

教与学的革命 ——引导的艺术

Don't Just Do Something, Sit There

An introduction to non-directive coaching

[英] Bob Thomson 著

北京工业大学引导学研究组 译

教与学的革命

——引导的艺术

Don't Just Do Something, Sit There

An introduction to non-directive coaching

[英] Bob Thomson 著

北京工业大学引导学研究组 译



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

图字:01-2012-1755号

Don't Just Do Something, Sit There

Original English language edition published by Woodhead Publishing Ltd.

Copyright © 2009 Woodhead Publishing Limited
All Rights Reserved Woodhead Publishing Limited

内容提要

本书是 Bob Thomson 编写的“Don't Just Do Something, Sit There”一书的中文版,由北京工业大学引导学教研组翻译。

全书共分三个部分,由 14 个章节组成,主要讲述了良好的引导方法和基本技巧,介绍了广泛应用的成长(GROW)模型及成功引导所必需的三种基本技巧——倾听以理解受导者,提出开放性的问题以鼓励受导者思考,以及反馈受导者的表述;还探讨了在引导过程中可能用到的其他一系列方法,以及几种可以在引导过程中应用的,帮助读者练习引导技巧的工具;最后主要用哲学的观点来讨论引导方法、非指导性引导的心理学基础以及 Carl Rogers 和 Tim Gallwey 的重要思想对非指导性引导的深远影响。

本书可作为高等学校管理学和心理专业的教学参考书,并可供广大学习者、教育工作者、管理者参考。

图书在版编目(CIP)数据

教与学的革命:引导的艺术/(英)汤姆森(Thomson, B.)著;北京工业大学引导学教研组译. -- 北京:高等教育出版社,2012.5

书名原文:Don't Just Do Something, Sit There:
An introduction to non-directive coaching

ISBN 978-7-04-033734-1

I. ①教… II. ①汤…②北… III. ①管理学-理论研究 IV. ①C93-0

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 051412 号

策划编辑 陈琪琳

责任编辑 曹怡

封面设计 王 晔

版式设计 杜微言

责任校对 窦丽娜

责任印制 田 甜

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
印 刷 北京市联华印刷厂
开 本 880mm × 1230mm 1/32
印 张 4.625
字 数 120 千字
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版 次 2012 年 5 月第 1 版
印 次 2012 年 5 月第 1 次印刷
定 价 18.90 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 33734-00

序

随着科学技术的迅速发展和知识经济社会的到来,知识、信息的爆炸使得学习——作为联系客观世界和主观世界的人类重要活动,愈来愈凸现出它的重要作用。学会学习,善于学习,已成为人们生存和发展的必备本领,成为信息时代每个人的迫切需要。为了更好地理解产生最有效学习的认知和社会过程,并运用这方面的知识去重新设计课堂和学习环境,让人们更深入、更有效地进行学习,学习科学应运而生。学习科学关注的主要问题是:学习的本质是什么,人是如何学习的;以及如何设计有效的学习环境促进深度学习。

英国华威大学(University of Warwick)Bob Thomson 教授的著作《教与学的革命——引导的艺术》(原名 Don't Just Do Something, Sit There——An introduction to non-directive coaching),正是这样一部教会人们学习,引导人们自己找到解决问题的思维方式的非常有影响的著作。书中的核心理念“引导”(coaching),是一种有助于他人自我完善与发展的关系。引导是一门艺术而非科学,它是两个人(或者是一个人与一个团队)之间的关系,通过一系列的谈话,其中引导者通过倾听、提问,并将所听到的问题再反馈给对方,营造一种和谐与信任的关系,从而使当事人能明确困扰自己的问题并找出解决问题达到目标的方法。引导的结果就是,当事人发掘了自身的潜力并将其成功地运用在学习或工作中。

从以上介绍可以看出,引导的核心概念和技术不仅适用于教育领域,也非常适用于管理领域(本书原著即是英国 MBA 系列丛书之一),对教师、学生、企业管理者或培训者都具有很好的指导作用。正如本书的审稿人清华大学副校长谢维和教授所言,“作为一本跨学科、多知识领域集成的著作,它深化了人们对教育的认识和理解,扩展了教育观念和丰富了教育教学知识、能力及特色,也极大地拓展了管理学的知识领

