

「美」詹妮弗·J·布里顿 (Jennifer J. Britton) —— 著
李振山 —— 译

高绩效 团体教练



最大化地融合团队成员的能量、经验和智慧，
去实现组织目标或者个人目标。

 华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

高绩效 团体教练

[美]詹妮弗·J. 布里顿 (Jennifer J. Britton) —— 著
李振山 —— 译



G

Tried and Tested Tools and Resources
for Optimum Group Coaching Results

 华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

高绩效团体教练 / (美) 詹妮弗·J. 布里顿 (Jennifer J. Britton) 著; 李振山译.—
北京: 华夏出版社有限公司, 2021.5

书名原文: Effective Group Coaching: Tried and Tested Tools and Resources for
Optimum Group Coaching Results

ISBN 978-7-5080-9623-0

I. ①高... II. ①詹... ②李... III. ①组织管理学—研究 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2021)第 054023 号

All Rights Reserved. This translation published under license with the original
publisher John Wiley & Sons, Inc.

简体中文版权©2021 华夏出版社有限公司

版权所有 翻印必究

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2019-2226 号

高绩效团体教练

作 者 [美] 詹妮弗·J. 布里顿

译 者 李振山

责任编辑 马 颖

责任印制 刘 洋

出版发行 华夏出版社有限公司

经 销 新华书店

印 刷 三河市万龙印装有限公司

装 订 三河市万龙印装有限公司

版 次 2021 年 5 月北京第 1 版 2021 年 5 月北京第 1 次印刷

开 本 710×1000 1/16 开

印 张 19.5

字 数 228 千字

定 价 69.00 元

华夏出版社有限公司 地址: 北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028

网址: www.hxph.com.cn 电话: (010) 64663331 (转)

若发现本版图书有印装质量问题, 请与我社营销中心联系调换。

谨以此书献给全世界致力精进技艺的团体教练和团体引导者们。

也献给我曾有幸与之共同工作和学习过的所有团体成员。

当然，也献给马修（Mattew）、安德烈（Andray）和我的父母，没有他们的支持本书不可能出版。

团体教练是学习成长的绝佳模式

当今 VUCA 时代，政治、社会、经济和技术等要素相互作用，组织和企业的环境风起云涌、变化无常。面对这种情形，无论是个人、团队还是组织都在面对严峻挑战：如何有效学习以获得不断创新和快速发展的机会？教练整合人类实践和智慧，深入发掘个人和团队潜力并提升绩效，最终实现目标和梦想。这种有效模式已经成为应对困境和挑战的最有效的途径。据国际教练联合会（ICF）统计：在企业中，个人教练的投资回报率超越平均值 3 ~ 4 倍，而团队教练的投资回报率超越平均值了 6 ~ 7 倍，甚至有些竟达到了惊人的 50 倍。

众所周知，个人教练一般是一对一的形式，教练周期颇长且费用居高不下，这并不是众多普通人士可以轻易获得的日常服务。所以，无论是社会还是企业内部建立的各种学习、互助小组，如私董会、读书会等，都需要一种能够吸纳一对一教练中的深入度、有效性和目标感，又能兼顾团体教练有分享、善沟通和实现集思广益的结果，同时还能够大幅度降低成本和费用的模式，以“多快好省”地推动大家或组织持续学习、成长和变革，在这种情况下，团体教练应运而生，方兴未艾。

曾经有一个国内知名医药企业；为了上市开始整合资源、快速扩张，但人才欠缺成为发展瓶颈。老板和十多位核心高管学习库泽斯和波斯纳所著《领导力》后，又号召大家共同学习这本书的姊妹篇《培养卓越领导者的教练指南》一书，因为我是这本书的译者，就被邀请作为教练参与并带领他们的读书会。在第一次读书会中，大家提出的主题是分享自己现实面对的最大挑战。其中一位于总说他们团队最需要的是共启愿景，把大家的思想统一起来，否则一盘散沙，无法完成企业绩效目标；而另一位郭总则声称他现在最头疼

的是如何平衡好工作和生活的关系，否则作为团队核心成员在长期“996”的情况下，家庭关系已经出现了严重的问题。面对这几种情况，我就用团体教练的形式设计读书会，后期我跟踪于总的营销团队一起探索愿景，采用的也是团体教练的形式。

冯仑曾经说过：成功的三个要素是“走正路，学先进，傍大款”。我们作为国内第一家引进 ICF 国际教练认证体系的教练机构，一直以来就把学习国外先进理论和经验放在非常重要的位置，至今我们带领很多业内教练，已经引进并翻译了 20 本教练经典译著，涉及到教练的多个领域。当我们认识到市场有团体教练的强烈需求且国内尚无一本相关书籍时，就精心挑选了这本在国外颇有影响力的经典书籍，并得到华夏出版社的朱悦主任和马颖老师的大力支持。如今本书中文版即将面世，我内心充满了喜悦。

