



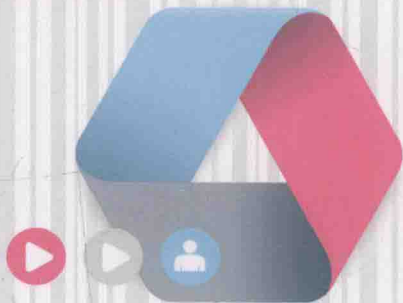
The Coach-Approach Leader

Questions, Not Answers,
Make Great Leaders

教练型领导

用提问帮助和领导团队

[美] 史蒂夫·格莱迪斯 (Steve Gladis) 著
王玮 仲方亮 译



国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



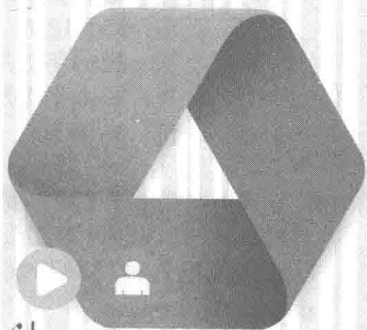
The Coach-Approach Leader

Questions, Not Answers,
Make Great Leaders

教练型领导

用提问帮助和领导团队

[美] 史蒂夫·格莱迪斯 (Steve Gladis) 著
王 玮 仲方亮 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Steve Gladis: The Coach-Approach Leader: Questions, Not Answers, Make Great Leaders

ISBN: 978-1610142519

Copyright © 2012, Steve Gladis

This translation is published by arrangement with HRD Press, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版经由 HRD Press, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-4176

图书在版编目(CIP)数据

教练型领导: 用提问帮助和领导团队 / (美) 格莱迪斯 (Gladis, S.) 著; 王玮, 仲方亮译. —北京: 电子工业出版社, 2016.1

书名原文: The Coach-Approach Leader: Questions, Not Answers, Make Great Leaders

ISBN 978-7-121-27702-3

I. ①教… II. ①格… ②王… ③仲… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 284144 号

责任编辑: 刘淑敏

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

装 订: 北京中新伟业印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 880×1230 1/30 印张: 5.75 字数: 95 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版

印 次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

声 明

本作品内容为虚构，书中所有人物、地点和事件均为作者虚构。如与真实的人物（活着或已过世的）、商业活动、组织、事件、地点有所雷同，则纯属巧合。



引言

本书是为这些人而著：营利或非营利组织的领导人，他们必须做出决策，带领团队，组织产品生产或提供某种服务。我曾经在政府、私人企业、军队及非营利机构中担任过领导职务，因此我清楚地知道，在经常出现极端情况的条件下，作为领导者既要培养员工，又要创造收入、支付运营成本等。要完成这些艰巨的任务，必须付出巨大的成本。

作为一名专职讲授领导力和沟通的教授，并且在学术和企业领域都有过多年实践，我可以大胆地说：“本书中阐述的关键原则，是我所知道的最有效的领导力准则，也是培养未来全新领导者的最好方法。”

当然我会让您来判断我所说的是否属实，希望您直

接将宝贵意见发给我。

本书分为以下两个部分。

第 1 部分介绍何为教练式领导。这部分的内容就像您在《哈佛商业评论》、《培训与发展》或类似的管理杂志中读到的一篇文章，我希望您会觉得它通俗易懂，有趣且有阅读价值，与我在课堂上讲授具有同样的效果。

第 2 部分讲述了一个运用领导力解决问题的虚拟案例。这是一个虚构的案例分析，教导者如何在现实生活中运用教练式领导力。多年来我一直在教授教练之道，重点针对企业和政府客户。这是一个虚拟的情景演示，汇集了各种现实中可能遇到的环境和经历，事件和人物都是根据情节需要虚构的。虚拟情景演示的价值并不是作为行为指导和思维指导工具，而是为了帮助读者回忆自己的经历，梳理复杂的信息，引导他们顺利看完、领会整个故事，从而给别人以指导。

本书可供公司全体人员——从库房工作人员到董事会成员——阅读，从而使大家对“领导力”这一对公司中的各级组织来说，在任何时候都最为重要的能力，具有统一的认识。



目 录

第 1 部分	教练式领导	1
1	教练流程的关键要素	4
2	如何运用教练流程	19
3	如何在团队中应用教练式沟通	27
4	领导力即时团队教练法	29
5	领导力行动学习团队教练法	38
6	总结	47
第 2 部分	虚拟案例	49
1	面试	50
2	员工大会	59
3	上课	72
4	危机	82