域,形成一套新的、非常具有效能的管理技术。”

对教师来说,引导将转变教师的教育观念,改变教学思维,改善“教”与“学”的关系。通过引导,充分发挥教师的主导作用和学生的主体作用,在教学过程中突出学生中心、问题中心和学习中心,注重教学结合、学思结合,重点关注学生的独立思考、批判思维、表达与沟通等能力的培养,强调培养学生获取知识的能力和恒久学习的兴趣。

对学生而言,引导将激发人的智慧潜能,使人会学、优学、爱学,提高学习效率,具备终身学习的能力,成为学习的真正主人。因为“引导”的重要哲学基础即是“以人为本”的思想,它建立在对人基本信任的基础之上,它相信每一个生命机体里都存在着实现自我的倾向,即:成长的倾向、发展的倾向、充分发挥全部潜能的倾向……这正是教育者和被教育者都期望释放的流向。这种流向使得学习者在社会迅速变革的过程中,增长解决层出不穷的新问题的综合能力和素质。

对企业管理者而言,通过引导进行管理,以“引导”来代替“领导”和“控制”,是现代管理哲学所倡导和崇尚的“柔化管理”的体现。即以一种对精神和思想的管理与引导来代替以往强制性的要求或者命令,引导人们在思想和内心方面与企业发展目标形成高度的认同,进而真正地缓解个人与组织的冲突与矛盾,激发起每个人的积极性。正如书中所说,“倾听是为了理解员工,询问是帮助他们明白问题及如何获得成功,这些方法用于引导他人、领导他人以及服务他人”;“引导方式不是一种管理工具,而是一种管理方法”;“引导是一种促进,引导是与他人一起工作,而非为他们工作”。

“引导”这个词汇和概念,已经在世界部分国家产生着十分重要的影响。其所包含的理念和方法,与教育的基本理论及当前教育改革与发展的整体趋势和走向完全一致——比如,在引导过程中教师和学生之间形成的,友好的合作与朋友关系,正是教育管理所追求的教育环境及师生关系;引导者(教师)通过适当的方式,鼓励和支持受导者(学生)自己去思考和发现解决问题的路径与方法,进而提升自己的能力,也恰是当前教育教学改革与发展中一个非常重要的目标,甚至可以说是长期以来教育所力求实现的理想。本书的价值不仅仅停留在理论和概念

上。作者结合自身长年在教育领域和管理领域从事“引导”的经验和案例,推出了一整套非常详尽、可行的方法和技术,为人们更加有效地应用“引导”理论,提供了直接的帮助和支持。

2010年7月颁布的“国家中长期教育改革和发展规划纲要”中提出,要创新人才培养模式,注重学思结合。当前正值各高校落实纲要精神、开展学习科学研究、深化教育教学改革之际,北京工业大学“引导学研究组”的11名青年教师通过华威大学 Bob Thomson 教授的言传身教,将这本书翻译并将“引导”的理念和技术引进中国。本书的翻译与出版,必将掀起一场关于“教”与“学”的新的革命!

北京工业大学校长、全国大学学习科学研究会理事长



2012年3月

作者简介

Bob Thomson 自 1988 年以来一直从事管理发展方面的工作。他目前是英国华威大学 (University of Warwick) 的学习与发展顾问, 曾在 National Grid Transco 公司担任领导开发部经理。作为引导者, 他主要负责开发学术和行政领导的潜力, 辅导个人和团队, 并帮助各部门提高其组织效能。在大学的终身学习中心, 为引导资格培训提供辅导和指导。

他的著作《成长中的人: 在日积月累中学习和发展》, 在 2006 年由 Chandos 出版社出版。

Bob Thomson 在从事管理发展方面的工作以前, 在 British Steel 和 ICI 公司作为经济专家工作了 11 年。

Bob 获得过数学、经济学和管理学等方面的学位, 并具有辅导和引导的资质证书。

他已婚, 有四个孩子, 目前生活在 Stratford upon Avon。

Bob Thomson 的 E-mail: bob.thomson@warwick.ac.uk。

作者前言

写这本书主要有两个目的,一是帮助学习引导方法的读者,向他们提供一些基本的引导方法和思想;二是帮助从事引导工作的读者,在引导实践的基础上,反馈并提高引导的效率。我希望本书能为这两类读者提供一些有益的思路。

