

被史蒂芬·柯维誉为“教练技术指导的圣经”

被马歇尔·戈德史密斯誉为“每位渴望成功的经理和员工的必读物”



发“22058”到
106900292251

成为世纪畅读会员，可免费阅读
更多图书前三章。

共创式教练

转变思维，蜕变人生

亨利·詹姆斯-霍斯(Henry Kimsey-House)
(美) 凯伦·詹姆斯-霍斯(Karen Kimsey-House) 著
菲利普·桑达尔(Phillip Sandahl)
劳拉·惠特沃思(Laura Whitworth)

王宇译

北京大学汇丰商学院 潘守培 导师 审校
作序

(第3版)

CO-ACTIVE COACHING

Changing Business, Transforming Lives
Third Edition



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

Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives, Third Edition

By Henry Kimsey-House, Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl and Laura Whitworth

Copyright © 2011 Henry Kimsey-House, Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl and Laura Whitworth

All rights reserved. This Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing and Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版由 Nicholas Brealey Publishing 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：01-2013-0243

图书在版编目（CIP）数据

共创式教练：转变思维，蜕变人生：第3版 /（美）吉姆士-霍斯（Kimsey-House,H.）等著；王宇译. —北京：电子工业出版社，2014.1

书名原文：Co-Active coaching:changing business, transforming lives, Third Edition

ISBN 978-7-121-22058-6

I. ①共… II. ①吉… ②王… III. ①职业培训 IV. ①DC975

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 287606 号

责任编辑：晋 晶

文字编辑：吴亚芬

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

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：720×1000 1/16 印张：14.25 字数：159 千字

印 次：2014 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。

本书所获得的赞誉

每个人的内心都渴望过一种有意义的人生，追求自己的梦想，做真实的自己，幸福快乐，忠于自己的信念…而现实往往让我们做出讨巧方便的选择，内性的渴望和现实于是产生冲突，我们以为自己身不由己，没有任何选择，是现实的牺牲品，渴望改变的力量和习惯的力量左右纠缠较劲，好像一脚踩在刹车，一脚踩在油门，在原地纠结……Co-Active 让我找了辅导他人，突破自我的钥匙。接触 Co-Active 是一个偶然，但是带来的改变是颠覆性的。最让我欣赏的是它将被辅导者作为一个统一的、完整的人去辅导，相信每个人都是有创造力的、有资源的、完整的，他们有能力解决自己的问题。教练需要做的是开启打开对方潜力的钥匙，让他的潜力绽放。在辅导他人的同时，教练也得到提升。

祝愿我们每个人都过上充实和富有意义的人生，愿每个人的内心都充满爱和幸福！

王淑红 共创式教练，诺和诺德（中国）副总裁

此书是一个非常宝贵的教练资源，不愧被称为“业内的圣经”！

无论对新上路的教练还是经验丰富的资深教练，本书都是一本必读书，简洁、直接易懂，清晰地点出要点，系统地阐述了教练过

程中的关键元素。

这本书所介绍的“共创式教练”模型认为客户所关注的议题、目标和核心价值观是至关重要的，而且每个章节都包括了教练约谈的对话举例，并从教练能力的不同层次演示了技能的应用。案例中的对话实用，对很多成长中的教练尤其有帮助。

这本书还清晰地阐明了一名教练的根本责任：支持客户制定出最佳行动方向、确保他们持之以恒地走在其成长的轨道上，成为他们想成为的人，并且唤醒他们内在的智慧，拥有生生不息的创造力。

艺术地经营，幸福地成功！祝福所有的教练和其所支持的每个人！

阎微平 中国知名企业高层及总裁教练

这本“教练领域的圣经”不但帮助我们提升个人的认知和达到目标的能力，我感受良多的是共创式教练始终同时注重 Doing 和 Being。如果说 Doing 是做什么、怎么做，是方法工具和流程，是血是肉，那么 Being 则是真正的教练状态。是什么让教练有这样的表现，是精气神。另外，共创式教练无论对企业还是个人都是提升效能的好方法。效能是关联目标和效率的，尤其在企业的环境里，共创式教练使员工真正调动内驱力，朝着目标，有意识地采取积极行动，是为成！

