

32

〔英〕 迈克·惠特克 安·卡特赖特 著

32个教练和指导技能培训工具

刘欢 胡光媛 译

随书附赠
培训师日志
学员日志

Gower's 32
Activities on
Coaching and
Mentoring

上海远东出版社

〔英〕 迈克·惠特克 安·卡特赖特 著

32 个教练和指导技能培训工具

刘 欢 胡光媛 译

 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

32 个教练与指导技能培训工具/(英)惠特克,(英)卡特赖特著;刘欢,胡光媛译. —2 版. —上海:上海远东出版社,2008

(国际培训与发展资源库)

ISBN 978-7-80706-666-8

I. 3… II. ①惠…②卡…③刘…④胡… III. 企业管理—方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 032965 号

32 ACTIVITIES ON COACHING AND MENTORING

Copyright: ©2003 by MIKE WHITTAKER, ANN C.,RTWRIGHT

This edition arranged with Gower Publishing Limited

Simplified Chinese edition copyright:

©2008 SHANGHAI FAR EAST PUBLISHERS

All Rights Reserved.

本书由 Gower Publishing Limited 授权上海远东出版社独家出版。
未经出版者许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字:09-2005-403 号

责任编辑:李巧媚

策划编辑:学习事件

装帧设计:李 廉

版式设计:李如琬

• 国际培训与发展资源库 •

32 个教练与指导技能培训工具

著者:[英]迈克·惠特克 安·卡特赖特

译者:刘欢 胡光媛

出版:上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址:中国上海市仙霞路 357 号

邮编:200336

网址:www.ydbook.com

发行:新华书店上海发行所 上海远东出版社

印刷:上海望新印刷厂

装订:上海望新印刷厂

版次:2008 年 5 月第 2 版

印次:2008 年 5 月第 1 次印刷

开本:889×1194 1/16

字数:216 千字

印张:13

ISBN 978-7-80706-666-8/F·326

定价:80.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话:62347733)

(书末日志为赠阅内容)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话:62347733-8555

前言

我，迈克·惠特克，想写几行字来说明我为什么对教练和指导工作特别感兴趣。在作教练的过程中，我发现人们总是反复地提及相同的技能，比如倾听和提问。虽然这对我来说没有那么容易，但这些年来，我认为我已经开始有一些改善了。首先，这些技能本身有着非常大的吸引力。其次，这里也有我自己的一些学习经历。我年轻时候的大部分时光都是在“接受教育”中度过的，现在回顾起来，我发现付出的诸多努力都白白浪费了。要是我在16岁或35岁有一位“导师”，我一定会受益匪浅。作为一名教练，我需要停下来好好考虑自己的生活，目前我在怎么干，我的目标在哪里。我编写这本培训工具的某些动机也许看起来有些自私，但是我真诚地希望这里的某些观点能在许多不同的情形下对你有实实在在的帮助。

现在轮到安来谈她的想法和感受。

和迈克不同，我能够识别出在我过去生活中至关重要的人，他们在我发展过程中起到了非常大的作用。回首往事，我发现我最敬重他们的一点就是他们从不批评我。他们总是在我最需要的时候给我鼓励和支持。近年来，我更加“有意识地”感觉到他们是如何在我的发展和成长过程中帮助我的。现在，我希望能向别人提供一些帮助、支持和鼓励，这本培训工具就我提供了一个这样做的间接机会。我觉得书中的方法和模型很有帮助，并且我真诚地希望你也能从中得到一些帮助、支持和鼓励。

迈克·惠特克(Mike Whittaker)

安·卡特赖特(Ann Cartwright)

致 谢

谨此感谢对本项目有特殊贡献的以下单位和个人。迈克要感谢：

戴夫·麦吉森(Dave Magginson)带给我们很大帮助，并且提供了作为导师和作家的经验。

罗恩·尼科尔森(Ron Nicholson)提供的建设性意见，尤其是在本项目初期。

鲍勃·麦吉奇(Bob McGeachie)提供了对“提高新校长能力指导程序”的深度见解。

“男人组合”(“men’s group”),其中包括戴维、克里斯、伊恩、巴里、汤姆(David, Chris, Ian, Barry, Tom),对我们工作的一贯支持和鼓励。