其实并没有一种通用而又简单有效的引导方法。但是,我认为,对于一名引导者,当你与受导者坐下来开始一次引导性谈话时,只要清楚你是出于引导对方的目的,那咨询就是有效的。我认为更重要的是,引导者必须想清楚自己希望用指导性引导的方式还是非指导性引导的方式。我个人喜欢非指导性的方式,这决定了本书的主要内容是围绕非指导性引导方式展开的。就像某个朋友所说,我直观地认为非指导性引导非常重要。在阅读本书时,请不要受我的影响,在指导性和非指导性引导方式中做出自己的选择。

我相信,持续深入的学习来源于实践,但仅仅靠实践是不够的。需要对实践进行反馈和思考,从而产生知识,然后重新用于指导实践,以进一步加深知识的理解。因此,我希望读者能够在实践中应用本书的思想,并不断地反馈和思考。

本书分为三部分。第一部分包括前四章,主要介绍良好的引导方法和基本技巧。第1章提出了引导方法中的核心思想,即:作为一名引导者要做到两件事情:一是提高受导者的认知水平,二是鼓励受导者对自己的行为负责。第1章中还介绍了广泛应用的成长(GROW)模型,并利用该框架比较了引导性谈话中指导和引导的差异,以及什么样的谈话方式更接近指导方式,什么样的谈话方式更接近引导方式。第2章到第4章分别介绍了成功引导所必需的三种基本技巧——倾听以理解受导者,提出开放性的问题以鼓励受导者思考,以及反馈受导者的表述。

第5章到第10章探讨了在引导过程中可能用到的其他一系列方法。第5章讨论了从实践中学习的观点,并提供了几种帮助读者练习引导技巧并同时从实践中反馈的方法。第6章讨论了一系列伦理及其他方面的问题——比如说自信,这些都是需要考虑和需要在实践中解决的问题。第7章再次讨论指导性引导和非指导性引导之间的不同,并请读者思考,如果你作为一名引导者,会选择哪种方式。第8章介绍了一系列在引导过程中应用的工具,包括大量的图片、各种卡片、心理测试以及反馈,等等。第9章主要介绍直属主管如何把引导作为组织、安排他人工作的有效方法。第10章探讨了两种可以应用于引导实践的方法——隐喻和洁净语言。

第11章到第14章主要用哲学的观点来讨论引导方法。第11章主要讨论了心理学的三个主要流派——精神分析、行为主义和人本主义,以及如何将这些方法中的思想应用到引导过程中。第12章总结了Carl Rogers和Tim Gallwey的思想,这些思想奠定了我所提倡的非指导性引导方法的基础。第13章讨论了Gallwey关于内心游戏的观点,探究了引导者在与受导者对话时的内心活动。第14章请读者总结一下阅读本书的收获,以及我自己的一些感受。

1983年,在曼彻斯特大学(University of Manchester)进行咨询证书培训时,我第一次接触到了本书中的观点。其中一名导师George Henshaw,很有智慧和经验。他给我们上的一门课程的座右铭就是“Don't Just Do Something, Sit There”。

在我成长为一名引导者的过程中,很多朋友和经历都给了我极大的帮助。1998年,我很荣幸地参加了引导培训学校Myles Downey和Jane Meyler主持的第一次引导培训。Myles Downey对我的帮助非常大,这本书中的很多观点、思想都来源于他。

在Transco公司以及后来的National Grid Transco公司工作时,我的任务是帮助管理者提高他们的引导技巧。我非常幸运地与John Whitmore, David Hemery, David Whitaker, Sue Slocombe以及Charles Brook等几位优秀的引导者一起完成这项工作。

你将会看到在本书中引用了大量的文献,这些引文对我的关于引

导的思想有很大影响——特别是 Carl Rogers, Tim Gallwey, Alison Hardingham 以及 Nancy Kline 的文献。我同样受益于跟引导者或受导者的模拟谈话,他们包括 Elspeth May, Sue Godfrey, Robin Linncar, Nick Cowley, Jenny Summerfield, Vicki Espin, Steve Schneider, Madeline McGill, Andrew Munro 和 Gina Hayden 等。