李鹏 国际认证共创式教练，
IBM 大中华区人力资源部顾问讲师

推荐序

“教练”这个词已被越来越多的人所认知，而且越来越多的人和企业把教练应用在其实际的工作和生活中，“教练型领导力”、“教练型企业家”、“教练型家长”这些词汇也越来越多地出现在各种媒体文章中，从这些词汇中我们也看到教练的应用领域在持续不断地扩展。

提到“教练”，人们都会说“教练技术”，的确，教练是一门技术，也有不同的派系。“共创式教练”有其坚实的科学理论基础、严谨的知识体系和架构，有工具、模型及不同的流程，这些在书中都有介绍，为人们认识和使用教练提供了方便简易的由浅入深的途径。随着阅读的深入，你的思维会被激发，你会有种新鲜感，在阅读本书的过程中，你自身本有的“教练”智慧会静悄悄地被唤醒，你的已有知识会随着阅读的深入逐渐地与新摄入的内容（有可能以一种新的方式）进行整合。

“教练”更是一门艺术，一门社会性艺术。

简单地讲，社会性艺术就是给予他人空间和机会去展现其创造性，这个过程本身就是一种创造。“共创式教练”就是这样一门社会性艺术，教练和被教练者共同创造空间，被教练者可以是个人，也可以是企业、政府、院校等组织，在这个空间里教练陪伴、支持

被教练者去探索、发现，并做出适逢其时的选择，实现其生命历程中的蜕变。这种蜕变就是教练与被教练者共同创造的过程。一个有成果的教练过程是理性和感性艺术的结合。通过感性调动身体智慧，启动潜意识，发掘内在潜能和创造力，加上理性部分的逻辑思考，让潜意识中蕴藏的智慧和本相提炼到意识层面来，转化成一种更积极有效的能量和能力，激发能动性，从而促成转变的发生。从某种意义上讲，“教练”是我们人类意识发展的结果，而“教练”这种方式也在促成人类意识状态的扩展，在共同体（我们）的各种关系中发现个体（我）的本相，又从个体（我）的本源找到共同体（我们）的统一存在，并服务于共同体（我们）。

在经历了一个又一个的企业组织因教练的介入而成功蜕变与突破的故事之后，我看到，无论在多大的组织中，为了让组织能够更健康地发展，我们都必须经历一对一的关系品质的改善，见微知著。这个关系，可能是同老板的关系、同下属的关系，和同事之间的关系，和朋友、配偶或孩子之间的关系。设想一下，如果在企业中，每个一对一关系都是“共创共赢”，为了一个共同的愿景或梦想，在每次谈话中、每个会议中，每个人都能活出那份尊重、那份信任，充分发挥主动性和创造性，做到“共创共赢”，那我们所在的组织将是什么样的工作氛围？在这样积极主动的工作氛围中，组织绩效的提升就是水到渠成的事。回到家庭，亦是如此，有了“共创式教练”就多了理解、融洽、和谐和爱，洋溢着爱的环境对我们和孩子的健康成长来讲如同一颗种子在肥沃的土地里被滋养。鸡蛋，从内打开是生命，从外打开是食物。有生命的觉察蜕变才有外

在的成长突破！

如今在中国，“教练”已经被应用到很多的领域，从在中国的跨国企业把教练技术引进，再到中国企业将教练技术引入和转化于企业管理与变革中，以及教育机构、学校、政法部门、政府机关引进教练技术。此外，教练技术也被用到处理亲密关系和亲子关系中。在我的经历中，看到了企业的成功转型以适应新的发展，看到了在经济危机时的业绩提升；看到了“教练”对一群孩子，一个家庭幸福的积极影响；因为有了“教练”，一个政府部门因拆迁引起的纠纷圆满化解；等等。“教练”正在以其独有的方式静静地改变着我们……而“教练”在中国也只是刚刚开始。