马尔科姆·斯特恩(Malcolm Stern)在我们要求延期时所表现的耐心和给予的帮助。

安也要感谢：

特蕾西·詹宁斯(Tracey Jennings)输入手稿。

保罗·卡特赖特(Paul Cartwright)一贯的支持和理解。

其他在这些年当中有助于形成她的想法的人。

迈克·惠特克

安·卡特赖特

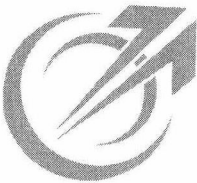
各种活动的搭配

下面的一览表并不详尽,也不是开展各种活动的唯一适合情形。它仅为需要的用户提供指南。请随意混合、搭配或者改编它们以适应你的需求。

情境	活动
“我听到一些针对我们的讽刺评论。”	M8, M3, M14
“你认为我们做得如何?”	M13, M10, SA3
“在教练和指导工作方面我做得不错,但是还有改善的余地。”	C3, C8, SA3, M4~M9
“我们看起来没有任何进展。”	C4, C7, C8, M10, M11, M14, M15
“我可以接受一些新的观点。”	C1, C5, C6, C8, M4~M9
“在指导工作时我常觉得自己在孤军作战。”	M12, M17, M18
“导师有时也需要帮助。”	M18, M19
“我想帮你,但是告诉你并不是帮助你的最好方式。”	C4, C6, M6, M7
“我的学习方法是怎样帮助我做好教练或指导工作的?”	SA1, SA2, M7, M8
“我在小时候学的那些东西现在还能帮我吗?”	SA1, SA2, M2, M7, M8
“别人需要知道指导的益处。”	M3, M20
“我可以说导师这个身份确实帮了我的大忙。”	M4, M10, M11, M13, M18
“我们怎么处理好我们发起的事情?”	M10, M11, M16, M17
“放开对学员的管理并不容易。”	M10, M11, M16
“我觉得经理或管理者很碍事。”	C7, M3, M5, M8

“我很奇怪为什么某某在有可能成功的情况下没有成功?”	C4, C6, C7, M11, M14
“有时我想知道指导的方案是不是不够严格。”	M10
“在这种指导与被指导的关系中,我们真的清楚各自应该做些什么吗?”	M4, M10~M13
“指导活动应该涉及到谁?”	SA2
“我如何设计指导程序?”	SA1~SA4, M1, M3, M13, M16
“我感觉自己在指导与被指导关系中易受伤害,怎样防止这种情况?”	M1, M5, M6, M15
“我怎样增进彼此的信任和坦诚?”	M1, M5, M8, M11, M14
“我怎样知道我是否需要在这种关系以外施加影响?”	M2, M4, M6
“我喜欢讲话;我怎样才能学会也喜欢听别人倾听?”	SA3, C3, M1
“有时你需要非常诚实。”	SA3, SA4, M5

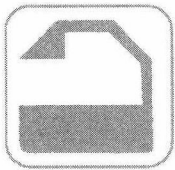
符号说明



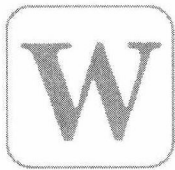
正文



分发材料



幻灯片



练习册

导 言

当我们开始写这本书的时候,我们好奇地想知道你是谁。我们猜测你可能是下列人员中的某一个:培训师、人事专员、经理、主任、行政主管、教师、校长、讲师。

当然,我们可能彻底错了。或许你没有工作,或许你接受过教练或者指导,或许你在图书馆里面看到了这套培训工具,随手把它拿出来看看讲的是是什么。这里有很多可能性。如果我们站在你的角度,我们要在这个导言中提出的一些问题是:

- 这书写的是什么?
- 它对我有什么作用?
- 怎样使用它?
- 教练和指导的主要区别是什么?
- 我或者我们为什么要在教练和指导技能上费心思?

无论你扮演的是什么角色,教练、导师或者是接受帮助和指导的人,只要在你的生活中发生一些与往常不同的事,你就会面临“挑战”。你有没有这样想过,如果你可以回到过去和那些身处困境的名人说话,你会说些什么?

“从我记事起,除了去过一次比利时,我就一直被困在哈沃斯的这个牧师住处。真令人沮丧!我一到旷野上散步,雨就十有八九会下。父亲大部分时候穷困潦倒,我姐姐的境况亦大为不妙,而我的哥哥每天只和漂白土打交道。我已经有了一些关于一本书的想法,但是看起来好像只有一种方式能在这个世界上获得成功,那就是把你的名字换成男人的名字。”

你觉得你应该怎样帮助夏洛特·勃朗特(英国著名女小说家)?你会向她问什么问题?

“好吧,或许当时我不应该去俄罗斯。后来莱比锡的情形也不妙。巴黎战败后,我被关在这个不知什么地方的小岛上。回想起所有成功的战役,再想想现在的状况真是很耻辱。现在还有很多人支持我,我为什么不回巴黎重新开始呢?”