同样要感谢受导者,他们给了我更多的经验。并且感谢他们让我倾听他们工作中遇到的问题。同时感谢 Richard Worsley 对我的支持。

还要感谢在华威大学引导培训时的广大参与者,他们的观点及反馈使我更加深刻地思考。还要特别感谢 Cathie Zara 设立了这个资格培训并邀请我来推动此项目,还有与我共同完成此项目的 Fiona Kaplan。

还要感谢那些曾经对我的书稿提出建议的同事们,包括 Jim Borritt, Sean Murphy, Thea Mills, Gill de Calvo, Manus Conaghan, Eve Uhlig, Anne Wilson, Lesley Young 和 Philip Harris-Worthington。

感谢 Chandos 出版社的 Glyn Jones 博士以及 Neill Johnstone 对文稿的最后加工和润色。

我还要感谢我的妻子 Val 和我的四个孩子 David, Elaenor, Dominic 和 Olivia 对我的爱和支持。他们都知道我在非评判性倾听上,理论远好于实践,特别是对结果具有非常强烈的倾向性。

最后,我衷心感谢并将此书奉献给我的父母 Josephine 和 Bobby Thomson。

目 录

1. 非指导性引导	1
引言	1
1.1 沉默式引导	1
1.2 沉默式引导练习的启示	3
1.3 引导概念的界定	5
1.4 指导性与非指导性的引导行为	6
1.5 指导性与非指导性的方式	8
1.6 引导还是指导?	9
1.7 认知与责任感	10
2. 倾听	12
引言	12
2.1 倾听的层次	12
2.2 用大脑倾听、用心倾听以及全身心倾听	15
2.3 沉默	17
2.4 主动专注地倾听	18
2.5 为什么倾听如此重要?	19
2.6 倾听以及非指导性引导	20
3. 提问	21
引言	21
3.1 倾听和提问	21
3.2 开放式及封闭式问题	22
3.3 简洁地提问	24
3.4 其他类型的问题	25
3.5 重新构建	26

3.6	引导性问题	27
3.7	尖锐的问题	27
3.8	当不知道该问什么问题时,你应该做什么?	29
3.9	提问和非指导性	29
4.	反馈	31
	引言	31
4.1	对受导者的三种反馈方式	31
4.2	使用受导者的原话	32
4.3	对交流的管理	32
4.4	交流中的同感共鸣	33
4.5	做记录	34
5.	成为一名称职的引导者	36
	引言	36
5.1	从体验中学习	36
5.2	三人组合引导训练	37
5.3	改进成长模型	39
5.4	训练受导者	40
5.5	做笔记	41
5.6	监管	42
5.7	引导资格	43
5.8	学习周期	44
6.	指导性引导和非指导性引导	45
	引言	45
6.1	指导性到非指导性引导的排序图谱	45
6.2	劝告、提出建议、给予反馈	47
6.3	熟练的助手	48
6.4	对于给予建议时的一些意见	49
6.5	提供信息	51
6.6	直属主管的建议和解决方案	52
6.7	引导与指导	53

6.8 有认知和责任感足够吗?	54
6.9 一些具体案例	54
7. 引导中的道德及其他问题	57
引言	57
7.1 道德准则	57
7.2 引导道德标准	58
7.3 双方约定	59
7.4 三方约定——谁才是受导者?	60
7.5 评估	61
7.6 保留笔记	62
7.7 监管	64
8. 引导的道具	65
引言	65
8.1 丰富的图片	65
8.2 排序卡片	67
8.3 写信	68
8.4 空椅子	69
8.5 心理测试法	69
8.6 360°反馈	71
9. 直属主管的引导	74
引言	74
9.1 相似点	74
9.2 不同点	75
9.3 引导式舞蹈	76
9.4 在繁忙中引导	77
9.5 引导团队	79
9.6 引导文化	80
9.7 服务型领导者	81

