

简致咨询组织发展
|系列丛书|

 简致咨询
K.S. CONSULTING

引导型 教练

提升能力并达成持续性效果的工具箱

[美] 黛尔·施瓦茨 (Dale Schwarz) 著
安妮·戴维森 (Anne Davidson) 著
邝耀均 生娜 吴娟 译
王小红 高牵牛 审校



FACILITATIVE COACHING

A Toolkit for Expanding Your Repertoire
and Achieving Lasting Results

《专业引导技巧实践指导》作者罗杰·施瓦茨作序力荐

为教练、顾问、领导者、心理治疗师等
提供练习、工具、技巧和理念。

 中国工信出版集团

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

简致咨询组织发展

系列丛书

 简致咨询
K-S CONSULTING

引导型 教练

提升能力并达成持续性效果的工具箱

[美] 黛尔·施瓦茨 (Dale Schwarz) 著
安妮·戴维森 (Anne Davidson)

邝耀均 生娜 吴娟 译

王小红 高牵牛 审校



FACILITATIVE COACHING

A Toolkit for Expanding Your Repertoire
and Achieving Lasting Results

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Copyright © 2009 by Roger Schwarz & Associates and Dale Schwarz. All Rights Reserved.

Published by Pfeiffer

An Imprint of Wiley

989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741

本书中文简体字版经由 Pfeiffer 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：01-2017-1072

图书在版编目 (CIP) 数据

引导型教练：提升能力并达成持续性效果的工具箱 / (美) 黛尔·施瓦茨 (Dale Schwarz), (美) 安妮·戴维森 (Anne Davidson) 著; 邝耀均, 生娜, 吴娟译. —北京: 电子工业出版社, 2017.9

书名原文: Facilitative Coaching: A Toolkit for Expanding Your Repertoire and Achieving Lasting Results

ISBN 978-7-121-32771-1

I. ①引… II. ①黛… ②安… ③邝… ④生… ⑤吴… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 235795 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 天津嘉恒印务有限公司

装 订: 天津嘉恒印务有限公司

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: 787×1092 1/16 印张: 21.75 字数: 375 千字

版 次: 2017 年 9 月第 1 版

印 次: 2017 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 78.00 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, 88258888。

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

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

从书序

以群体研讨推动组织发展

组织在为社会提供产品和服务，以及提升人类福祉方面的重要性超过了大部分人的直观估计。在环境变迁、科技创新、全球化等不断深化发展的今天，组织的形态和运作方式在某些方面已经和过去迥然不同了，有些组织短暂辉煌然后偃旗息鼓，有些则遭遇危机却又重获新生，是什么给这些组织带来了命运的差异呢？没有一个简单的答案对应上述问题，而在很大的程度上，那些兼具效率（投入产出比）和有效性（为外界提供价值）的组织会赢得生存并在竞争中脱颖而出。组织发展研究的正是对上述问题的答案：推动组织变革以适应环境的需要，保持组织的高效率和有效性。

作为一家以推动“组织发展”为使命的专业咨询机构，简致咨询一直在寻找组织发展的关键所在。组织发展领域的权威专家，为我们带来了不少启示。从库尔特·勒温（Kurt Lewin）身上我们得到的启示是要改变组织中人的行为，其中一个重要的方面是需要提供环境支持。而理查德·哈克曼（Richard Hackman）指出，群体是一个最佳的变革干预切入口，既能规避组织层面的文化惰性阻挠，又能为个体转变行为提供足够的支持。奥托·夏莫（C.Otto Scharmer）则要求我们以全新的视角来审视世界，通过U型过程，学会与知识和灵感最深层的源泉联结，让我们学会感知正在生成的未来……