你会对拿破仑说些什么?你能提出一些好问题而改变历史吗?

定义

即使我们设法搞清教练和指导的区别并能详细地描述它们,也不能使每个读者都得到满意的解释。随着你的指导或教练经验的不断增长,你对教练和指导的概念很可能会发生改变。但我们必须有一个最初的认识,于是我们这里借用了一位朋友——戴夫·麦吉森——的定义。戴夫详细地编写并且发表了关于教练和指导技能方面的文章。在一篇文章里他描述了3种帮助的方式:

- 教员
- 教练
- 导师

教员角色更多是要“展示和告知”,和本书并无直接关系。(活动之一,C1“从教员到教练”,对角色的转换会有一定帮助。)我们现在来看另外两个角色,首先请您考虑下列定义:

教练:通过直接讨论和引导性活动,帮助解决问题或者把某事做得更好。

指导:在生活出现危机时或者在进入一个新的发展阶段时,提供指导、支持和实际帮助。

关于指导的定义你的头脑里或许产生了一个问题:“这不就是‘顾问’吗?”我们对这个问题的解释是,指导与一整套技能有关,其中一项技能就是帮助某人尽可能充分利用机会,而不是帮助他们解决问题。此外,我们必须承认它们之间的区别并不大。

如果你觉得眼下很难认同我们对教练和指导的定义,不妨注意一下两者所涉及到的不同的时间阶段。教练活动可能有助于在短期内为一种情形提供解决方法,而指导活动则主要针对长期的关系,比方说,从一年至一生不等。

我们发现很难选择一个词语来描述指导关系中的接受指导一方:“受训者”或“学习者”会让我们以为只有一方——接受方——能从中受益。我们在全书中用了

“学员”一词,这并非是因为我们喜欢这个词,而是因为我们实在找不到其他合适的名称。

适用情形

本部分提供了一些适用情形的例子,在这些情形下可以实施教练和指导。

教练

- 生产经理挑选了一位从车间基层提升上来的人当新主管。他们共同讨论新的工作,共同制定今后3个月的目标,而且在3个月之后需要回顾总结这位主管的工作进展情况。
- 在一次会议上,经理描述了一个新的方法。一位同事说:“我想了解关于它的更多情况,我们可以谈谈吗?”在会议结束后,他们同意再次会面以便更详细地探讨这个新方法。

指导

英国组织中指导方法最初是用于毕业后进入组织工作的年轻人。他们作为“受助者”,接受来自一位资深同事的支持和指导。这可能是一个“快速入门”过程的一部分。在培训毕业生这样一些新进入员工的问题上,指导毫无疑问地仍然起着非常重要的作用,但是除此之外指导还有许多广阔的用途,举例如下:

- 某校校长可以担当其他学校新上任校长的导师。这叫作同级指导;
- 鼓励平等的指导。例如在传统的以白人、男性或者健全人为主导的文化中,对想做高级管理职位的少数民族、妇女或者残疾人士做指导;
- 向被认为不成功的13~16岁的孩子,提供(在教育系统以外的)指导支持;
- 作为主管培训项目的一部分,经理就是其下属的导师;
- 为创业人士提供指导支持;
- 专业的指导是指处在相同职位的同事之间的指导。这可以作为他们继续职业发展(CPD)的一部分。

益处

为什么要在教练和指导技能上费心思?让我们回到问题的根本。问问你自己,“我过去是怎样学习的?我从优秀的教练或者导师那里得到了什么益处?或者,我是不是以最难的方式学习,而没有一点得到帮助?”本书的前面部分会鼓励你回顾总结这些以前的学习经历。为什么我们如此重视我们以前是如何学习的?请考虑以下几个方面:

- 我们中的大多数人如果在生活中的某个阶段得到支持,将会很轻松且容易地学会一些东西;

- 如果你“帮助某人学习”，就很可能因为做教练或者导师而得到回报（这是本书的一贯主题，下文会经常提到这个观点）；
- 学员或学生、导师或教练得到的益处很有可能也会对你们的组织产生积极的影响。如果你试图在组织中建立教练和指导计划，某个高层的人就会问你，“为什么我们要这么麻烦？向我解释一下这样做的益处。”

下文列举了一些学员或学生、导师或教练，以及组织方面可能得到的益处。随着你经验的不断丰富，以后你可以再回过头来看一下这些益处，看看这些是否切合实际，而且你还可以加上你自己的一些东西。

