

ART AND SCIENCE  
OF COACHING:  
STEP BY STEP

# 被赋能的 高效对话

## 教练对话流程实操

玛丽莲·阿特金森 Marilyn Atkinson

加

蕾·切尔斯 Rae Chois

◎著

杨 兰

◎译



华夏出版社

HUAXIA PUBLISHING HOUSE



# 被赋能的 高效对话



## 教练对话流程实操

玛丽莲·阿特金森 Marilyn Atkinson

◎著

加 蕾·切尔斯 Rae T Chois

杨 兰

◎译

ART AND SCIENCE  
OF COACHING:

# STEP BY STEP

## 图书在版编目 (CIP) 数据

被赋能的高效对话: 教练对话流程实操 / (加) 阿特金森, (加) 切尔斯著; 杨兰译. —北京: 华夏出版社, 2015.7

书名原文: Art and Science of Coaching: Step By Step

ISBN 978-7-5080-8510-4

I. ①被… II. ①阿… ②切… ③杨… III. ①教练员-语言艺术 IV. ①G811.34

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 125903 号

Art and Science of Coaching: Step By Step by Marilyn Wendy Atkinson.

Copyright © 2007 by Exalon Publishing, LTD

No portion of this book may be reproduced, by any process or technique, without the express written consent of the publisher.

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by Huaxia Publishing House.

ALL RIGHTS RESERVED

版权所有 翻印必究

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2014-5280

## 被赋能的高效对话: 教练对话流程实操

---

作 者 (加) 玛丽莲·阿特金森 (加) 蕾·切尔斯  
译 者 杨 兰  
策划编辑 朱 悦  
责任编辑 马 颖

出版发行 华夏出版社  
经 销 新华书店  
印 刷 三河市兴达印务有限公司  
装 订 三河市兴达印务有限公司  
版 次 2015年7月北京第1版 2015年7月北京第1次印刷  
开 本 720×1030 1/16 开  
印 张 15.25  
字 数 223千字  
定 价 49.80元

---

华夏出版社 地址: 北京市东直门外香河园北里4号 邮编: 100028

网址: [www.hxph.com.cn](http://www.hxph.com.cn) 电话: (010) 64663331 (转)

若发现本版图书有印装质量问题, 请与我社营销中心联系调换。

谨以此书，向米尔顿·埃里克森<sup>①</sup>的精神致敬。他对探究的热情，以及对人们能力的发自内心的赞赏启迪了我，使我受益终身。

玛丽莲·阿特金森博士

---

<sup>①</sup> 米尔顿·埃里克森 (Dr.Milton Hyland Erickson)，医疗催眠、家庭治疗及短期策略心理治疗的顶尖权威，被称为“现代催眠之父”。因他在潜意识操作的研究及实务成就极具开创性，又被誉为到目前为止世界上最伟大的沟通者，心理学学者尊称他为 20 世纪的首席心理治疗师。埃里克森的贡献在于治疗实务，他所研发的治疗方法已在全球被广泛应用，并公认对许多高效的心理治疗法有着重大的影响，这包括：短期策略心理治疗、家庭系统治疗、策略性家庭治疗、方案焦点治疗及神经语言程式学 (NLP) 等多项主流治疗系统。——编者注

# 前言

亲爱的读者朋友们：

我非常高兴能为中文版的《被赋能的高效对话——对话流程实操》写下前言。

这一系列的教练书，自 2009 年出版以来，已经得到全世界教练们的广泛使用。目前，这一书系已经被翻译为 8 种语言并出版发行，来自全世界 45 个国家的成千上万的读者都在购买和阅读它们。

在这《教练的艺术与科学》<sup>①</sup> 书系的第二本书中，你会找到许多案例和练习，帮助你快速成为一名优秀的教练；在这本书里，你会读到对重要教练流的每个步骤的描述；在这本书中，你会读到教练约谈的案例，它为你展示出教练对话的全貌，还有在什么时间，什么场合，如何运用一系列重要的对话方法及细节。在你发展自己的技能和教练方向时，使用这本书来启发你未来的成长吧！

目前，在中国的多个主要城市中，你都可以找到《教练的艺术与科学》的课程，加入我们的学习团队吧。关注我们的课堂，你会发现，那里有更加综合和深入的教导，以支持你成为一名优秀的认证专业教练。

对你的教练之旅，致以诚挚的祝福！

玛丽莲·阿特金森博士

(Marilyn Atkinson, Ph. D.)