站在这些已提及和未提及的思想巨人的肩膀上，我们大胆假设，组织变革的干预举措可以从群体层面入手，建构有利于探询的环境，让群体成员就关键的经营和变革议题进行深层次的对话，并以综合性的手段协助团队从过去、当下和未来的角度学习，推动团队作为一个整体在行动中持续改进和反思，以提升团队乃至组织的有效性。换言之，我们将群体研讨作为推动组织转变和发展的重要支点，以群体/团队为切入口，撬动个人层面的深度转变和组织层面的广泛革新。

我们笃志实践并检验上述的理论假设。而在研究和实践的过程中，我们认识到自己

必须深刻理解经典的组织发展知识以建构自身的系统认知，并学习具体而有效的教练\引导技巧，以掌握引发深度对话的实务技能。因此，我们致力于构建一个兼具理论高度而又具备实操指引的系列丛书，帮助所有对组织发展感兴趣的领导者和组织发展的专业人士掌握扎实的理论知识和实用的工作技巧。因受制于时间与版权限制，未能穷尽该领域之经典，以下概括性地介绍一下我们去芜存菁后选入的几本专业书籍。

《NTL 组织变革与发展手册》(*The NTL Handbook of Organization Change and Development*)

简介：组织发展 (Organization Development, OD) 领域最权威的机构当属美国的 NTL (National Training Lab), 由组织发展领域的泰斗库尔特·勒温创立，凝聚了 NTL 数十年研究精髓的组织变革与发展手册，独立来看，是组织发展专业人士的必读书籍，提供了组织发展的核心理念、整体框架和具体的干预指导。在本系列中，此书为我们设计群体研讨提供了一个完整的、系统的整体理论框架。

《IAF 群体引导手册》(*IAF Handbook of Group Facilitation*)

简介：IAF (International Association of Facilitation, IAF) 是引导 (Facilitation) 领域最权威的国际机构，其编制的手册内容来自于 50 位全球顶尖的从业者和学者的研究和实践，涵盖了引导领域必须了解的所有关键信息，堪称引导领域的“圣经”。无论是独立来审视，还是放在本系列中，IAF 引导手册都能为我们创建参与式的群体对话场景、引导群体/团队达成共识和决策、提升团队研讨的结构化程度和效率等方面提供极具指向性的指导。

《行动探询》(*Action Inquiry*)

简介：《行动探询》由比尔·托伯特 (Bill Torbert) 所著，他开创性地探讨如何在行动当下实现根本性转变 (Transformation) 的方式，并详细列举了 7 种典型的行动逻辑类型。独立来看，《行动探询》为我们理解个体领导力提供了重要的参考依据。在本系列中，此书为我们在群体研讨的过程中促进个人实现深层次学习和转变提供了重要的方法论指导。

《引导型教练》(*Facilitative Coaching*)

简介：《引导型教练》将引导和教练进行了深度融合，使个人教练 (Individual Coaching) 的过程更加透明和多元化。独立来看，《引导型教练》是一本个人教练方面的独特工具书。在本系列中，此书可以为教练协助群体研讨参与者改善心智、调整状态、

促进个人实现深层次学习提供非常具体的持续性教练干预指导。

我们致力于为读者提供高质量的译本，对于专业术语的多种译法，我们倾向于沿用同系列书籍中的既定用词以创建读者的一致理解。此系列丛书能够呈现在读者面前，除了三位译者和两位审校组成的译审团队的不懈努力之外，还有赖于电子工业出版社编辑的专业指导和支持，以及简致咨询研究团队的鼎力相助。

译审过程中，我们常常为原著者博大精微的思考所震撼。带着对原著的敬重和对读者的负责，我们常常纠结于如何将这些模型、原则和技巧等极具实用意义的知识用恰当的中文语言表述出来，囿于时间和专业经验上的不足，本系列译著的译审过程中难免有错漏和不足之处，若应用的过程中存在疑惑或发现译本存在的错漏，欢迎随时联系译审团队，使我们可以共同探索真理之所在，同时强化实务操作的技能，一起学习，共同进步！