5	会面	94
6	声明	98
7	第一次试验	108
8	晚餐	130
9	愿景	135
10	一决胜负	144
11	病情的发展	149
12	变化	155
13	计划	161
14	尾声	167
	作者的专业领域	169
	作者其他著作介绍	171



第1部分

教练式领导



你的门外排起了长队，你的下属等着和你讨论他们正在面对的火烧眉毛的事情或问题。一天下来，你提了太多建议，精疲力竭。第二天，这种情况重演，人们都想从你这儿获得答案。

事实上，从上学时起，我们就被灌输“凡事要找到正确的答案”这一思想，我称为“答案型人生综合征”。我的作业得了5分（好评），考试得了高分，甚至工作中获得了升职，都基于答对了题目。问题出现了：当你在领导力的阶梯上向上攀爬时，面对众多领域的问题，你都需要做出准确的决断，但不可能对每个问题都给出答案。最终，所有领导者都会发现这一点。于是，有些领导者会寻找一个更高水平的教练来帮助他们劈波斩浪。

领导力教练尽管不再是新鲜事物，但人们对它的认识仍然模糊，甚至觉得神秘。关于领导力教练存在大量的错误认知，其中最具有代表性的是：教练会给客户提供建议，提升客户的工作效率，使他们的公司营利性更强。事实上，考虑到成功的教练拥有大量客户，他们的客户涉及众多不同的专业领域（医药、法律、金融、技术及其他领域），对任何一个教练而言，他不可能对所有领域

都有足够的了解并能够提供合理的建议；另外，成功的专业教练肯定掌握了一套方法，能够推动客户走向持续的成功，不论这个客户身处哪个领域。

简而言之，好的教练掌握教练方法，而客户了解专业内容。这是“教练与客户”关系中二者关键的区别，也是“教练方式”和“咨询方式”的本质区别。

对领导者来说，当需要时接受教练，和作为教练指导那些带着亟待解决的问题来找他的直接下属，具有同等的重要性。

为什么这么说？有以下 3 个原因。

- (1) 教练提供可靠的流程，帮助我们面对不同复杂程度的事件或话题，筛选要点问题。
- (2) 教练使我们放慢思维！教练是一个基于问题的方法，它让我们慢下来，特别是当考虑关键问题时，使我们的思考全面而慎重。
- (3) 教练让我们的工作变得简单，你不再需要背负知道所有答案的压力。只要掌握流程，你的提问就会帮助别人找到答案。要知道，这可是一个简单易学的流程！



感觉怎么样？既能使你受益匪浅又简单易学，学习“教练”是个物有所值的建议吧？况且，你的付出肯定能得到回报：如果你教练得法，一段时间之后，正确的流程就会带来好的结果。

现在，让我们看一下后面涉及的核心内容。

- 教练流程的关键要素。
- 如何教练你的直接下属、老板，以及你的潜在客户。
- 如何做团队教练。

▶ 1. 教练流程的关键要素

很多人都直接或间接地从军队学到了领导力的基本技能。“指挥与控制”的领导模式已经在美国历史上留下了深深的烙印，并且深刻地影响着当代领导力学说。权威是影响力的6个关键要素之一，罗伯特·B·西奥迪尼认为权威能够有力地影响人们的选择。权威之所以能够影响人们的选择，是因为没有人是全知全能的。我们没时间通过业余学习去获得技工类证书、牙医或医药文凭，所以我们会咨询有足够知识或专业能力的“专家”。例如，当你的车坏了，你会把车交给修车的技师；当你牙疼时，

你会去看牙医。你找医生看病是希望她能治好你的病，你认为她在这个领域具有权威性，你会听从她的指示。但是，当权威表现得太过火，医生或技师开始强迫我们接受他们个人的想法时，通常我们会抗拒。

在技术含量不高的问题上，如我们在日常工作中遇到的一些问题，我们可能会抗拒权威。但是假如你的老板是某项特殊技术的专家，他看任何问题都会以这项技术来解决，那么他就有可能用他的技术解决方案来打击你。记住一句老话：如果你是一把锤子，你看每样东西都像一颗钉子！一个主管如果频繁地利用管理地位上的权威强迫下属认同某个特定的答案，将导致下属的不满和抗拒。权威型领导喜欢提出建议和发号施令。对他们而言，世界是按照“问题—解决—结果”的简单法则运转的，员工则看上去经常充满了问题。