埃里克森国际教练学院院长

专业的成果导向教练

认证 NLP 大师级培训师

著名心理学家

---

<sup>①</sup> 《教练的艺术与科学》书系共有三本。《唤醒沉睡的天才——教练的内在动力》是该系列丛书的第一本。由华夏出版社出版的《被赋能的高效对话——教练对话流程实操》是该系列的第二本。本系列的第三本《流动》(暂定名)(Flow)中文简体版即将面世。——编者注

## 致谢

Marilyn Atkinson



每个强大的创造都需要成年累月的投入，而其背后往往有一个强有力的团队。《教练的艺术与科学》书系一套三本，历时两年完成。这期间，我们两个人全心投入，身处各种教练培训课程、客户和其他人类发展项目之中，游走于四大洲之间。这些书里凝聚了团队的努力，以及我和蕾·切尔斯在跨越多个国家授课和教练过程中的诚挚对话。

在两年的努力中，支持的团队不仅帮我们保持热情和亢奋，也在编辑工作方面提出了关键性的建议。完成这三本书需要一个真正有奉献精神的团队。蕾·切尔斯，写出了《教练的艺术与科学》书系的成形草案以及最初的提纲。在每个阶段的时间安排和进度上，她都给我这个主要作者以挑战。同时，她也不断地在增强自己在撰写、整理内容和编辑方面的能力。跟蕾一起工作是一段有趣的冒险，我们一起把非常棒的概念融进书中。这让本书系中的许多原创的方法有了各自的起源。还要特别感谢罗伯特·迪尔茨（Robert Dilts），他的逻辑层次模型为我们的书增益良多。

一些教练和作者是本书最早的编辑加读者。感谢 Ann Hazelquist、Cheryl Hughes、Bonnie Beriault、Lisa Hepner、Cari Beckett、Larrye Heyl 和 Heather Parks。他们提出了有益的改进意见，以及很棒的读者建议。一些培训师，如温哥华的 Richard Hyams，莫斯科的 Benjamin Schulman，叶卡捷琳堡的 Stanislav Grindberg，提供了练习案例和有意思的想法。还要感谢我丈夫和蕾的丈夫（Lawrence McGinnis 和 Antheny Chois），他们付出了大量时间，耐心地检查问题，

与我们谈论书中的要素，并且帮我们编辑，使这项工作得以顺利进行。蕾的两个孩子 Isaieh 和 Joe，在很长时间内，也慷慨地舍弃和妈妈相处的时间。谢谢切尔斯家的孩子们！

来自世界各地的教练们，在每个阶段，都充满热情地支持我们。包括俄罗斯的 Anna Lebedeva, Maxim Oshurkov 和 Sveta Chumakova，乌克兰的 Ekaterina Druzhinina，土耳其的 EserBuyukaydin 和 Zerrin Baser。他们对三本书都下了功夫，很快翻译出了俄语版本和土耳其版本，另外两种语言的译本也就要出版了。

这里还要感谢所有出色的培训师和教练导师，他们一直支持我们发展出埃里克森的 ICF 认证教练培训课程 (ACTP)《教练的艺术与科学》。感谢（不限于他们）Richard Hyams、Lori-anne Demers、Thomi Glover、Tony Husted、Kathy McKenzie、Jan Georg Kristiansen、Hanna Sedel、Anna Lebedeva、Maxim Oshurkov、Sveta Chumakova、Katya Maximova、Raisa Belousova、Sergei Kapitsa、Janet Soyak、Eser Buyukaydin、Zerrin Baser、Svetlana Popova、Stanislav Grindberg、Teresia LaRocque、Linda Hanmilton、Jiri Kunkar 以及 Barry Switnicki。

感谢编辑、出版社、文字编辑和文字输入团队，其中有：Kazim Sari、Teoman Akben 和 Laura Poole，还有 Beverley Handren 和 Carol Dale 将草稿排序，使书的结构清晰，并使得工作能够推进。Elif Berna Kutluata 非常用心地编辑土耳其语版，Kathleen O' Brien 将其出版。Fiona Nicholson 和 Vanessa Husted 设计了每本书里的图表和图片。