简致咨询

2017年3月7日

序

我体验过引导型教练的威力。1995年，我和妻子、我们的两个孩子、我姐姐黛尔及她丈夫在圣达非度假。我们坐在当地一家餐厅的露天座位上等待我们的早餐，那天早上天气晴朗，但是我的心情却有些低落。

几个月以来，我一直因为工作而懊恼。尽管我不久前刚在北卡罗来纳大学教堂山分校政府学院获得终身职位，并被提升为副教授，可学校在咨询和出版方面的限制政策让我觉得很沮丧。我所撰写的《专业引导技巧》(*The Skilled Facilitator*)第一版刚刚出版，我希望在大学教书职能之外进行更多的咨询和写作工作，我想将大学职位的工作（和收入稳定）与广泛咨询和出版的自由结合起来。当我在探索有关选项时，发现这二者不能兼顾，这让我左右为难。

早餐送来前，黛尔问我是否愿意通过绘画的方式来探索这个问题。她向我担保这不需要任何艺术技巧。当我同意后，她将餐垫纸翻转过来，从口袋里掏出一盒小蜡笔（她总随身携带小蜡笔）。黛尔让我画出两年后我想要的人生的画面，可以画任何我想画的内容，采用任何我想要的方式进行。这并不容易，我是一个非常喜欢用语言表达的人，如果不采用语言的方式进行探索，我会觉得有些无力。然而，我信任我的姐姐，于是我用蜡笔在纸上涂写。几分钟后，我画出了自己的完美人生。

当我完成后，黛尔让我描述自己所画的内容。图画上的人物都是用线条构成的，有我的家人——亲密而幸福——我的姐妹和父母、朋友，有我在航海和跑步的画面，还有我生活其他部分的画面。我在描述当中，突然停了下来，直盯着那张餐垫纸。“怎么了？”黛尔问。“画里没有我工作的学院。”我说。

在那一刻，直觉清醒地告诉我一个事实。我决定离开大学，创立一家咨询公司。现在回想起来，这是我此生中做过的最好的选择之一。

读到这里，你可能会对教练活动产生了兴趣。虽然教练活动通常是与某个被称为教练的人在一起时才会发生，它也可能通过别的角色以非正式的形式进行。

作为领导者或经理的部分职能，作为一个非正式的领导者或同侪，或者作为一个引导者或顾问，你可能会对他人进行教练^①。如果你的工作任务就是帮助他人学习和成长，有可能你已经或者将有机会为他人提供教练服务。

《引导型教练》提供了帮助个人厘清并实现自己目标的一种重要方式。本书在好几个方面有别于其他教练书籍。书中所有的练习都以交互学习模式（Mutual Learning Approach）为基础，该模式也是专业引导技巧的基础。这意味着练习的设置能让你和客户对所发生的一切及发生的原因保持透明公开，对教练的结果保持好奇，对教练的过程承担责任，让你带着对自己和他人的同理心进行教练活动。这种方式看起来对教练而言是显而易见的，很多教练都在支持它。然而，我经常遇到一些学员，他们所学的教练方式会在不知不觉中损害教练关系。引导型教练（技术）将会在教练与客户间和客户与他人间建立更好的关系并达成更好的结果。

因为工具包（本书所提供的技巧和方法的统称）是以专业引导技术的核心价值观和原则为基础的，你可以将工具包的练习与专业引导技巧或引导型领导技巧（Facilitative Leader approach）中的练习毫无障碍地联合使用。

同样，即使不熟悉专业引导技巧，你也能使用这些练习；甚至就算不使用引导型教练的模型，你也可以使用本书中的练习。只要你的方法符合引导型教练的指导原则，这些练习就会发挥作用。

本书为你帮助他人学习提供了多种方法。黛尔和安妮认为，世界上存在很多不同的认知方式，人们也有很多不同的学习风格，在教练活动中采用各种方式能产生新的成果（她们已经为我的学习提供了帮助）。通常，当人们使用一个不太熟悉的方式时，会获得一个新的视角，从而引发重大突破。有时候让人们获得成功的语言和分析技能会阻碍学习，我的故事就是一个示例。

