

T h e A r t o f C o a c h i n g

教练的艺术

[美] 奥斯卡·G·明克

[美] 基斯·Q·欧文

[美] 芭芭拉·P·明克

著

易凌峰 等

译



华东师范大学出版社

T h e A r t o f C o a c h i n g

教练的艺术

[美] 奥斯卡·G·明克

[美] 基斯·Q·欧文

[美] 芭芭拉·P·明克

著

易凌峰 等

译



华东师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

教练的艺术/(美)奥斯卡·G·明克,(美)基斯·Q·欧文,(美)芭芭拉·P·明克著;易凌峰等译.—

上海:华东师范大学出版社,2018

ISBN 978-7-5675-7687-2

I.①教… II.①奥… ②基… ③芭… ④易… III.
①企业管理 IV.①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第179242号

DEVELOPING HIGH-PERFORMANCE PEOPLE: The Art of Coaching
by Barbara Mink, Oscar Mink and Keith Owen

Copyright © 1993 by Basic Books.

Simplified Chinese translation copyright © 2018

by East China Normal University Press Ltd.

Published by arrangement with Basic Books, a member of Perseus Books
LLC through Bardon-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

上海市版权局著作权合同登记 图字:09-2016-491号

教练的艺术

著 者 奥斯卡·G·明克、基斯·Q·欧文、芭芭拉·P·明克

译 者 易凌峰等

策划编辑 龚海燕

项目编辑 种道旸

审读编辑 王瑞安

责任校对 陈哲琰

装帧设计 卢晓红

出版发行 华东师范大学出版社

社 址 上海市中山北路3663号 邮编 200062

网 址 www.ecnupress.com.cn

电 话 021-60821666 行政传真 021-62572105

客服电话 021-62865537 门市(邮购)电话 021-62869887

地 址 上海市中山北路3663号华东师范大学校内先锋路口

网 店 <http://hdsdcbs.tmall.com/>

印 刷 者 山东鸿君杰文化发展有限公司

开 本 787×1092 16开

印 张 16.75

字 数 231千字

版 次 2018年8月第1版

印 次 2018年8月第1次

书 号 ISBN 978-7-5675-7687-2/F·411

定 价 40.00元

出版人 王 焰

(如发现本版图书有印订质量问题,请寄回本社客服中心调换或电话021-62865537联系)

I 译者序

二十世纪七十年代,教练技术(Coaching)在美国兴起,九十年代后期开始传入国内并逐渐得以推广。教练技术的核心是针对被教练者的心理潜能开发,通过改善心智模式,达成其内心的变化和成长,从而使被教练者学会洞察自我、提升赋能感、激发团队力量,最终提升工作绩效。

教练技术的兴起也促进了领导力理论的发展,让教练式领导理论应运而生。随着组织知识创新的重要性增强,员工激励成为这个时代管理实践的主轴,管理的重心由控制导向转向开发导向。新型的领导者必须相信,每一个员工都是一颗闪亮的星星,管理的本质在于领导者将员工好的一面开发出来,因而教练技术成为新型管理者不可或缺的素养。

在人力资源管理领域,员工培训与教练技术的融合正成为重要趋势。欧洲管理学院教授查尔斯·葛路尼克(Charles Galunic)认为:“工作保障的终结,导致公司必须寻找其他增进员工承诺感的策略。而一般的培训如果没有建立在人性投资的基础上,反而会增加员工的流动性。”教练技术可视为领导者给予员工重要的人性投资,在教练过程中,员工的心理潜能得以开发,同时领导者与新生代员工的信任关系也得以重构。提升管理者的教练技能,是解决代际管理难题的有效策略。

国内教练技术的实践与发展方兴未艾,但实践发展中也存在不少的迷思。例如相关的调查报道揭示,有的教练技术培训活动偏离了应有的方向,甚至变相转化成传销活动。因此,当前业界应对教练技术正本清源,使其返璞归真,这也是我们翻译本书的一个重要原因。我们期待这本学术名著能对国内教练技术的研究、实践有所启迪。

本书以“艺术”为名来定义教练技术,并结合心理学理论很好地阐释了教练技术的基本原理和方法,让读者视野顿开,获得认知上的升华。本书还结合热

点问题、实践操作展开讨论,例如教练技术如何提升员工的赋能感?怎样创造高绩效的工作氛围?怎样帮助员工处理失败和放下失败?教练技术有着怎样的发展未来?这些精彩的内容,为研究者与实践者提供了一份丰富的理论与经验“大餐”。