当然，我还要感谢所有埃里克森的工作人员，以及来自全球各国的培训师。你们的努力让书中的思想能够抵达这么多人的头脑和心灵中。

如何能够真正地对这样一个团队表达感谢呢？只有将这成果变成一座里程碑，才能成为对他们所花费的时间、精力和承诺的最好庆祝。

为你们的支持，我献上所有的祝福和诚挚的感谢！

玛丽莲·阿特金森

2007年11月

# 中文版新序

## 文如其人

——汇集智慧、优美、与实用的教练要典

自从几年前“偶遇”教练这个行业，我很快就认定，这将是我的事业。从此学习不辍，当接触到玛丽莲老师的课程时，我已经完成了几个教练体系的学习，对教练理论、工具已有了相当程度的了解和实践；但玛丽莲老师的课给了我另一番享受，她的课程恰如其名：教练的艺术与科学——艺术之美与科学之严谨的优美结合；而其人，则是集智慧、优雅的魅力体，既有大师的博学精深、又有教师的细致严谨，她总是随时关注到每个学员的状态，务求将讲述的要义精髓直达每个学员的心里。

这本《被赋能的高效对话——教练对话流程实操》，是玛丽莲老师为中文读者呈现的又一本经典，文如其人：汇集了智慧、优美、与实用，我将其列入我的常读要典书单。我相信初学或有经验的教练都会从中受益。

教练的书籍不少，我家书架就已有几十本了，可以说每本都会讲流程、工具、以及案例。而这本书更具有独特的激发力，我在阅读中多次碰到了那个神奇的“啊哈”时刻，在原以为已经懂透了的内容处油然而生出新的理解，恰似踽踽长途中，转角处霍然展现的胜景。可谓胜景连连、渐入胜境。

玛丽莲老师是视觉大师，善用隐喻，在她的课上，我最喜爱她每天课程最后讲的一个故事，年过七旬的优雅女士，随着故事的情节即时转换着多种角色，静如处子、动如脱兔，令听者为之神迷倾倒、且长久地回味其中隽永。而在本书中，玛丽莲老师竟然仅靠文字也能表现出如此魅力，在本书多个章节中，



都有埃里克森与玛丽莲老师亲身经历的故事，它们是我个人最喜爱的部分，不同于流行的“鸡汤”，它们的力量来自于真实，当然还有玛丽莲老师的妙笔，它们都留有思索的空间、容读者去吸取各自所感、所需的养分。

虽然这本书“只包含了埃里克森学院开设的《教练的艺术与科学》课程中大约 10% 的工具”，但这些工具在这本书里“活”了，更加实用、更加好用，而“从 50000 英尺到 50 英尺”的不同层次的对话场景，以及相应的提问设计，能够更好地带领教练们去“纵览思维的高山与低谷”。“实践是学习教练的最佳途径”，这本书，提供了实践路径的步步阶梯。

能为玛丽莲老师的中文版新书作序，是我的荣幸！班门不敢弄斧，只从个人阅读的感触稍作分享。君若开卷，必有益、必有阅读的喜悦。

吴士宏

企业家 / CEO 教练

2015 年 6 月

## 本书的目的

我——玛丽莲·阿特金森，作为埃里克森学院的创始人和院长，骄傲地为您呈现《教练的艺术与科学》书系的第二本《被赋能的高效对话：教练对话流程实操》。在这本备受期待的书中，我们对有效的教练对话及转化式沟通当中“做什么”和“怎么做”的问题做了细化和澄清。

书系的第一本《唤醒沉睡的天才：教练的内在动力》，为教练提供了有力的框架和极好的思维方法，将教练作为人类发展的载体。该书的一些练习和流程，可以帮助 21 世纪的人们更好地理解教练的力量。它展示了“思维 - 大脑”的使用方法，以及心脑一致的整体思维的本质（这样我们就可以应用教练，来打造这种一致性）。该书也揭示了任何项目的四个关键步骤，以及在每一步去超越小鬼思维的关键跳板。第一本书中还介绍了一些有力的学习地图，如四象限的菱形图，来帮助大家理解教练的愿景和目标的宏观组成部分。

第二本书中讲述到了教练技能发展的实践方法——教练之箭，这支箭是一个隐喻，它清晰并细化了有效的教练对话。第一本书中的四象限菱形图标示了教练中的宏观部分。与此相似，本书会帮助读者细化并有序排列有效教练对话的微观部分。跟随本书中教练之箭的步骤及方向，读者会知道有效教练对话是如何展开的。有了菱形图和教练之箭的帮助，教练们就大致知道如何在对话中展开有效的下一步了。

不过，即使本书详细描写了教练之箭，也只是对教练对话的基本结构的介绍。因为人们受到激励的方式是奇妙而独特的，所以每位教练对话都是独

一无二。好的成果导向，教练会结合使用教练流程和教练工具。教练流程（process）是由对意识的研究而来，为人们能力的发展开出了转化式的处方；而教练工具（tools）则是循序渐进的提问框架，支持人们迅速抵达重要的选择或发现的核心。这本书聚焦于第二个领域，即有效教练的提问法和成果导向的教练工具。（中文简体版即将问世的第三本，是关于教练流程的。）