黛尔和安妮研发的“工具包”和教练方法融合了她们独特的经历、才能和对教练领域的成果及贡献。作为一个教练、培训师和艺术治疗师，黛尔拥有30多年的从业经历，已经帮助了几千名客户厘清并实现他们的目标。她深刻地了解在教练过程中会出现重要的

① 教练（coach）一词作为专业词汇，在原文中也会以动词形式出现，为保留原文的专业性以及避免为符合中文语言习惯采用相近词汇而引起的歧义，故中文的译法严格沿用英文句式结构。

动态学习机会点，知道如何对其进行利用以更好地促进客户的学习。在提供服务的过程中，她一直秉持一名教练应有的基本素质：关注当下、富有同理心、态度谦逊。作为一名拥有超过 25 年从业经验的组织发展内部和外部顾问、培训师和教练，安妮已经帮助几千个团队和个人实现了更为有效的团队工作，增强了他们彼此相互学习的能力。她能够从组织内部与外部两个方面来理解教练的相关背景。她对领导力、团队发展和组织学习有着深刻的理解，擅于通过讲故事的方式引导学习，她的教练方式也因此深受自己专长的影响。正如你所期望的，本书作者介绍了使用不同认知和学习方式的价值，黛尔和安妮一直在践行着她们的的方法，她们都是艺术家，都在练瑜伽（安妮是认证导师），自己也都在记日记。

我亲身感知过引导型教练方法的威力。我观摩过黛尔和安妮的教练过程，有时在这个过程中，她们也教练了我。我从她们的智慧中受益匪浅。我相信这个工具包也同样会为你带来收获。

罗杰·施瓦茨

前言

本书为教练、顾问、领导者、心理治疗师和其他从事指引人们成长和发展的专业人士提供了大量的练习、工具、技巧和理念。我们希望你用两种重要的方式来使用本书：首先，用本书指引自己的学习和成长；其次，用本书指引客户的学习和成长。我们使用一种对成长和发展进行整体性分析的方法来帮助你实现这两个目的：这种方法借助了目前的一些最新研究成果，包括大脑的工作方式，以及如何通过多种认知和表达方式来实现最佳学习效果。

引导自己的学习

黛尔喜欢说的一句话是“教练是一份有关内心的工作”。我们认为，优秀的教练、顾问、培训师、老师、导师和其他为他人提供帮助的专业人士对于自己的成长和学习都是满怀激情的，对于客户的成长和学习也一样。虽然我们为客户所做的及与客户一起进行的一切都服务于帮助他们实现自己的目标，如果我们不进行自我开发，我们能帮助客户进行探索的领域将因此受限。从我们自我修炼之旅中收获的学识将帮助我们选择合适的装备放入引导型教练之旅的行囊中。即便我们的问题和内心状态与客户截然不同，作为经验丰富的探索者，我们还有很多工具和技巧。就像在旅途中的优秀向导一样，就算没有地图，还可以分享有价值的技巧和智慧。

想要获得这些技巧，我们建议你先使用本书中的练习来增进自己的学习。一旦理解这些活动和干预手段是如何对自己产生效果的，你就能去探索它们会如何同样或者有差异地对客户产生效果。我们邀请你，当读到练习中“引导客户……”内容时，将自己想