潜在的益处——对于学生或学员

- 注重个人需要，辅以密切的支持，这样会提供一个有效的学习环境；
- 这种一对一的关系会鼓励学员完成既现实又富有挑战性的目标；
- 成绩增加了自信；
- 成功增加了个人的满足感；
- 成功使别人意识并且重视自己内在的潜能。

可能的益处——对于教练或导师

- 教练过程增加了教练个人的知识储备，并且提高了人际交流的能力；
- 把事情做得很好会给人带来成就感；
- 教练过程突显了教练自己的潜能（甚至或许会激励教练去探索其他不同的可能性）；
- 别人会对教练另眼相看，并且会对其更加赞赏；
- 教练的贡献可能使其升职；
- 教练的贡献可能会在工作以外的生活中起到积极的作用。

可能的益处——对于组织

- 成功的教练项目可以帮助改善个人和团队的表现，并且增加积极性；
- 好的教练项目可以简化那些看似特别困难的情形；
- 教练可以明显地显示出如果有正确的支持，目标都可以很容易地实现；
- 教练可以促进文化变革进程；
- 教练可以为正在进行的发展项目提供非常有效的支持。

结构

我们这里要谈的是本书的主要内容和活动的类别。

主要内容

本书的主体是由教练和指导活动组成的。一旦你找到关于它的方法,你就会毫不犹豫地选择最有益处和最吸引你的活动,仔细研究它们,然后也许同别人一起实践。为了帮助你完善你的这一旅程,我们将材料排列如下:

- 自我评价活动:四个活动,用以确定你现在所处的情形,你已经学会了什么,以及你是否想成为一名导师;
- 教练活动:八个活动,用以帮助你发展教练技能。这些活动根据经验的不同分成了各个级别;
- 指导活动:二十个活动,其中涉及的指导技能都与导师和学员可能遇到的不同情形有所联系。我们试着将这些活动分为不同级别,级别都是根据技能的高低和指导关系的进程而确定的。

活动的类型

- 自我评价活动:为帮助读者洞察自己当前和过去经历而设计。在指导过程中,他们可以选择也可以不选择分享这些洞察;
- 问卷:为评定读者目前的技能水平和认识程度而设计;
- 独自完成:可以独自应用的活动,不需要任何其他人的参与;
- 同朋友、同事或伙伴共同完成:为与别人分享而设计的活动;
- 一对一完成,比如教练对学生或者导师对学员。这些活动构成了本书的主要部分。

结论

在本书的一系列活动中,我们设法使其适用于不同的学习方式和训练类型。你可以注意到书中没有涉及到角色扮演和案例学习。我们认为这些技巧在某些学习情况下是占有一席之地的,但是我们鼓励你将注意力放在对你有直接重要性的“当前”事件和感受上,以及放在和你一起工作的同事身上。

指导——开始这个旅程

个人

开始做任何事情都不容易,而且有时“开始”的想法非常恐惧,以至于可能完全阻止我们。然而,有一句古话讲得好:“千里之行始于足下。”

在接下来的文章中,我们着眼于各个步骤,以便使你开始这一指导旅程。我们将从两种角度探索这些步骤:学员的角度和导师的角度。

尽管角度不同,我们让你考虑的问题可能比较相似,但是你每一次对问题的回答会随着所处情境和位置的改变而有所不同。

导师和学员两者都需要赞同组织的文化和氛围,并且要有学习和发展的意愿。这些要点在以下问题当中应该有所体现:

对导师的问题

- 我想从指导过程中得到什么?
- 我能给指导过程带来些什么?
- 谁将在这种类型的帮助和指导中获益?
- 以前他们有没有向我寻求过帮助和指导?
- 当时我是如何回应的?
- 我能给他们些什么?
- 我在期待什么回报?
- 我在什么时候,怎么样接近他们?

你现在应该可以决定:

- 你能够提供的帮助和指导是什么;
- 你能帮助或指导谁;
- 你期待的回报是什么;
- 你接下来如何行动。

对学员的问题

- 我在寻找什么类型的帮助和指导？
- 我认为谁可以给我这种帮助和指导？
- 我是怎样选择他们的？为什么？
- 我曾向他们请求过帮助和指导吗？
- 他们当时怎么回答的？
- 我可以从别的地方得到这种帮助和指导吗？
- 我能提供什么回报？
- 我在什么时候，怎么样接近他们？

