

全球20位顶级教练权威研究和实践成果

# The Philosophy and Practice of Coaching

# 教练式管理

心理资本时代，企业适应和创造未来的智慧

80%的财富500强企业都在推行的管理模式

哈佛大学权威推荐

GROW教练模型首创者John Whitmore诚意推荐

[美]戴维·德雷克 (D. B. Drake)

[美]黛安娜·布伦南 (D. Brennan)

[丹]金·戈尔茨 (K. Gortz)

等著

黄学焦 王之波

等译校



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# The **Philosophy** and **Practice** of **Coaching**

# 教练式管理

[美]戴维·德雷克 (D. B. Drake)

[美]黛安娜·布伦南 (D. Brennan)

[丹]金·戈尔茨 (K. Gertz)

等著

黄学焦 王之波

等译校



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

版权局著作权合同登记：图字01-2012-6299号

图书在版编目（CIP）数据

教练式管理 / (美) 德雷克 (Drake, D.B.), (美) 布伦南 (Brennan, D.), (丹) 戈尔茨 (Gørtz, K.) 等著; 黄学焦, 王之波等译校. —北京: 北京大学出版社, 2013. 4

ISBN 978-7-301-22079-5

I. ①教… II. ①德… ②布… ③戈… ④黄… ⑤王… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第026374号

Copyright © 2008 John Wiley & Sons, Ltd

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorised translation from the English language edition, entitled *The Philosophy and Practice of Coaching*, ISBN 9780470987216, by David B. Drake, Diane Brennan and Kim Gørtz, published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Peking University Press and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

书 名：教练式管理

著作责任者：[美]戴维·德雷克 (D.B. Drake), [美]戴安娜·布伦南 (D. Brennan), [丹]金·戈尔茨 (K. Gørtz) 等著 黄学焦 王之波 等译校

策划编辑：袁博 谢安洁

责任编辑：李淼淼

标准书号：ISBN 978-7-301-22079-5 / F·3526

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路205号 100871

网 址：<http://www.pup.cn> 新浪官方微博：@北京大学出版社

电子信箱：[tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

印 刷 者：北京嘉业印刷厂

经 销 者：新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 23.5印张 355千字

2013年4月第1版 2013年4月第1次印刷

定 价：75.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024；电子信箱：[fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

Diane: 感谢我的丈夫Bill和女儿Ashley, 感谢他们无尽的爱、鼓舞和支持。感谢我的父母Chet和Ann给了我一个美好的开始。

Kim: 我想感谢我的妻子和孩子, 感谢他们的陪伴和极大的耐心。

David: 感谢Kim的邀请, 感谢Diane有力的指导, 感谢我的妻子Gisela的鼓励, 感谢我的女儿Hannab提醒我什么才是真正重要的。

## 译校者名单

(按姓氏笔画排序, 其后为翻译章节)

王 珍	第14、15章
王之波	第2、3、6、7、8、9章
向明辉	要点回顾、后记、作者名录
李 红	第4、5章
李红燕	第12章
李雪柏	第16、17章
胡 丹	第13章
徐 冰	第10、11章
黄学焦	英文版推荐序、前言、第1章、索引

## || 推荐序一 |

### 用教练技术推动社会发展

“在现在的工作场所，你在多大程度上发挥了自己的能力？”这是在每一次培训或演讲时，我都会做的一个小调查。

“发挥了一半的请举手。”寥寥数人举起手来。再问才知，他们都是老板。

“只发挥了一小半或更少的请举手。”绝大多数人举起手来。他们大都是员工或职业经理人，尤其是80后、90后的年轻人，他们对组织的满意度颇低。

再看看我们各个家庭，看看我们身边的孩子，大家都发挥了多少才能呢？估计情况不会比上面好多少。这就是我们社会和组织的现实。我们需要做出改变。

那么，是否有方法，用最少的投入提升这个比例呢？这样我们的组织就会更有效率，我们的家庭就会更加和谐，我们的孩子就会更加幸福。别的不敢说，但我可以肯定的是，教练技术可以帮助你实现这个目标。