在从事教练研究和实践 10 多年后的今天，再读本书，依然有很多让我眼前一亮的地方，正如史蒂芬·柯维所说，此书可谓业内圣经！

在你继续下一页之前，我要特别感谢本书的作者亨利和凯伦·吉姆斯-霍斯，感谢他们在教练事业上的投入，为整个人类的发展总结提炼出这么精致的教练体系。

潘守培

中国知名企业家、组织领袖导师级顾问教练

译者序

教练和教练技能目前在中国正在慢慢被少部分人所接受，但有些人还在一味地追求最佳解决方案、寻求错误的修正、期待最为有效地利用“资源”，而没有关注个人的成长，把真正的目的性的探索泯没在一个又一个所谓的“成功”之下。人们把人称为“资源”，并认为他们是有限的、可被替换的、需要并且能够被高效利用的，我认为人是区别于资源的。人有感情、有情绪、有社会关系、有创造性、有理想和愿景。遗憾的是，不仅别人把我们当成资源、当成庞大机器的一个小零件，有时候连我们自己也这么认为，因为无奈的生活和工作损耗着我们的生命和时间，我们像一个小零件一样没有了自己，更别说奢谈自我实现、自觉选择和活在当下了。

现在很多企业已经意识到教练或教练技巧在企业中的重要地位，但真正为被教练者考虑的理想状态还在慢慢形成之中、还需要一个过程。就像本书中最后的展望一样，我能够清晰地感受到那一天正在慢慢向我们走来，并且因为我们的努力，这个完美的愿景会以更快的步伐走进我们的生活和工作之中。

能有幸翻译这本书是机缘巧合。那时作为敏捷教练的我参加完 Lyssa Adkins 和 Michael Spayd 的 Coaching Agile Teams 培训之后，被教练与教练技巧和状态所震撼。现在回想起来，那种震撼其实就

是与实现自我与行动的深度共鸣。Lyssa 有一本关于敏捷团队教练技巧方面的书 *Coaching Agile Teams*，我向 Lyssa 表达了非常想把这本书翻译成中文、让更多中国的敏捷教练人士了解的想法，Lyssa 很支持我的想法。经过一些周折，等我找到出版社的负责人员后才知书已经翻译、出版了，中文名为《如何构建敏捷项目管理团队》。出版社的编辑告诉无奈、失望的我，她们拿到了 *Co-Active Coaching* 的翻译授权，问我是否愿意翻译此书。我当时相当激动，因为这本书可以说是专业教练领域的圣经，我能够翻译此书非常非常的幸运。这就是我说机缘巧合的缘由。

本书的翻译过程可以说是一段旅程、一段令人兴奋的旅程。这些文字萦绕、回荡在我的脑海，我的激动无以复加。我陶醉并享受着翻译的乐趣，与书中的内容深度共鸣。希望作为读者的你也会享受这段旅程，不管这段旅程让你兴奋或让你充实。

当然，由于水平所限，我的翻译可能不是很精确，可能没有准确理解及传达原作者的意图，那么，请联系我，我希望与每个阅读此书的人、与每个对教练有兴趣的人一起探讨、共同学习。

最后感谢我的太太刘涛和淘气的儿子。没有太太的支持和帮助，这本书不可能以现在的面目展现在大家的面前。没有儿子这块教练的试验田，我对教练的理解也不会达到现在的高度。

王宇

前 言

有两个主要原因催生了本书。第一，教练技术的不断改变和演进。教练技能和能力的应用不断扩大，远远超出了行业本身。作为一项技能、一种沟通方式，无论在企业、学校、政府乃至家庭，教练行为无处不在。与此同时，专业的教练技术从数量上、地理广度上，从不断扩展的细分市场上，也从对教练的理解和教练方式的使用上，都在不停地进化和成长。

第二，作为一种模型或一种方法，共创式教练模式本身在不断地成长变化。我们不断地在教练培训方面扩大我们的业务范围。教得越多，我们就学得越多。一方面是从我们教的过程中学到的；另一方面是学员带给我们更多蜕变的力量。今天我们更清楚共创式教练模式的本质及其对这个领域的独特贡献，从积极的反馈中更清楚地知道是什么给它带来如此巨大的影响力。