你现在应该可以决定：

- 你想要的帮助和指导是什么；
- 你请谁为你提供帮助和指导；
- 你能提供的回报是什么；
- 你接下来如何行动。

在考虑好全部这些问题后，你就可以拟定一个行动计划，这会让你迈下指导旅程中重要的第一步。（如果你把你的回答记录下来并且和别人讨论一下，或许你会觉得很有帮助。）

你所在的组织

如果我们提出只有一种正确方式能开始指导旅程，那么我们未免太自以为是了——我们既不知道你在组织中扮演的角色，也不知道你现在有何期望。所以在下文中，请你将注意力集中在主要问题上，而且最好按照你个人的实际情况来回答问题。但是，我们不敢保证本书向你提供的是完全适合你个人目前处境的答案。另外，指导中可能包含一些和你以前的经历有很大差异的东西，所以在学习的过程中犯一些错误在所难免，但是要尽可能避免。

在本章最后你需要考虑以下六个主要问题：

- “有结构的指导方案”还是“无结构的指导方案”；
- 组织文化或管理模式；
- 影响谁；
- 指导的选择；
- 培训；
- 支持；

“有结构的指导方案”还是“无结构的指导方案”

指导方案在结构上可以非常严谨、正式,也可以“放任自流”,不遵循任何规律,没有清楚的目标。而实际上大多数指导方案都介于两者之间,没有那么严格,当然也不是非常随便的。

在最终决定在你的组织中选用哪种具体形式之前,你需要考虑以下问题:

- 哪种适合组织中的成员?
- 哪种适合我?
- 是否需要在短时间内出效果?
- 我们对这里的规章制度是否满意?
- 这里有管理培训计划吗?
- 如果有,计划采用什么样的形式?
- 采用何种目标来判断指导的有效性?
- 在解决重大问题时,指导如何起到其应有的帮助作用?
- 如果采用是严谨且正式的结构,是否会得到广泛的支持? 反之,采用不严谨而且不正式的结构,情况又将如何?

你最好从一个小的范围内开始,先同那些渴望在组织中做好指导工作的成员一起来做这项工作。指导在最初阶段可能会需要一定的模式、结构和某个特定的目标。但随着指导关系发展得更加融洽、自由,这些结构、模式和目标在一段时间后可能发生非常大的变化。从而原本的方针计划可能都需要彻底地改变。

组织文化和管理模式

组织文化和管理模式可能和前文所提到的正式或非正式模式有非常紧密的联系。你会发现,研究一下你所在组织中的主流文化和普遍采用的管理模式会对你非常有帮助。以下问题会有助于你进行研究:

- 我如何描述这种文化?
- 指导工作如何适应这种文化?
- 会产生怎样的影响? 或会带来什么益处?
- 我如何把这个益处“广而告之”?
- 我们在组织——这个独裁与民主并存的体系中,处在什么位置?
- 在这当中,谁是最为关键的人?
- 他们对指导这一想法会有什么反应?
- 我能想出一个潜在的支持者吗?
- 谁曾经有过指导经历?
- 谁曾经经历过指导计划?

无论你觉得在组织中引进指导机制多么地不切实际或者难以执行,只要有一些总体的目标、支持以及合理的设想,这些工作对组织和个人就都会得到切实的益处。有些组织文化和管理模式善于接受新事物,有些则不然,但是即使遇到困难也不要轻易屈服。不妨回顾总结一下你们有哪些细微的成功之处,在此基础上逐渐深入。

影响谁?

确定影响谁取决于你想从指导中得到什么?如果你想作“导师”,那么就是你去帮助谁的问题了,比如指导培训师或者准学员都可以。即使在你的组织中没有正式的指导系统,你也希望靠近你觉得能帮助到的人。

如果你认为指导会给组织带来益处,并且你想告知组织中的决策者,你应考虑以下问题:

- 我真的需要向高层申请来获得授权吗?
- 这是仅有的一种途径吗?
- 我能否先在其他级别实施这一方案?
- 我是不是应该在一个小的范围内开始?
- 指导带来的好处是什么?
- 还有谁可以帮助我?
- 我带给别人的影响有多好?
- 我最有效的影响方式是什么?
- 怎样提高我的影响技能?

你自己对所在组织的认识会帮助你解决“影响谁”这个问题。想出一种最适合你,而且对组织来说也比较恰当的影响方式。从最高层开始似乎很符合逻辑,但可能并不适合于你。本书中有几个活动涉及到了组织中的权力。仔细考虑一下这个权力体现在哪里。

指导的选择

对导师和学员的选择,以及对那些没有被选中的人需要说些什么,这些都需要进行思考。下列问题可能会对你有所帮助:

- 我们是不是需要清楚地说明导师所需要的品质和技能?
- 如果是,它们是什么?
- 是要求大家志愿作导师或学员吗?
- 选择工作由谁来实施?
- 对那些没有被选中的人说些什么?