教练就是一种相互支持与共同成长的伙伴关系。教练利用对话和分享的方法，帮助客户发掘潜力，最终实现其目标和梦想。教练不是教客户学习新东西，而是处于一种“空”的状态，通过倾听、提问、厘清、反馈及一些结构性的方法，让客户优化自身的内外资源，成为最好的自己。所以，教练技术既是一门科学，更是一种艺术。据国外专家评估，在组织中应用教练技术，可以获得投一返六的回报。而且这种正向积极的技术可以应用于包括政府、企业、家庭、学校等各个领域，通过正向引领，改变人们的观念和行为习惯，为推动社会发展做出贡献。这也许正是《哈佛幸福课》、《正能量》等书籍在国内热销的社会背景，这也推动了教练技术在中国的兴起和发展。

作为国内首批教练技术爱好者之一，我从接触到学习再到实践推广，已经

有十余年了，也算是见证了这种先进理念和方法在国内从无到有的过程。值得欣慰的是，通过与国外埃里克森国际教练学院的合作，我们培养了国内第一批国际教练联合会认证的国际专业教练，他们现在都在各行各业辛勤地忙碌着。与此同时，我们也深深地认识到，教练这个新兴职业，需要在从理论到实践等一系列方面，引进国外先进的经验，并与中国的实际相结合，才能规范而有序地健康发展，才能更好地为社会和各类组织服务。

了解一件事情，都有“知其然”和“知其所以然”两种境界。初读《教练式管理》这本书，是在2010年美国举办的国际教练联合会（ICF）成立15周年的年会上。一翻开便爱不释手，深感这是本每一位教练都需要认真阅读的书。全书由近20位国际教练联合会最高级别的MCC（大师级教练）合著，分为“教练的根基”、“教练的应用”和“组织中的教练”三部分，洋洋洒洒近400页，谈古论今，虚实结合，凝聚了全世界顶级大师的智慧和经验，描绘了一幅教练技术从过去、现在到未来发展的宏伟画卷，阐述了教练技术和心理学、管理学等诸多学科千丝万缕的关系，在各方面为中国的教练们提供指导。带着这本书回国后，我立即与身边多位具有扎实英文功底的教练联系，希望大家一起把这本书翻译过来，以飨读者，得到了热烈的响应。多名教练同心协力，分译互校，终于在较短的时间内完成了翻译和校对工作，又承蒙北京大学出版社青睐，这本经典译著终于付梓，在此由衷感谢参与这个项目的诸位同仁朋友，同时也请各界人士批评指正。

教练技术是融出世和入世、理论与实践、“人”和“事”为一体的综合变革系统，出世追求精神愉悦，是一套思想；入世追求现实创造，包括工具和流程。我由衷地希望国内的同仁们，在学习源于西方的教练技术同时，逐步融入东方的思想，让其成为整个人类智慧的结晶。

教练技术，是我们建设伟大组织的需要，是我们迈向幸福社会的需要！

黄学焦

埃里克森（北京）管理顾问有限公司董事长

国际教练联合会北京分会会长

## || 推荐序二 |

### 通过改善人来改善世界

学焦几年前告诉我，他有一个心愿，就是把全球最有影响的关于教练的书籍介绍给中国的读者，帮助人们探索教练理论基础，了解教练在个人和组织发展中的实践，以及在教练应用过程中面临的挑战。没想到学焦果真把他的心愿变成了现实。不管你是在为个人和组织寻求教练服务，还是想成为一名教练，这本书都会是一块帮助你的“垫脚石”，帮助你打开教练行业的“黑匣子”。

在多元化、多变化、多不确定性的时代，人们在生活和工作中，难免会遇到一些重大的转变，人们不仅需要调整自己外在的行为，也要探索内在的真我，探索内在的动力，来理解和接纳充满挑战的现实，并预见充满期待的未来。人们越来越认同：仅仅专注于知识的传递，已经不能满足个人和组织的发展需要了。这促使教练行业在过去几年，实现了难以置信的发展。

教练看起来是一个新的现象，但是它的根基却可以追溯到几十年前，甚至诸多世纪之前，例如：追求生活的改善、个人的发展、意义的探索……这些都起始于古希腊社会，彼时，苏格拉底的话常常发人深省——“未经审视的生活不值得度过”，他整天到处找人谈话，讨论问题，探求对人最有用的真理和智慧。

教练行业的发展，借用了其他诸学科的理论和研究，比如心理学、哲学、组织发展学、成人学习理论、系统理论，等等，所以，教练是一个高度综合和复杂的学科。作为职业教练来说，我们不仅要学习“如何做”，更要深度理解“我们为什么这样做”；我们不仅要学习教练的理论，还要深入教练的实践；我们不仅要“陪别人练”，更要舍得“陪自己练”；我们不仅要看到树木，更要看到森林。《教练式管理》能够帮助我们在“如何”和“为什么”之间，在理论和实践