多年来，本书一直是成千上万个教练的授课基础，另外还有很多人只是想通过类似教练对话的形式来处理工作或家庭中的重要关系。现在，不论在学院、大学、商业学校或世界级的教练课程中，本书都已经成为教练教学中的标准教材。对于这一现象，我们谦虚、真诚，而且深感有责任跟上成长和改变的步伐。这个版本依旧根植于这些基础内容：支持有效教练行为的共创式教练模型、技巧和工

具。你们会发现书中某些地方修改了表达方式或案例，这样做的目的是扩大内容的覆盖范围，使之更具有包容性，并且实现更广泛的应用。有些地方会有新观点、新见解，因为我们想分享一些作为共创式教练模式的先行者关于蜕变的最新心得。

进化、成长中的教练世界

从本书第1版出版至今，教练服务这一理念已经传播到世界各地，它起源于北美和欧洲，现已被全世界所熟知，并且影响力仍在不断扩展。这是因为在世界的每个角落都有一个没有被满足的需求，这就是对教练技术的渴望。教练技术正在被整个世界的需求所拉动。这种需求，不管数量上还是地理范围上都让人惊讶。这个拉动力背后的内容吸引了我们的注意力。越来越快的变化是生活的一种方式。教练技术是一种能让我们在个人层面、组织层面或关系层面上与变化打交道的方法学。作为一种有目的的蜕变途径，教练技术日益受到人们的重视，使基础教练形式由此不断地演进、扩展。

不仅是地域上的增长，教练技术还朝着多样化持续演进。例如，在教练所掌握的各种专业知识与兴趣领域扩展。几乎各个年龄层次、各种职业的有热情的人都期待成为教练来满足他人的需求。

在企业中，教练技术曾经是关键管理人员和重点培养对象的专有特权。但是现在已经成为雇员、管理者、监督者和执行长官个人发展和对企业做出贡献的途径和工具之一。近年来，员工敬业度与文化变革已经成为企业的核心驱动力，而在这一变革过程中，教练

扮演了重要的角色。很多组织都已经了解到，积极性高和满足感强的员工有着更高的生产效率。实际上很多组织都已经提供内部教练培训来加速引进教练心态和教练技巧。

随着降低成本、提高绩效的压力越来越大，企业通过加大对团队的重视来提高生产效率。渐渐地，他们看到了教练团队所带来的好处：在这个越来越重视协作关系的时代，提高团队和领导相应的技能尤为重要。教练技术是一个挖掘个人成功潜力和实现可持续高绩效团队的关键性资源。

今天，教练的定义也在不断扩展。各种各样的专业服务提供商在它们的服务范畴内也涵盖了教练过程或教练技巧。他们认识到，质变需要时间和专注。这就是教练技术在变革中如此重要的原因。

教练在领导力开发的世界中也扮演着越来越重要的作用。随着高比例的资深高管和高端经理在未来 10 年内陆续退休，继任计划和发展领导力已经成为组织的迫切需要。在这个组织变革的自然过程中，领导者的情商与人际交往能力将更为重要。这就是教练和教练技巧对于领导者而言变得如此宝贵的原因。下一代人中的最佳领导者正在塑成，“教练”就是其发展资本。

在本书第 1 版中，我们谈到共创式教练模式不仅是一套专业技巧，更是一种独特的沟通方式。当看到“教练方法”也被各种非专业教练广泛采用时，我们意识到这种情况在今天看来更为明显。例如，有些教师在需要时，会使用教练技巧并形成自己的教练风格。我们也看到管理者、家长、客户代表，甚至医务人员使用教练技巧和教练方法。在很多情况下，互动的教练形式提高了沟通的质量与价值。

与时俱进的工具箱

为了保持与时俱进，本书最受欢迎的部分内容已经放到了网络上。教练工具箱这一部分内容在第 1 版时占据了大量篇幅；在第 2 版时则被整合到一张 CD 中以方便打印；第 3 版中则将此部分迁移到了网络上，这样这些资料可以随时更新。读者若想查看教练工具箱，只需要访问 <http://www.coactive.com/toolkit> 即可。