象成一个客户，感受自己的体会，关注自己认为有效和无效的是什么。

引导你的客户

我们使用“教练服务”(Coaching)这个术语来代表指导个人和团队实现目标、取得重要收获的活动。无论你是否把自己的角色定义为教练，你都可以实施这种活动。你可能是一个把教练下属当作自己部分领导职能的经理；你可能是一个帮助领导者管理冲突或者使其行为协同的顾问或引导者；你也许是一个帮助艺术家跨越重大障碍或者帮助家庭学会有效沟通的导师。在任何这类角色中，如果你们处于一种学习伙伴关系，其目的是为了生成富有创造力且目标明确的行动来实现客户的目标和渴望，我们就认为你实践了教练服务。无论你是全职的专业教练，或者教练只是你的部分职能，本书中的工具和技巧都有助于你扩展工作的有效性。

很多练习看起来都十分简单。然而，根据经验，简单的往往意义深远。大部分我们建议的练习都意在直达某个特定问题的核心或者超越一个障碍。有些练习可以轻而易举地实现这一目的，有些则需要客户在长期的工作或教练环节之后自行练习和研究。对于每种工具或者技巧，我们认为它们针对某些目标或问题能特别有效，并据此提出了建议。在本书中，我们广泛涉及了教练生涯中经历的很多领域，研发并改编了来自不同学科的工具。大多数为自己和客户带来了收获工具都可用于多种目的。基于自己的应用，我们提供了建议，但希望你不要就此局限于我们的典型用法。我们的愿望是这些练习能发挥催化剂的作用，激发你们自己的创造性，点燃探索新路径和方法的理念火花。我们希望你自由试验，为自己和客户带来了收获，并将你的创造性方案与我们及更广泛的教练、咨询群体分享。

教练服务没有固定的“食谱”，每个客户和每次面临的情境都各不相同。但使用这些练习作为基础可以开发你自己的“营养菜单”。这些练习结构严谨，能够解决主要的教练问题；同时它们又形式灵活，能让你在自己的实践中进行个性化使用。你能提供的选择越多，就能越好地根据每个客户的问题、喜好和未知的才能改编你的实践。而你能进行改编和个性化定制的活动越多，你和客户发现强大方法的频率就越高。这些方法能克服障碍，创造新的可能性，并生成全新的有效行为。

探索未知领域

大部分人进行教练服务和相关领域的活动时，都会采用一种特定模型或者一套特定技巧。通常我们会选择一种符合我们喜爱的学习和行为方式的方法。如果我们偏好用一种分析式的方式进行学习和处理人生问题，我们会更可能选择一种强调理性分析的教练方法和一种结构化的线性方式来处理问题。如果我们偏好更加直觉性的方式，我们会选择那些基于非语言的信息处理方式及更具体验性和探索性的模式，如艺术表达、身体觉察、隐喻思考等。这种处理方式很容易让人过于依赖觉得最自在或最符合自己风格的方法，或者将教练方法放置一旁，孤立地假设哪些技巧会对特定类型的顾客有效。

本书将为你和客户带来挑战，推动你们走出学习偏好的舒适区。我们相信，通过将体验、探索、发现和认知等多种方式融合，扩展你的教练技能，你能充分利用人类的全部智慧和潜能。借助未被发现或者休眠的才能，你可以克服自己的障碍和困境，也可以用相同的方式帮助客户。如果你只固守在自己的舒适区，是不可能发现这些潜能的。带着这一认识来使用本书中建议的活动，作为探索自身未知新领域的起点，它们能形成强大而持续的学习效应。

为了增进你对合并使用我们提供的模式所能实现结果的认识，很多客户慷慨地允许我们在本书中用他们的故事作为案例。通常这些故事和实例都是高度个人化的，因此我们会更改案例内容的名称和细节以保护客户隐私，还有些实例是由几个类似情境混合组成的。然而，我们使用干预手段的方式和客户由此获得的洞见是真实的，我们也尽可能地采用类似于客户向我们陈述的方式将它们展示出来。我们希望他们的经历有助于提升你进行试验的心理舒适度，在与客户的共同工作中尝试新方法，激发你的成长和创造性。