教练工具是教练之中令人着迷的一个领域，这些工具可以直接带我们进入思维过程的核心。我们将要进入的是问题的功能设计领域。提问看起来简单，其应用的范围却出奇的广泛。提问能够带我们去纵览思维中的高山和深谷，帮我们区分 5 万英尺高的对话和 50 英尺高的对话。人们的反应模式有许多种，因而本书只能让你浅尝到应用教练的威力。事实上，书本只包含着埃里克森学院开设的“教练的艺术与科学”培训课程中大约 10% 的教练工具。

即使只有 10% 的内容，也需要各式各样的案例，以涵盖教练的各个方面，让大家有机会真正掌握教练方法。本书中也包含了视觉化的地图，以及真实教练约谈的声音记录。通过对教练之箭的详细分解和连接，我们很高兴能够在细节层面支持到读者们。

通过呈现这些实践方法和练习，以及对话的案例，我们的主要目的是激发读者在日常生活中去探索、实践教练。本书介绍了转化式对话的关键特征，使你能够纵观其全局，同时也能在生活各方面都品尝和感受到其要素。需要注意的是：许多读者阅读本书后，就被彻底激发起来，去参加最近的“教练的艺术与科学”现场课程去了。一旦触及教练的核心，人们就会意识到：实践是学习教练的更有效的途径，而阅读或谈论不是。

通过展示循序渐进的练习，我们的第二个目的是为读者呈现一段互动式的旅程，让你了解所有那些带来变革的发现之中，其基本要素之间的联系。参与到这些独自或者两人一起做的练习中来，你就开始为当今最为盛行、最为有力的沟通方法和人际关系理论打下基础。在使用这些工具进行教练的同时，你的生活将由内而外地变得更加丰富。

读完本书后，你会明白自己已经走完了第一步，打下了坚实的教练基础。

我们所有的埃里克森同仁，以及以往的毕业生都认为，这些技能是生命中最重要 的能力之一。实际上，我们相信这些沟通的技巧能够使参与者真正理解什么是整体的改变。由此，我们就真的能够用一次一次的对话，改变世界。

## 你可以从本书中获得的收益

我们鼓励你用以下方式，从本书中获得最大收益：

1. **试用书中的教练练习和教练方法。**埃里克森学院的教练方法论和教练系统已经被我们的毕业生熟知，人们认为这套系统非常有力量，能够带来变革。因此，我们鼓励你完成本书中的教练练习和教练方法。

2. **自己去验证书中的概念，不要轻信！**探索这些工具，去实践，这样你才能把它们整合到自己的生活中。你会发现你正在迅速朝着非常满意的、成功的生活前进。换句话说，就是不要盲目轻信书中的话，要去验证这些概念和练习。自己去证实！如果有可能，我们也鼓励你找一名埃里克森培养的教练来教练你，因为我们曾经培训他们使用这些工具，以及其他更多的工具。

3. **初学者的心态。**在阅读本书的过程中保持初学者的心态。就像一名好奇的科学家那样读每一章节，用一种新的、充满意义的眼光来看生活。带着全部的自己，包括所有过去经历过的学习、洞察和挫折等等——投入到每一章节。注意并认可自己已经完成的每个发展阶段，你会得到回报。洞察力和对自我的发现会让你走到下一个步骤。

4. **享受学习的每个阶段。**要学到任何东西，我们都要踏实地走过四个步骤。练习本书中的转化式对话，其体验也是一样的。你将会思考并构建想法，计划并创造性地去提问，用与以往非常不同的方式去思考。花点时间来计划自己的每一步，走过以下四个步骤，用本书中描述的高级技巧来发展你的能力。

### ■ 第一阶段：无意识的无能力

无意识的无能力阶段，指的是你并没有意识到自己不会做一些事情。

在这个阶段，第一次练习的时候，你会意识到“我不知道自己不知道怎么做”。

#### ■ 第二阶段：有意识的无能力

在有意识的无能力阶段，你开始练习想学会的新技能，但是认识到自己并不熟练。对大多数人来说，这个阶段充满挑战，因为很难不犯错误就学会。在这个阶段，许多人会遇到真正的阻力，让许多建立目标的人止步不前。当然，这个阶段，你也会很快地掌握大量的信息。