本书得以翻译成文,是我们团队共同努力的结果。主译人员为易凌峰、李朔、李雪、顾怡沁、陆成艺。同时,刘思婷、皮成春、杨莉、宋婕、张梦瑶、徐晓妍、祝秀萍、张文静同学参与了全书的译校工作。由于水平有限,不足之处望读者谅解。此外,对于华东师范大学出版社的大力支持,我们在此深表敬意与感谢。

译者

2018.6.1

I 目录

译者序 / 1

第一章 教练：激励员工感知自身能量的艺术 / 1

引言与原理 / 1

本章目标 / 1

教练：一个恰逢其时的角色 / 2

什么是教练？ / 2

管理范式的转型：开处方还是赋能？ / 4

我们为什么要写这本书？ / 6

本书的内容 / 7

关于本书的使用 / 8

发现与成长活动：探索你的教练价值 / 9

核心信念清单 / 10

第一部分 什么是教练？ / 17

第二章 什么是教练？ / 19

本章主题 / 19

本章目标 / 19

什么是教练？ / 20

作为同伴的教练 / 23

作为领导的教练 / 24

教练、咨询师、导师：区别是什么？ / 25

选择还是放弃：教练的必要性 / 27

教练的绩效模型 / 28

教练：作为一种发展工具 / 30

发现与成长活动：变革契约 / 39

赋能范式 / 40

第二部分 创造高绩效、高产出的工作氛围 / 47

开放式组织：理解“企业人性面”的范式 / 50

系统思考：一个场理论的范式——温特吉·勒温 / 52

第三章 高绩效、高产出的氛围 / 54

本章主题 / 54

本章目标 / 54

高绩效、高产出环境的要素 / 55

审视高绩效的三种方法 / 55

高绩效模型 / 58

文化高绩效观 / 60

创造高绩效环境 / 61

发现与成长活动：创造高绩效的氛围的成功策略 / 65

关于承诺——作出改变的心理学基础 / 76

第四章 发展赋能关系 / 79

本章主题 / 79

本章目标 / 79

对赋能团队的内部观察 / 79

为什么关系如此重要：自尊的意义 / 81

高绩效的教练关系特征 / 86

建立信任 / 87

	学会悦纳自我 / 94
	发现与成长活动：建立积极的工作关系 / 96
	关于团队：提升你的工作团队 / 101
第五章	创设高绩效环境的基础 / 105
	本章主题 / 105
	本章目标 / 107
	形成绩效赋能的过程 / 107
	改进绩效与提升赋能意识过程的关键元素 / 110
	绩效赋能过程的两大方面 / 111
	设计赋能的工作基石：一个特定的视角 / 111
	提供基于自我掌控的领导能力 / 121
	总结：一些应该避免的陷阱 / 123
	发现和成长活动 / 124
	关于心理力量：培养心理价值认同的结果 / 129

第三部分 教练工具 / 133

第六章	理解员工如何学习与成长 / 135
	本章主题 / 135
	本章目标 / 135
	当今组织中的学习 / 135
	成为高绩效教练的先决条件 / 136
	模范与其作用：为什么需要检验你的个人理论 / 136
	学习过程 / 143
	发现与成长活动 / 146
	归因——如何解释人的行为 / 148

第七章 高绩效教练 / 152

本章主题 / 152

本章目标 / 152

教练和领导力 / 152

教练模式 / 154

作为指导者/教师的教练 / 156

发现与成长的活动 / 163

交流——一种可持续保持良好表现的工具 / 167

第四部分 面对教练技术的局限：让团队成员有能力去处理激励性问题 / 171

第八章 再生式教练 / 173

本章主题 / 173

本章目标 / 173

当现有行为已不能解决问题 / 173

提供咨询 / 174

批判性思考：关于赋能的模型 / 175

赋能过程 / 176

赋能的步骤 / 178

发现与成长活动 / 187

在压力和变化下,员工如何应对 / 192

第九章 应对失败 / 196

本章主题 / 196

本章目标 / 196

失败的影响 / 196

员工为什么失败? / 198

应对失败的模式 /	199
治疗过程：对失败经历的典型反应 /	200
当员工无法释放时会发生什么 /	201
能够自我革新的人的特征是什么？ /	202
原谅的角色 /	204
实话实说 /	205
创造成长的环境 /	206
教练怎样帮助其他人应对失败？ /	207
发现与成长相关的活动 /	209
对抗习得性无助 /	211

