读并在其指导下完成了对某教练对象的训练之后,请不定期地查阅这10个步骤。相信它们能够活跃你的思维,使你开始思考新的问题,找到更好的教练方式。

当自己的员工的教练算得上是一种非常有影响的经历。你为自己身边的人们提供了一次超越自我和感受幸福的机会,而这不仅会对他们的工作带来积极的影响,对于他们的生活也是如此。与此同时,你也会在这个过程当中更好地认识自我,工作也会因此而更有效率。所以,勇敢地迈出这一步,争取作个合格的教练吧!

- 琼的任务是鼓舞四名丧失斗志的雇员。没错,他们依然能够完成上司下达的任务,且都成达到预期目标,但是他们的思维远远没有以前活跃。他们工作纯粹是为了完成任务,毫无快乐可

言,所以他们对工作的热情也就渐渐熄灭了。

- 大家都认为,老板一退休,拉里就会接替他的位置。可事实是,在老板宣布他要退休的消息之后的一个礼拜,拉里宣布他要辞职去干点别的。他在离职交流会上解释:他选择离开的原因是自己认为自己不适合文案工作,所有不愿意接替老板的位置,也不愿意按照老板的处事方式和人生信条。
- 艾米是一个相当杰出的经理,深受员工的爱戴。她带领自己的团队稳步向前,受到大家的一致好评。最近一段时间,她的手下都感觉到她有些力不从心。她不再像以前一样,花费很多时间与员工们交流,而是常常打断他们的发言,变得匆忙和武断。当被问及为什么会这样的时候,她说她快被压垮了。在公司,她老是觉得如果自己不能付出百分百的努力,就是对老板的不忠。在家里也是一样的情况。如果不能做到完全令家人满意,她也会为自己的行为感到不耻。

应该说这些例子在我们的工作当中屡见不鲜。但是,在很长一段时间里,它们都没有得到应有的重视,经理们大都睁一只眼闭一只眼,一副无所谓的态度。所幸的是,当前的公司当中还是有许多人愿意来处理这些问题的。实际上,他们也只是奉命行事罢了。经理们解决这些问题的一个突破口就在于将教练技能渗透到他们工作的每一个细节当中。

正如表 I.1 当中所展示的那样,教练在过去的 10 年当中向前推进了不少。教练曾经被认为是对于那些不安分的员工的惩罚,而如今却被看做是对于那些有潜质承担更大的责任的员工的奖励。教练技能就成为培养新一代领导人时不可或缺的管理技能。只有掌握了这种技能,我们才有可能花费最少的金钱、劳动力成本以及教练资源来实现管理目标。近年来教练市场的火爆充分证明了一个事实:随着工作环境日渐复杂化,工作节奏越来越快,工作压力也随之增大,无论是哪个层次的员工都会受益于个人化且专业化的帮助,如果我们能够为他们