之间，在“陪别人练”和“陪自己练”之间，在树木和森林之间，建立关联和滋养的桥梁。

教练行业是一个关乎生命的行业。物品是生产出来的，生命需要“生成”。作为职业教练，我们要陪伴“生成”的，是另一个鲜活的生命。只有生命才能陪伴生命，只有真我才能激发真我。让自己的生命强大起来，让自己的生命真实起来，把自己的生命建造在坚固的根基之上，是我们从事教练事业的基础。

教练行业是一个关乎信任的行业。客户要先信任教练，才能信任教练提供的服务。在这个过程中，教练如何成为一个自信的人，如何建立值得信赖的教练关系，如何成为值得团队和组织信赖的人，并学习对精神原则和内在良知加以信赖，是我们从事教练事业的基本功。

教练行业是一个关乎结果的行业。从长期来看，客户并不是为了短暂的快感来寻求教练服务的，他们期待的是改变和结果，这是我们从事教练事业的目的。

正因如此，我总是小心使用“教练技术”这个中文词汇，担心人们对教练的理解仅仅限于技术层面。教练所涉及的，是人的每个方面，正如书中所说，就像计算机的操作系统一样，全人理论就是人生教练的操作系统，不管你的辅导关系聚焦在哪个领域，总是会和生活其他领域有内在的关联。

关于本书，Kim Gørtz期待的是：“引领人们深入探究教练领域，进而引发深刻的辩证思考，从而促使教练领域和相关人士的共同进步，以一种有思想、有道德、充满爱的方式开创更加美好的未来。”我相信，随着我们的阅读、反思、讨论、理解和实践，这一目标一定会实现，愿我们都以一种有思想、有道德、充满爱的方式，通过对人的改善，来改善这个世界。

郑志文

领导力发展教练

北京启承转合管理顾问有限公司合伙人

## || 推荐序三 |

### 成为教练式的领导者

能受邀为本书作序，是我莫大的荣幸！在学习和实践教练技术的过程中，不断有国际大师级教练和导师向我推荐本书，所以我深知本书对教练的学术和实用价值！今天，本书的中文版与读者见面，是众多教练和正受教练科学所影响者的福音。无论教练技术在你的生活和工作中处于什么角色，本书都将是你的良师和助手！

今天，越来越多的企业开始将企业的管理风格或管理文化定位为教练式管理，将企业领导定位为教练式领导者。“教练”如此受到重视，大家不禁会更加关注教练科学如何服务于企业的战略目标，及教练技术在组织管理中的实践。

“不患无位，患所以立”，这是很多企业高管面临的实际问题：不是担心没有位置，而是担心在其位却无法做出很好的成绩。对于领导者而言，教练技术日益成为领导者必备的能力。教练对于领导者而言到底意味着什么？我粗浅地理解，教练为领导者搭建了一座桥。

教练是连接战略和执行的桥。“我们不缺战略，缺的是能把战略落地的人。”这是我们常听到的高管的心声。教练以终为始，以行为径，以果为终。正因为这鲜明的目标导向特点，使教练技术成为帮助企业战略执行的有效手段。教练式领导者通过教练技术使团队真正被激励，明确目标，周密计划，严格执行，最后以取得成果作为完结，这是完整的教练过程，也是战略落地执行的过程。此外，教练们认同被教练者本身是有创造性的，是资源丰富的，并且是完整的，被教练者在过程中被充分激发了潜能，能够更加主动地去想策略、找资源，从而实现战略的落地。

教练是连接短期目标和长期目标的桥。理论研究者们试图从积极心理学、组织行为学、成人学习理论、社会心理学等诸多学科中寻找理论基础，来解释教练对组

织及个体的作用。被教练者的终极目标是实现自我和生命的意义，并在这个过程中充分体现自身价值。由于工作的原因，我有机会接触到很多成功的教练式领导者，他们通常能够把员工的长期目标和组织的长期目标相结合，同时把短期目标和长期目标相结合，让员工（被教练者）认同自己同组织的根本利益的一致性。短期目标是长期目标的基石，长期目标是自我价值体现的形式之一，员工会在实现价值和意义的过程中不断朝目标努力，员工在这样的学习—实践—自省过程中得到成长。