第五部分 结束与新开始 / 217

第十章 一个新范式的演变过程 / 219

本章主题 /	219
本章目标 /	219
学习的必要性 /	219
创建学习型组织 /	221
开发高产出的工作场景 /	222
新的教练角色 /	224
新的教练技巧 /	225
新的教练工具 /	226
发现与成长活动 /	227
学习和改变 /	229

附录 A 高绩效教练：一个行为量表 / 232

附录 B 高绩效教练的独特应用 / 242

第一章 教练：激励员工感知自身能量的艺术

引言与原理

工作场所中的学习变得比以往更为重要。那些希望在全球市场上竞争的领导者们，为了能满足或者超越消费者的期望，必须重视来自消费者的需求。不断变化的消费者需求，以及随之而来的市场机会不断地挑战着这个时代的员工，要求他们去获取新的知识、技能和态度，以确保能胜任工作的流程和内容。

教练技术，作为一种强化组织学习的方法正变得越来越重要。在现代组织中，只有那些善于学会如何在个人、团队和组织层面学习的员工才能很好地生存下来并获得成功。为了保持组织的竞争力，有效地转移技能变得至关重要。相对来讲，在当今快速变化的环境中，好的教练正可以为员工和组织的持续进步打下基础。

本章目标

在这一章，我们开始探索教练扮演的多方面角色。本章的目标致力于提升读者对以下几方面的理解和认识：

1. 理解教练角色。
2. 认识有影响力的优秀教练的价值。
3. 坚定发展自身教练能力的决心。

教练：一个恰逢其时的角色

今时今日，以下四件事情的出现让教练艺术变得非常重要：

1. 员工的知识和技能在工作过程中频频过时。技术变化如此快速，使许多员工发现他们一下子无法胜任现在的工作。这对于已经承担管理岗位一段时间的中层管理者来说尤其如此。

2. 在今天的工作环境中，多样化和复杂性日益增加。越来越多拥有不同文化背景、学习背景的员工正在融入劳动力大军，且数量不断增加。当员工之间的差异越来越大，应对员工个体差异的胜任能力要求就会越来越高。

3. 熟练工人短缺的趋势不断显现。专业技能的员工进入工作场所的数量实际上在下降，与此相对，新的技术及专业工作正在源源不断地被创造出来。

4. 初入职场的员工能力水平（知识、技能和态度等）出现下降。新的员工往往缺少能够成功完成当前工作所必需的胜任能力。

为了应对这些变化，我们必须成为“迁移”专家，迁移影响着工作成功的关键技能、知识、态度和价值。我们需要用比以往更快的速度去完成这些工作。能否在很短的时限内培养员工的以上能力，成为区分成功组织和失败组织的关键。员工需要在各种各样的领域接受培训和开发。为了迎接这种挑战，每个员工都应发展为一个专业的教练者，以支持工作场所中其他员工的学习。

什么是教练？

在开始本书的旅程前，让我们先定义一下“教练”这个术语。教练是一个过程，是作为个体的教练与员工创建的一种具有支持性的关系，在这种关系下，员工更容易开展学习。教练能帮助员工去设定和达成比他们当前更为理想的绩效目标。教练过程以这样一种方式培育出更强的员工，这些员工懂得去欣赏自己，懂得欣赏与自身胜任能力相关的各种才能——这些胜任能力促使他们去努

力并实现好的绩效。教练过程可以视为给员工赋能的过程。

这个定义涉及许多关键词和概念。一方面,教练是一个过程,不是一个事件。学习是一个需要实践、重复和时间的过程。同样,员工的自我赋能也需要时间,因为员工是以不同的速度,通过不同的媒介一步一步获取知识与技能的。在每一步完成之后,都需要时间去应用和反思。

定义中的第二个关键词是**赋能**。本质上,教练过程实现知识、技能、价值和态度从教练者向学习者的迁移。通过教练关系,学习者获得赋能后去执行新任务,从事比他们现在更多的工作,或者从事完全不同的新工作,甚至做复杂度更高的工作。例如,当一个程序员去指导另一个因技术落伍而苦恼的管理者时,具体教他如何应用一门新语言编程,这个过程就是对管理者赋能——他因此能够开展一系列全新的工作活动,具体地说,能用一种新的语言编程。