#### ■ 第三阶段：有意识的有能力

在有意识的有能力阶段，你会开始发展自己的技能，但是尚未整合起来，不能一直保持，也没有形成习惯。这个阶段仍然需要你聚精会神。逐步地，你会发现自己能够做到了，而且技能水平和自信心也会提升。

#### ■ 第四阶段：无意识的有能力

在无意识的有能力阶段，这些技能，这种新的建立关系的方法会成为你自觉的习惯。你变得很自然、很容易地展示出这些新的技能，以及新的生活状态，与此同时，你的意识脑也可以专注于其他的事情。就像司机娴熟地驾车开往目的地的同时，也能够跟人聊天，或做当日的计划。

“我已经知道了”这个想法会让我们停止学习新东西。

教练是关于真正了解我们自己和他人的学问。成果导向的教练练习会让你更深入地觉察到人类发展的那些微妙之处。去品味教练，就像是品尝他人生命的葡萄园里那最芬芳的美酒。

大多数人都认为无意识的有能力是大师的精通阶段，但是想一想，真正的大师并不会认为自己是大师。真正的大师会保持初学者的心态，他们致力于去觉察那些“不知道自己不知道”的事情（无意识的无能力），他们希望能够学习更多，更深入研究自己的课题。事实上，“我已经知道了”这个想法会让我们停止学习新东西。大师般的精通需要你聚焦于生命中一个核心的部分，这会加速你的成长和发

展，让你绽放出生命的光彩。

5. 花时间慢慢品味书中的练习，真诚地邀请他人参与。教练是关于真正了解我们自己和他人的学问。成果导向的教练练习会让你更深地觉察到人类发展的那些微妙之处。去品味教练，就像是品尝他人生命的葡萄园里那最芬芳的美酒。

---

# 目录

前言	001
致谢	001
中文版新序	001

---

导 读	001
本书的目的	001
你可以从本书中获得的收益	003

---

第一章	<b>关系始于亲和的建立</b>	<b>001</b>
	亲和力与转化式对话	004
	人们喜欢跟自己相似的人	005
	找到共同点，拿到成果	006
	通向成果的重要的“R”技巧	007
	加深关系：共同的兴趣和价值观	008
	有效沟通的四种工具	010
	工具一：语言柔顺剂	010
	工具二：回放的精致艺术	012
	工具三：提前说明目的	013
	工具四：进入教练位置的广阔空间	013
	亲和力平衡轮练习	016

---

第二章	<b>强有力聆听之“声”</b>	<b>019</b>
	用价值观聆听，聆听价值观	021
	为聆听加上封套	023

你的聆听通常在哪个层次?	023
第一层次聆听: 个人化、自动化聆听	024
第二层次聆听: 关闭评判, 聚焦, 支持	026
聆听人们的能力, 唤醒内在的资源	027
第三层次聆听: 全方位、相关联、结构化聆听	029
“大耳朵”练习	031

---

### 第三章 **提问 vs 告知: 无建议地带** 033

丢掉“俄罗斯”广播, 打开即刻“接收器”	035
问题: 通向自我发现和技能发现的康庄大道	036
负责一个项目: 自我评估的过程	038
重要的区分: 如何与为什么	039
聚焦未来: 为什么重要	040
无须告知的头脑风暴: 中国菜单法	042
教练案例	043
强有力问题举例: 用度量式问题创造动能	043
度量式问题的种类	044
行动步骤	044
承诺度 (决心 / 投入度)	045
自信	045
对结果的有效性	045
动力	046
满意度	046
把度量用于实践	047
舒适度	047
满足感	047
里程碑	048
优先要务排序	048



	风险	048
	“亲爱的艾比”米尔顿·埃里克森练习	048
<hr/>		
第四章	<b>打开水龙头：开放式问题的魔力</b>	<b>053</b>
	好问题的性质	056
	开放式问题的力量	057
	开放式问题与封闭式问题	057
	开放式问题的语调	058
	打开：发现选择	059
	使开放式问题更加开放	060
	“开放式问题线”练习	064
	从教练位置提强有力的问题	067
<hr/>		
第五章	<b>具有转化力的秘密语调</b>	<b>069</b>
	使用教练的声音，最大化影响力	073
	培养一系列语调	073
	开放式语调 1：魔法师的语调	074
	练习的短语	074
	开放式语调 2：真朋友的语调	075
	练习的短语	076
	开放式语调 3：智慧长者的语调	077
	练习的短语	077
	练习：培养一系列开放式的语调	078
	封闭式语调：战士的语调	079
	断言功能：战士的语调	079
	例句	080
	“我爱你”练习：声音的实践	082