教练是连接企业内不同文化的桥梁。文化的差异会导致价值体系等一系列差异，教练技术可以帮助领导者构建和融合不同的组织文化，是“看不见的手”，是非强制性的影响力。利用教练技术，领导者可以建立信任和沟通，把企业文化转化为无形而有力的推动力，促进组织目标的实现。在本书中，Charles Hamrick特别谈到在教练中关注文化因素，这对于我最近在思考的问题非常有帮助：教练这一起源于西方现代科学的学科如何运用到古老的东方智慧的土壤里。有的教练朋友正在研究教练与《易经》、教练与儒家思想的关系，本书作者分享的他在中国和印度的经历，有助于我们找到一个尊重和创新的接合点，更好地把教练服务应用于中国。

到这里你不禁会问，我如何能够成为一位教练式领导者？《教练式管理》提供了部分答案。本书介绍了教练的起源、教练技术的应用，尤其是教练在组织中的应用，结合个人教练、团队教练、领导力提升等备受关注的话题和实践，全面向读者展示了他们对于教练科学的系统研究和应用。非常值得一提的是，本书中对于教练状态（being）的介绍，帮助我们提升了教练的修炼和自我管理，是在该领域中不可多得的宝贵分享。

教练们是在用心工作，这是爱的艺术。无论是教练从业者还是教练式领导者，让我们以Kim Gørtz对本书所寄托的愿景——以充满爱的方式去开创更加美好的未来——共勉！

李鹏

IBM中国有限公司顾问讲师

国际教练联合会北京分会副会长

当今世界，教练已经深入到个人和职业发展的各个领域，而心理咨询师、顾问和教练们各行其道的产业模式正在逐渐消失。教练集心理辅导、咨询顾问和教练培训于一体，致力于个人的自我发展、增强自我效能、培养系统思维能力和战略思维能力、提升学习能力和执行能力，并在这一过程中，更注重积极的措施、实时改变和长期收益。正因如此，合格的教练和涉及多学科的教练团队越来越多地被用于提高一个组织乃至社会的自主水平、发展水平和表现水平。

随着教练的发展，大量相关书籍应运出版，但大多只停留在基本教练技巧、简单教练模型或教练对话方法等方面；其作者也都是通过鼓舞人心的文章，借助轶事或事例来宣讲成功之道。不过，近年来，与教练相关的书籍逐渐发生了变化：许多书引入了心理学的理论和研究，以此来支撑其教练模型；越来越多的书中包含相关学术资料或引用已发表的研究成果，以此作为教练方法的依据。

同时，有关教练的杂志也如雨后春笋般相继出现。例如，《组织教练国际期刊》（*The International Journal of Coaching in Organizations*）、《循证教练与启导国际期刊》（*The International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*）、《教练心理学家》（*The Coaching Psychologist*）、《国际教练心理学评论》（*The International Coaching Psychology Review*）以及最新的《教练：理论、研究与实践国际期刊》（*Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*）。这些出版物，有的甚至已被收录在著名的权威数据库中，如美国心理学协会（APA）的心理科学数据库。

教练成熟与专业化的另一个标志是，国际上已成立了许多有代表性的相

关组织，如欧洲教练协会（Association for Coaching）、英国心理学会教练心理学特别小组（British Psychological Society Special Group in Coaching Psychology）、欧洲导师与教练委员会（European Mentoring and Coaching Council）、国际教练协会（International Association of Coaching）和国际教练联合会。这些组织为其成员制定了道德规范和业务法规，这一点极为重要。在此基础上，一些组织又制定了教练课程认证方案，多数组织进一步设置认证程序。这样一来，组织成员就会为达到认证标准而努力进行自我提升，进而成为优秀的教练。与其他行业组织一样，这些专业组织间也存在着良性竞争，它们都不断提升自身水平以更好地满足组织成员和社会的需求。

与此同时，许多类似公共教练联盟（The Coaching Commons）的新型组织也正在起步，激励人们站在崭新的平台上思考教练为组织机构乃至全社会所做的贡献。

综上所述，当今的教练领域依靠的是资料翔实的好书、论据充分且引用通过同行评审的研究成果的杂志，以及那些制定了道德规范和业务法规、为组织成员和供应者设置认证程序的专业组织。不难看出，教练已经逐渐从一种行业向一个专业转变，同行和客户对教练的期望值也随之增高。比如，在英国，组织机构就会问教练是否通过认证、是否接受持续监督以及是否掌握教练领域的所有知识。