对群体进行教练

本书大部分练习的框架都是以一对一教练服务为基础的，我们经常会将它们改编以用于群体教练。安妮为一些完整的工作小组和来自专业引导者和引导型领导工作坊的学习小组进行了大量的小型群体教练服务。群体教练（Group Coaching）让客户在完成练习时互相合作，整体群体效能得到提升的同时，也培养了个人的同侪教练能力（Peer Coaching Ability），这是一个巨大的持续收益。如果你还没有进行过这种类型的教练活

动，我们鼓励你尝试对群体采用这些技巧和练习。这些练习中很多也用于引导群体，为交流沟通、群体建设、冲突处理等类似的问题提供支持。如果你决定在群体教练时使用这些活动，谨记以下几点重要建议。

1. 我们基于一对一的教练服务假设对每个活动建议了大致时间框架。实际操作时，每增加一个人，时间要相应增加。可以进行累积计算，考虑每个人将自己的体会分享给其他群体成员需要多长时间，然后在此基础上再额外增加时间，用于参加者比较和对照大家的体验，讨论它们对群体学习的启示。

2. 确保你对计划要使用的练习完全熟悉且运用自如。通常，在团队教练活动中指导每一个成员比个人教练活动指导单个客户的要求会高一些。如果你对自己的设计和指令还不是完全明白，情况会变得更艰难。你可以和同事一起对这些活动进行测试，并且先在一对一的教练活动中使用这些练习，这样有助于你完全熟悉自己所设想的引导方式。

远程教练

我们和客户工作的方式，有面对面进行的方式、电话进行的方式，还有越来越普遍的网络会议的方式。你可能会奇怪，当与客户进行远程教练服务时，该怎样使用这些练习。有了技术支持，几乎所有这些练习都可以在远程教练环节中实施。

例如，当需要对客户进行引导式图像练习或一种涉及身体活动的练习时，客户可以把电话设置成免提状态，这样声音通过扬声器传出来，引导他进行练习，就如同我们同处一间房进行面对面教练一样。因为我们无法看到客户是否已经准备就绪可以开始练习；或者他已经完成了一套指令，可以继续进行，我们会要求他口头告诉我们这些信息。

当客户要进行视觉表达练习，需要腾出双手使用美术材料进行创作，同时还要和我们进行交谈的时候，非手持电话也能派上用场。大多数客户已经能够很容易地找到我们练习所需的简单美术材料。多数练习只需要马克笔、蜡笔和纸就可以完成。不需要我们在场或者我们所提供的材料，客户就能轻松完成练习。

对我们的教练工作而言，发掘的过程远比客户创造出的成品重要得多，因此，即使看不到客户实际的运动状况、视觉表达和书面表达的作品，你也能有效地引导客户进行这些练习。我们会邀请客户描述他们的创作过程、他们的画作，阅读他们的文字。这已经成为远程教练环节的一个组成部分，通常它能揭示出更加深入的见解。客户经常喜欢

将他们的艺术作品拍下来或者复制自己写下的文字，然后通过电子邮件发给我们。随着科技的不断发展，我们在和客户远程工作时，也开始尝试电话会议的形式，使用网络摄像头来创造更为“身临其境”的感受。我们鼓励你发掘更多的教练形式，使用新媒体来帮助你“亲临”客户的身边，拓展你实施教练服务的范围，增强客户实际的体验。

我们发现，借助想象力和创造力，远程使用这些教练活动练习并没有障碍。事实上，我们和客户都不断地惊讶于我们所感受到的教练连接的深度。空间距离已逐渐消融，客户经常说：“我觉得你好像就在身边一样。”我们也深有同感。

如何使用本书

本书的预期目的是，当你想满足自己具体的需求时，它可以让你自由驰骋和探索。本书第二部分的每一章都详细介绍了我们会如何处理某种特定的认知方式（模式）及这么做的目的（如改善心智或评估结果）。每个练习都突出显示了使用该练习的主要目的，列举出我们认为练习会有有效的使用场景（何时使用），建议练习时间框架，并给出所需的材料，还提供了分步的指导介绍。