然而，真正的问题是：任何问题总会有不止一个解决方案，每个方案都有潜在的风险和回报。当处于这种两难境地时，我们总是习惯把问题交给领导，由他们给出所有答案。

具有讽刺意味的是，大多数人都想自己解决问题。



如果你被告知该怎么做，你可能感觉受到了轻视，特别是当你具有相关问题或事件的处理经验时。既习惯于找领导要答案，又不想被轻视，这就造成了一种窘境：领导者有压力，因为他要给出“正确且完美的答案”，但人们对于看上去刚愎自用的领导给出的答案通常会感到厌恶和愤怒。也就是说，长久以来我们建立了一套没人喜欢的培养权威型领导的体系，而这套体系已经成为很多组织和机构的默认体系。

对主要依靠权威来施行管理的领导者来说，他必须对下属进行监督。如果下属接到一个命令，但不认可这是一个正确的方向，他们经常会表现出“善意的懈怠”——希望领导给出的错误命令会像隔夜新闻一样逐步失效。如果领导者不监督，不强制下属执行命令，下属“善意的懈怠”将会削弱领导者指挥与掌控的权力。此外，监督和强制执行需要投入大量的时间、金钱和努力。看看占领他国领土的军队需要付出多么大的代价吧！作为一个权威型领导者，要想做到上传下达、掌控有力，付出的代价远远大于收获。

问问题，而非给答案

卓越的领导者避免依靠命令和控制；相反，他们寻求建议和认同。简而言之，卓越的领导者更关注提出好的问题，而不是给出“正确”的答案。

这样的领导者尊重下属的知识和经验。他们从一开始就尊重他人，假设他人具备一些基本经验和知识。当然，如果事实证明这些假设是不正确的，他们也会用教练方式尽可能快地解决问题。

好问题是什么样的呢？简单：它可以让人停下来思考，慎重地做出回应。好问题不是直接给出或假设一个方向，它会激发人们的好奇心和探索欲望；好问题是开放型而非封闭型的，不局限于某项特定的专业技能，它让人不断思考，讨论并发现解决方法；好问题来自倾听和回应，而不是简单的、礼貌性的问答和提出建议。

以下举例说明什么是好问题及反例。

- 好问题：你老板对待你的哪些方式让你感到不舒服？

反例：这么说，你老板听上去像是个浑蛋，对吗？

- 好问题：解释一下你老板做了哪些事让你烦恼？

反例：我知道有一个霸道的老板让你很烦恼，我



也有过相似的经历，让我告诉你吧。

- 好问题：作为你所在领域的专家，当你老板不倾听你的建议时，你感觉如何？

反例：我过去在“史密斯和约翰”公司工作时，我的老板从来没听取过我的建议，那让我很生气。

魔术贴

魔术贴最好是长方形的，大小依你手写字号的大小而定。

第一步：制作你自己的魔术贴。在魔术贴左侧写下如下四行字。

- 什么。
- 谁。
- 如何。
- 其他开放式问题。

对于初学者，将魔术贴其余部分空着。后面要做的事多着呢！

现在将魔术贴粘在你的桌子上方，每天换个位置。魔术贴位置的变化会吸引你的注意力，提醒你用到上述

问题（魔术贴不挪动就会成为“背景”的一部分，就像墙纸，过一段时间你就不会注意它了）。

第二步：练习提问。在接下来一周的绝大部分时间里，你应该与遇到的每个人都进行对话并用到上述 4 类问题：什么、谁、如何、其他开放式问题。提问的关键是让话题一直围绕对方展开，而不是把话题引到你身上。

提问，让对方不能简单地用“是”或“不”来回答，做到这一点，你将在教练方面获得一个飞跃般的进步。

做到这一点比你想象的要难得多——特别是我们接受的教育体系总是诱导我们找到“正确”答案。就像你正在为了写一篇新闻稿而采访某人一样，提问式的对话将帮助你使谈话变得真正充满趣味。以下是一段简单、快速、提问式的对话。

艾米：最近怎么样，杰克？

杰克：我觉得还好吧。

艾米：你觉得？到底发生什么事了？

杰克：我和我的新老板合不来。

艾米：怎么回事？

杰克：上周，他把我负责的一项工作分配给另一个