本书时效性强，涉及当代教练所面临的诸多问题，包括对教练理论基础更深层次的探索、教练技术的应用以及组织机构在教练过程中遇到的问题。本书由多名教练领域的著名专家合作完成，非常感激这些专家能与我们一同分享他们在各自专业领域里广博且独到的见解。此书为读者提供了发展和提高专业能力的良好途径，是21世纪教练领域不可或缺的书籍。

正如Kim Gørtz构想的那样，这本书“引领人们深入探究教练领域，进而引发深刻的辩证思考，从而促进教练领域和相关人士的共同进步，以一种有思想、有道德、充满爱的方式去开创更加美好的未来”。此书衔接巧妙，成功地将教练的过去、现状以及教练作为一门专业学问在未来的发展这三个部分融合在一起。

Stephen Palmer 教授

英国伦敦城市大学教练心理学系主任

亲爱的读者：

欢迎大家来到教练的世界，我们在此诚邀诸位加入这次探索之旅。由于教练行业至今仍处于发展、成熟时期，我们有必要对其现状和未来发展方向展开一次深入的讨论。本书就是围绕这一话题，以一种既鼓舞人心又富有理论依据的方式展开论述。本书的作者来自世界不同的地方，有着不同的背景，其中既有世界知名的教练，也有教育家；既有研究员，也有作家。本书为各位提供了一个极难得的机会去深入了解每位作者的思想和工作内容，从而展开自我反思。由此，我们就能够掌握学者和业内人士的教练技术——这些方法不仅在理论上讲得通，而且行之有效。

本书展现了作者怎样以各自的方式，日复一日地整合有关个人修持的理论与研究。通过了解他们的思想和工作内容，我们就像在他们的帮助下打开了教练的“黑匣子”。我们常有这样的疑问：是什么让教练如此有影响力？教练究竟是如何进行的呢？所以，这本书就是一份翔实的资料，供有关人士参考，为开拓教练的新纪元、为开创更辉煌的明天做出贡献。作为通往教练新纪元的一道大门，这本尖端、成熟且影响广泛的书已经等到了问世的最好时机。下面，请随我们一同去了解此书，继续你的探索之旅。

关于本书的内容和主旨，在阅读了作者们的手稿后，Kim提出了最初的构想：“引领人们深入探究教练领域，进而引发深刻的辩证思考，从而促进教练领域和相关人士的共同进步，以一种有思想、有道德、充满爱的方式开创更加美好

的未来。” Kim的一腔热情得到了这一项目中多数作者的支持。David担任执行主编，Diane则承担重要的额外领导职责。我们一致认为，在阐述实践方法的同时也应介绍一些教练理论，让读者在学习“如何做”的同时也能够明白“为什么这样去做”。我们希望以此让大家更好地理解“我们为什么这样做”，帮助众多教练提高教练水平。书中也有作者对当今教练所面临关键问题的看法，读者可以从他们的见解中获益良多。我们生活在一个新的时代，希望这本书能够成为大家的垫脚石，去探讨如何让教练成功地抓住时代机遇深入发展下去。

本书分为三个部分：教练的根基、教练的应用、组织中的教练。每一章的结构都是一样的：

- 背景：教练理论发展和运用过程概述，提出作者迫切需要解决的议题。
- 内容：引用一些既重要又权威的近期实例，这些资料的深度与广度都恰到好处。
- 联系：列举各种主要理论是如何与教练的实际操作以及作者的真实经历联系在一起的，由此打开教练的“黑匣子”。
- 结论：本章作者对教练发展和教练作为一门专业的前景展望。

第1部分：教练的根基，介绍教练所面临的三个关键问题：

- 教练作为一种职业，源于何处？
- 作为教练，我们对“自我发展”的责任和义务是什么？
- 我们如何进行与教练相关的研究，以此来指导大家的判断和实际操作？

这些章节表述的是，我们需要将教练的过去、现在和将来联系起来，这样可以增强我们的责任心、能力和发展潜力。

Patrick Williams在开篇先就一百多年前的心理学和心理诊疗对现在我们所了解的教练领域的重大贡献进行历史性回顾。对于教练来说，多了解我们在实际操作中的观点和使用技巧的来源是很重要的，并且应该深刻意识到，这两个学科之间的联系要比我们想象的紧密得多。