关注第 3 版

多年来，我们看到共创式教练模式已经被不同文化的人们所接受。在这么多语言和这么多表达方式之下，还能看到它惊人的影响力。它提醒着我们，我们工作的核心和关键是关于人的：帮助个体和团队（其实是小型社区）实现他们的梦想，活出他们的价值且得到重要的结果。再次提醒，共创式教练模型跨越了通常的界限：地域上的、文化上的乃至人口上的。我们生活在一个令人兴奋且充满变化的时代中，教练技术能够成为不可思议的力量。通过第 3 版，我们非常高兴能够与你分享这些年我们学到的内容。

我们极其欣慰地看到共创式教练模型继续变得强大、坚固且适应了教练世界的成长和进化。

亨利，凯伦·吉姆斯-霍斯，菲利普·桑达尔，还有一往无前、永恒存在的劳拉·惠特沃思精神

2011 年春

目录

简介	1
第 1 篇 共创式教练基础	
第 1 章 共创式教练模型	9
第 2 章 共创式教练关系	24
第 2 篇 共创式教练要素	
第 3 章 聆听	41
第 4 章 直觉	61
第 5 章 好奇心	78
第 6 章 深化与推进	95
第 7 章 自我管理	115
第 3 篇 共创式教练的原则与实践	
第 8 章 自我实现	139
第 9 章 自觉选择	154
第 10 章 活在当下	168
第 11 章 融会贯通	185
词汇表	204

简介

在当今世界，教练技术在两个方面茁壮成长着：一是全球的专业教练行业；二是商业、政府、非营利机构的领导、教师、辅导员、家长等将之作为一种沟通风格所采用。本书描述了一种独特的教练方式，或者说是教练关系，因为它是由教练和被教练者（或客户）双方积极参与、协作的，所以被称为“共创式教练模式”。这种基本信念使得共创式教练过程既充满力量又具有很高的适应性。

共创式模型经过教练和客户的多年实践，已经被证明是行之有效的。本书详细描述了 this 模型，介绍了它的技能和技巧，提供了教练过程中谈话的一些示例，还有一些可以增强你理解的特殊练习。

教练培训学院（Coaches Training Institute, CTI）依旧使用共创式模型作为培训课程的核心和起点。劳拉·惠特沃思、亨利和凯伦·詹姆斯-霍斯于 1992 年创办了教练培训学院。而今天，教练培训学院已经是世界上最大的教练面授培训机构，在北美、欧洲、中东乃至亚洲都有课程教授。学院为教练们提供了一套全面的培训计划，其中包括一个受到广泛认可的认证计划。学院也提供独特的领导力发展计划，课程包括教练能力的掌握及有业务开发的内容。对于那些有不同领域专业兴趣的学生，我们也提供线上教练服务课程。这些教练领域开创性的工作有助于我们开发关于教练模式的核

心原则和技巧，并继续成为这个行业远见卓识的贡献者。

核 心

本书不仅包括模型的使用技巧及介绍，还关注教练关系的本质，特别是共创式教练关系。不管是教练和教练对象的谈话，还是资深管理者与其直接上级之间的谈话，我们关注的是共创式谈话的本质与其他谈话的区别。在共创式教练模式中，谈话的本质是相似的。在本书中，你会找到使得共创式谈话区别于人们日常谈话的关键原因。

共创式教练模式的谈话有什么特别之处吗？在我们看来，教练过程并不是为了解决问题，尽管问题最终会得到解决。它也不着重关注提高绩效、达到目标或取得成果，尽管这一切随着时间的推移肯定会在共创式教练关系之中发生。我们相信，教练过程主要是发现、认知和选择。它是一种能够有效激发个人，使之自己发现答案的方法；它能够鼓励和支持人们，使人们能够做出具有人生意义并改变其人生道路的选择。

共创式教练模式是基于一些固定规则的一种对话方式，这些基本规则包括互相尊重、思想开放、富有同情心和同理心，还要绝对说实话。谈话之中也有一些潜在的假设。假设有优点与能力，而不是软弱、无助或依赖；假设人们内心深处渴望实现卓越并释放潜能。教练应该本着这样的信念来展开谈话：每种情况都是可能的，并且每个人都有选择自己的生活的绝对权力。