这个编程实例描述了教练如何帮助学习者改进工作绩效。这个教练可以通过帮助学习者获取新的知识技能、获得价值或改变态度来达到这样的目的。教练过程的变化,可以帮助学习者体验到不同的自我,帮助他们改变认识自我的途径,让学习者从一个自我局限的视角,迈向一个自我强化的视角来认识自己。当学习者在教练过程中将获得的知识及相关的技能以及个人的努力等结合在一起,并在成功完成适当的工作任务后,学习者对自身拥有获胜能力的信念就会增强。学习者对于有能力控制自己人生的信念也随之增强,这就是赋能过程。

第三个关键词是**关系**。教练过程基于人际关系,基于教练和学习者之间的关系。不管教练者面对的情境是一个小组还是一个团队,必要的转变仍然会在个人层面展开。个体之间的人际关系成为教练的重要组成部分。成功的教练行为建立在彼此信任、包容和尊重的基础上,其最关注的首先是个体,其次才是行为的改变或新知识的学习。

第四个关键词是**转变**。教练关系下的产出,是学习者能够执行更高层次、更加复杂的任务。这包括将受教练者从传统的重复性学习模式中解放出来(这种模式可能深深植根于学习者的潜意识中),受教练者要采用新的思维操

作——新思维结构可以指导学习者工作中的行为。事实上,我们可以将学习者思维方式的转变,作为判断教练关系是否存在的依据。学习者的这种思维转变可以量化,例如,学习者能比以前完成更多工作任务;也可以从质性的角度来评判,例如,当学习者能够完成一些有差异性的工作任务,或当学习者采用一种新的思维模式工作,实现从当前水平的绩效向更高水平绩效的提升。成功的教练行为的另一个重要成果是学习者获得能够掌控自己学习的能力。他们能针对日益困难和复杂的工作挑战来开展自身的学习。可以说,学习者是在元学习(metalearning)的层面上工作。他们已经掌握了这方面的科学与艺术,即能有效地识别他们学习的价值、目标,以及控制学习与绩效的情境性影响因素,如果我们要求他们这样去学习,他们可以管理这些情境性影响因素,以达成组织和个人所期望的产出。

管理范式的转型：开处方还是赋能？

这是一个变革的时代,我们在向新经济时代迈进的同时,相关的管理理念也在发生着变化,我们渴望以更加有效的方式实施管理。如果教练过程被视为技术、知识、价值和态度从教练者向学习者的传递,那么应怎样更好地来概括这些关系？

过去教练或管理者的胜任力被认定为：设定目标,制定工作计划和日程安排,设计控制系统并且监控业绩以确保目标达成。为了使员工行为更符合特定业务的岗位期望和要求,常常需要设定工作角色。这是过去认识管理或教练行为的习惯性观点。从哲学角度看,这种观点是一种决定论,体现了控制导向和具体化的特点。这种观点以牺牲整体的努力为代价,同时忽视了工作过程的变化及工作场所中的影响因素。因此,那些如同机器延伸组成部分的员工,只会盲目推进自己的工作,导致他们生产的产品往往质量低下,提供的服务也差强人意。

全球化催生了以质量为基础的竞争。现代领导者必须对管理实践进行相

应改变,工作环境也必须改变,以保障员工的持续改进或经验学习。与之相对应,之前界定的“开处方”式的管理模式已经显得低效:工作绩效和既定的期望相一致,员工也倾向只做规定要做的工作。当工作的要求发生变化,“开处方”的管理模式很难作出相应改变。如果要对这些变化作出恰当的回应,就需要改变传统的管理范式。为了继续生产优质的产品或提供优质的服务,我们就需要一套全新的管理流程和规则。但是,“开处方”管理模式制约了它的出现,因为这种范式有以下几个弊端:

1. 降低了个人的主动性。
2. 减少了个人在工作过程中发现错误的可能性。
3. 限制了员工修正行为的自发性。

一个员工是否可以接受来自另一个员工的卓越成就标准,并获得持续不断的进步?显然不能。这些给定的卓越标准不可能带来卓越的表现。想一想,对于一个苦苦挣扎、失去自信的少年来说,父母给他的规定与说教有作用吗?事实上,通常由某个人规定的目标,并不一定能对另一个人产生足够的驱动力。