Travis Kemp做了一个非常好的分析，他分析了源自社会心理学的三个关键理论，以及它们在帮助我们了解教练关系的首要因素和自我管理对精通教练

方法的重要性所起到的作用。他为教练们提供了两个实际模型来支持这两个目标。

David B. Drake从叙事心理学中汲取几个关键原则，以此来说明将已建立的理论转变成实践的过程，并且提供几种叙述性思考方式来应对客户的经历。对于出现在教练过程中用来和客户沟通的材料，他要求教练们用新的方式对其进行思考和使用，并在这一过程中重新审视自己管理客户体验的角色。

Peter Jackson提出一个尖锐的问题——教练怎么想的重要吗？这个问题不仅是讨论理论和论据的角色平台，也是教练实践操作的基础。这里特别值得关注的是Peter对教练的一个要求：他要求教练超越根植于实用主义文化的虚假二元论，这样才能更加专业、更加全面地发展我们自己。

Francine Campone用一段话结束了这一部分内容，她对教练发展的三个阶段进行了精彩的回顾，并通过其研究分享了自己对教练将何去何从，或者说应该何去何从的见解。同时，她还提供了关于如何在理论、研究和实践中理清头绪的一些指导。

第2部分：教练的应用，论述了现今的组织和团体是如何通过教练来应对五大难题的。这一部分不仅包含作者的专业见解，还收录了他们在工作中与客户之间鲜为人知的生动事例。

Sandy Gordon在这部分的开篇提出了一种有实力基础的教练方式，并介绍了它的优势和应用方法。凭借在体育和商业领域的研究和经历，他论证了欣赏式探询是如何用于增强客户的心理坚韧性和弹性（resilience，也译作“复原力”）的，后两者正是推动成功的关键因素。

Charles Hamrick讲述了他个人发展的传奇经历和基于这些经历的反思，以及他在不同文化背景的多个国家中开展教练活动的故事。Charles重点着墨于他在亚洲各国的经历和对各国文化的理解，为国际教练提出了一些重要的指导建议。

Kristina Gyllensten着眼于前人和自己所做的一些研究，分析工作环境中压力造成的影响，她还谈到了教练绩效评估的初期成果，以期解决客户在这方面的问题。她的工作具有重要意义，它能够引领我们从一个公正、真实的角度去了解



如何在组织中调查研究一个复杂的问题，同时也让我们看到了教练绩效评估所面临的挑战。

Peter Webb为我们呈现了一篇精彩的智慧文献综述，讲述了他如何将其应用到教练实践中去。他笃信，这个时代亟须有智慧的领导来解决富有挑战性的问题，他提出了两个模型，教练可依据这两个模型启发客户的更多智慧。

Peter J. Reding和Marcia Collins为我们讲述了其教练模式的发展过程，这一模式旨在发掘客户的人文精神。他们拥护基于经验的认识论，并解决了教练过程中的一些关键问题，帮助人们找到最好的自我。

Sabine Dembkowski和Fiona Eldridge概述了他们建立教练模型的过程。当今世界的教练使用的模型数以百计，但我们通常不会去探究这些模型是怎样形成的。他们举了一个客户案例来展示他们的模型在实际操作中是如何发挥作用的（Chris Argyris）<sup>①</sup>，这激励了我们以一种更严格的眼光去看待我们拥护的理论和实践知识的区别。

第3部分：组织中的教练，以深入的视角探讨教练在组织机构中的作用、期望、影响和价值。本书第一部分主要是从个人角度出发，介绍了一些准则、心理学知识和原理等教练理论基础；而这一部分则是从组织机构的角度出发，引入了组织发展和领导力发展等问题<sup>②</sup>。相应地，这些作者解决了组织机构所面临的问题，力求使教练活动达到更好的效果。

David Clutterbuck在这一部分的开篇阐述了工作环境中团队合作的起源和本质，我们可以通过学习这一方面的知识，设计出一套更严密、更独特的团队教练方法。除了为团队教练工作提供实用性指导，他还鼓励我们做好有关客户和方案的知识储备工作。

Diane Brennan讲述了对一家医疗机构的领导层进行教练的过程，通过分析

---

① Argyris, C. 教聪明的人学 (Helping Smart People to Learn). 《哈佛商业评论》(Harvard Business Review), 1991, 5-6月: 99-109.

② Drake, D. B. 一套完整的教练方法：一家大型专业服务公司的崛起 (An Intergrated Approach to Coaching: The emerging story in a large professional services firm). 《组织教练国际期刊》，2007, 5(3): 22-35.