在每个练习的指导介绍之后，我们还提供了使用或改编练习的提示，有的还列出了我们认为会有帮助的其他资源。除此之外，很多练习还附上了客户案例，展现我们使用该练习的方式及客户是如何具体受益于这个练习的。另外，前言之后的“教练活动练习矩阵”帮助你将练习与客户的需求及会出现客户典型需求的不同教练阶段（起始阶段、中间阶段、结束阶段或全过程）进行匹配。你可能会喜欢使用这个矩阵来指导你的探索。

本书的第一部分让我们大致了解指导我们的教练方法及本书第二部分中练习、工具和技巧的使用方法的理论和原则。如果没有浏览第一部分的基础材料，你也可以使用第二部分的所有资源。但是，我们相信，第一部分所总结的教练方法对于工具包中其他资源使用的有效性影响重大。希望你能花时间思考我们所使用的指导原则、理论和技术，以此阐明自己的教练方法，为你处理教练练习和教练关系建立一个坚实的基础。

本书第三部分旨在帮助你将工具包中的工具、技巧和练习融合成复杂而强大的干预手段，使用多种认知方式，以符合交互学习模式的形式进行教练活动。鼓励并指导你充分利用自己的创造性，改编、设计新的干预方式应用于自己的客户。我们相信，本部分的内容会帮助你将书中提供的活动的可能性发挥到极致。

我们最大的期望是这个工具包能为你所用。当我们去拜访你时，希望在你的书架上看到已被翻得磨损了的这本书，上面部分内容还做了记号，贴了标签。这样你可以和我们分享你的收获，为我们的资料收集增添有用的练习、工具和技巧。

享受这个引导型教练之旅吧！请和我们联系，分享你在旅途中的感悟。

教练活动练习矩阵：将方法与客户需求相匹配

教练活动练习矩阵的设计是为了帮助你快速锁定可采用的活动来解决客户的具体需求。我们在矩阵中列出了一些在教练环节中会出现的典型需求，按照教练活动过程的不同阶段（起始阶段、中间阶段、结束阶段）进行分列。根据我们的经验，在教练的不同阶段某些需求出现的频率特别高。在矩阵的最后部分，针对教练关系各个阶段通常都会遇到的一些问题，我们也提供了有关活动。所有活动按照实施的基本方式（认知模式）进行分类，这样你可以根据自己和客户的偏好进行匹配选择。请记住，大多数的活动都可以进行改编，从而采用多种方式进行实施，它们中有很多可以满足广泛的需求。我们在矩阵中仅仅选择了各种活动最典型的用法，帮助你开启引导型教练之旅，但是在你自己和客户的无限创意指引下，请积极思考它们其他的应用方式。

我们发现，当我们为教练环节做准备工作时，这个矩阵是个非常有效的工具。希望它同样能帮助到你。

教练活动的起始阶段

方 法 客户需求	符合交互学习 模式的会谈	角色 扮演	引导式图 像练习	书面 表达	视觉 表达	身体 活动	实地调查 与试验	仪 式
学会关注当下	4.4				8.3 8.5 8.6	4.1 4.2 4.3 9.1 9.2 9.3 9.6 9.7		
生成愿景和目的	6.7 7.1		6.8 7.6	7.1 7.2 7.6 7.7 7.8	4.7 6.7 8.3 8.7 8.1 8.11	9.5 9.6 9.7	10.5	11.1
制定目标				7.2 7.3	8.7		10.4 10.8 10.9	11.2
识别障碍	4.5 5.1 5.5 6.7		4.5 5.5	4.5 7.7 7.8 7.1	4.5 5.5 6.7 8.3 8.5	9.3 9.8	10.7	11.2
解决基本障碍	4.6 4.7 5.1 5.5		4.6 4.7 5.5	4.7	4.6 4.7 5.5		10.8	