10. 隐喻和洁净语言	84
引言	84
10.1 隐喻	84
10.2 洁净语言和象征模型	86
10.3 在引导中使用隐喻和洁净语言	89
11. 引导的心理学基础	91
引言	91
11.1 西方心理学的三个学派	91
11.2 人际沟通分析	92
11.3 心理综合	95
11.4 社区自我	97
11.5 心理学基础在引导中的应用	98
12. 非指导性引导的基础	100
引言	100
12.1 Carl Rogers 及其以人为本的思想	100
12.2 Carl Rogers 的三个有效促进条件	101
12.3 Tim Gallwey 和内心游戏	102
12.4 两个方程	104
12.5 Rogers 和 Gallwey	105
13. 引导的内心游戏	107
引言	107
13.1 准备引导会面	107
13.2 引导会面中的干扰	109
13.3 潜能和自我 2	112
14. 成为一名优秀的引导者	115
引言	115
14.1 给读者的几个问题	115

14.2 写这本书的收获	115
14.3 我需要思考的几个问题	116
索引	118
人名索引	121
后记	123

1. 非指导性引导

引言

作为本书的开篇章,本章主要介绍一些有关引导的核心思想,一个重要的概念是:作为引导者应该致力于做两件事情——提高受导者的认知水平;鼓励受导者对自己的行动负责。本章探讨了从指导性到非指导性引导的过程,引导与指导的区别以及相关概念。此外,本章也阐述了在构建引导性对话中广泛应用的成长(GROW)模型。

1.1 沉默式引导

在介绍引导技能之前,希望你通过参加一个练习,来理解非指导性引导的概念。当然,我承认当我读一本书的时候,我通常不会停下来去做练习,而是希望能连续阅读并加深理解。然而,我还是希望你能在继续阅读之前尝试一下这个练习,它将花费你 20 分钟的时间,请准备几张纸和钢笔或铅笔。

在练习中,请想一个你正面临的问题,这个问题足以使你愿意花费 20 分钟的时间来考虑。这个问题应该是真实存在而非想象的,它可以是与工作有关的或仅仅是个人问题,是目前正在困扰你的而非是已经解决或将要面临的问题。我建议你最好不要选那些已经困扰你多年而未解决的问题。最后再强调一下,这个问题应该是由你自己面临并希望通过行动来解决的,不能是朋友的问题。

下面我要提出 19 个问题来构建思考问题的结构。对每个问题,你只需要简单地记下你的回答就可以了,随后我们会探讨这个结构。

首先,用一句话描述你所面临的问题。

然后,回答下面的 19 个问题,因为我不了解你所写和所想,这 19

个问题中有些问题可能与你不相关,如果你认为某个问题不合适,跳过它,继续进行下一个问题。在每一个要点结束前划一条线——这将有助于在后面解释这 19 个问题的结构。

- 问题 1: 你希望达到什么目标?
- 问题 2: 假设你已经成功地解决了你的问题,想象一下是如何解决的?
- 问题 3: 成功解决问题以后你会有什么样的感觉?
- 问题 4: 什么是你最想得到的?

在此划一条线。

- 问题 5: 究竟是什么原因导致你会面临这个问题?
- 问题 6: 在你的问题中都涉及了谁?
- 问题 7: 你可以做什么样的假设?
- 问题 8: 为解决这个问题,你都做了什么?
- 问题 9: 你所做的有什么效果?

在此划一条线。

- 问题 10: 面对这个问题,你都有什么选择?
- 问题 11: 面对这个问题,你还可以做什么?
- 问题 12: 如果没有任何限制,比如说时间、金钱和身体健康,你会如何做?
- 问题 13: 如果你有一个非常聪明的朋友,如果他(她)在你的处境,他(她)会如何做?

在此划一条线。

问题 10 和 11 的答案已经列出了很多选择,有些选择可能非常实用,有些则可能不太现实。再回顾一下这些选择,按照是否可行快速地给它们打分(1~10 分,其中 10 分意味着非常可行),打分时不用考虑得特别精确,我们只对可行的选择感兴趣,即 8, 9, 10 分的选择。

- 问题 14: 在你列出来的可行方案中,哪些是你真正愿意去做的?
- 问题 15: 对每一个选定的方案,你需要具体做什么?