一般来说,外部强加的卓越标准很少能给员工带来积极的改变。为了赶上现代社会技术和社会经济环境变化的速度,我们需要新的观念。在这样的新观念里,面对不断变化的世界,响应能力和适应能力显得异常重要。我们怎样才能完美地将知识技能从一个人转移给另一个人?在需求变化导致角色变化的环境里,我们怎样才能将员工组织起来快速前进?本书相信的答案是:不断去提高每个员工对自己工作的掌控程度,以及让每个员工学会如何获取新技能。

因此,赋能的观点正在渐渐为员工所接受。本书不再采用其传统的含义,因为在20世纪80年代后期研究文献中所指的意义是“授权”,并且变成了一个十分热门的学术词语。但本书并不认为任何人能轻易授权给他人,我们相信,员工需要体验这样的组织氛围:在个体层次允许每个员工公开讨论,而不用担心在组织生活的各方面遭受足以影响个人或工作团队绩效的打击报复。允许员工表达与工作经历有关的感受是公平的关键。当管理者认识到他们的职能

包含鼓励一个员工对另一个员工赋能时,他们的管理行为就必须改变,从开处方式的管理转变为释放潜能式的管理——通过赋能去支持每个员工达到更高的潜能水平。为了达成这一目标,管理者必须帮助员工发现改进绩效的机会,并创造改进绩效的渠道。这包括为员工创造良好的心理氛围和提供适当的工具。表 1.1 描述了以上所提及的两种管理观点的差异比较。

表 1.1 开处方模式 VS. 赋能模式

开 处 方 模 式	赋 能 模 式
给定目标	就目标达成一致
定义职能	让职能得以发展
编写流程	让流程得以发展
控制行为	强调质量作为一种生活方式
评价业绩	强调改进过程的方法
指导	合作
依靠外部动机(如恐惧)	增加自主性和内部动机

我们为什么要写这本书？

在作为咨询者、培训师和教师的职业经历中,我们从亲身经历中体会到当今社会的巨大变革及其对员工工作能力的影响。变革变得越来越快超过我们现有的步伐,也超过了那些期待创造满意成果的工作团队和组织的步伐。在日新月异的今天,快速和高效地获取知识、改进流程、转移技能的能力变得愈发重要。未来世界或许只存在这样两种企业——失败的企业和强调不断学习的企业。在工作中学习,就需要组织获取胜任能力,以确保组织变成充满智慧并具有适应能力的实体。组织、团队、个人要学会适应和改变。在未来,所有经济性企业的结构,应建立在员工持续学习的基础之上,因为原本以为持续不变的事

情也会发生改变。问题争论的焦点,不在于这种变革是否发生,而在于这种变革仅仅是由于环境的压力引发,还是也可以由领导者引发?本书坚信,领导者能引发这样的变革。

虽然现在有不少理论模型用于提升理论及知识技能的传播效率,用以改进工作的流程,但高质量的员工教练同样也是达成相同目标的有效途径。我们可以将教练视为慈祥且有爱心的角色,如同教会自己侄子和侄女运球、修剪草机、写文章的叔伯阿姨,他们有耐心、友好,能够提供支持和鼓励、教诲与忠告,能与孩子们一起面对困难。慈爱的教练不局限于父母,但却能在没有附加权利或控制权的情况下,给予孩子支持和安慰。这些教练并不过于看重孩子的成绩,不会将学业成绩看得比给孩子的期望、培养内疚感或自豪感更重。教练的有效性不仅源于教练者的专业特长,而且这些专长可帮助学习者认清自身发展的局限是自我强加的,而个体的成长是完全可能的。但就学习者在发展过程中面对并超越自我局限而言,教练与学员的关系至关重要。我们写这本书,就是希望读者朋友们在阅读此书的过程中能够受益,从而更高效地去担当教练者这个重要的角色。

本书的内容

第一章主要讲述教练角色对于工作与劳动力培育方面的必要性。本书总体可分为五个部分,并且每一部分都为读者提供一套重要的学习工具,以帮助读者成为高绩效的教练。

第一部分:什么是教练?重点审视教练的作用。第二章将更加具体地分析教练的作用,并通过一个绩效模型,分析有关教练、咨询者、监管者工作之间的联系,最后简要回顾教练所需要的技能。如果你在教练过程中能够运用这个模型,你将可能成为一个更高效的教练。

第二部分:创造高绩效、高产出的工作氛围。检查分析产生高绩效的基本要素。第三章介绍高绩效环境的概念。第四章介绍让高绩效成为可能的基础