概括起来，本书有以下几点特色：

1. 理论联系实际。本书把理论融入具体的案例当中，让大家明白团体教练的内涵和外延，也厘清了这种教练形式和引导、培训等形式不同之处，更有助于掌握团体教练的精髓。

2. 案例丰富，非常实用。本书不但有世界各地、各行各业的大量案例供大家参考学习，而且还给出实际操作的各种表格、流程和方案，读完即可应用，简直就是一本团体教练精致的实操手册。

3. 解决行业时弊，商业感强。对于各类教练而言，如何让客户接受教练服务，从而体现教练的商业价值，一直是作为教练这类专业人士的薄弱之处。而本书第八章则把市场营销单列出来作为重点，无疑体现了作者在行业里多年摸爬滚打后的老道和贴心。

我相信，填补国内教练领域空白的这本佳作，一定会给众多教练、企业管理者和团体工作者带来福音，最终助推国内教练事业的蓬勃与发展，卓越人士的学习与进步，各类组织、企业的繁荣与昌盛。

在本书的翻译和出版过程中，译者辛勤付出、一丝不苟，我的助理孙云星

也做了大量协调工作，出版社的多位编辑也投入很多心血，在此一并表示衷心的感谢。

黄学焦

加瓦教练学院创始人、董事长
国际教练联合会北京分会前会长

致谢

因为团体教练的成功不能全部归功于教练，还要归功于团体成员的经验 and 智慧，所以在此我非常感谢让此书得以出版的所有人。

首先，我要感谢团体教练们，因为他们无私地分享了他们在团体教练领域的洞见和经验。我要感谢的有：玛丽·艾伦（Mary Allen）、金格尔·科克汉姆（Ginger Cockerham）、莫林·克拉克（Maureen Clarke）、安·迪顿（Ann Deaton）、苏西·艾伯林（Suzee Eibling）、艾娃·葛瑞戈利（Eva Gregory）、蒂娜·科尔伯特（Deena Kolbert）、吉尔·麦克法迪恩（Jill MacFadyen）、海蒂·米歇尔（Heidi Michaels）、琳达·蒙克（Lynda Monk）、马洛·尼基拉（Marlo Nikkila）和丽塔·维斯（Rita Weiss）。

我还要感谢“团体教练要素”项目的校友群，自从2006年1月启动这个项目以来，我非常荣幸地能够与上百位来自全世界的天才教练共同工作，他们提出的问题、发表的评论以及与客户之间的沟通已经构成了本书的大部分内容。更为重要的是，他们的工作仍在持续影响着他们的客户和他们身边的社群。

同样，我还要感谢身在多伦多的约翰·威利（John Wiley）出版团队，是他们让本书的出版过程如此顺利。我要感谢我的编辑唐·洛尼（Don Loney）以及营销团队，在他们身上发现慕斯科卡（Muskoka）式的连接一点也不惊奇。

我还要感谢我的好帮手——安德烈和我们的儿子马修，以及我的父母玛格丽特（Margaret）和格兰德（Grant），他们不仅审阅了本书的草稿，而且在我无数次关上房门转头扎进团体教练项目和本书的写作中时，他们始终给我强有力的支持。非常感谢他们的理解和支持。

从职业生涯的角度来看，我非常荣幸能够在过去的20多年里遇见这么多出色的人，他们分别来自培训、教育、人权和教练等领域。我要特别感谢我的

团体教练伙伴莎伦·米勒（Sharon Miller）和盖尔·麦奎尔（Gail McGuire）。盖尔·麦奎尔是一位伟大的合伙人，是我在多伦多 UNDP/UNV、VSO 和 YCI 时的前同事，我们共同创造了一份伟大的事业。无论我们之间的对话是发生在候机室、飞机上、沙滩上还是电话中，我都非常感谢他能够与我分享自己的智慧和旅程，让我能够持续地学习和成长。

詹妮弗·J. 布里顿

2009年9月于多伦多

引言

在过去几年中，现实的经济状况和客户需求已经促使团体教练成为教练这个专业领域中发展最为迅速的一部分。在经历了前期的适应阶段之后，团体教练正在逐渐地被教练和客户、组织和个人所认可，成为教练领域中的一个分支。

近年来，已有少量关于团体教练经验和基本技能的作品出版。本书的宗旨是将一些团体教练的核心内容传递到教练和团体引导师的手中，例如团体教练的定义、核心技能、最佳实践，以及在现实工作中如何设计、营销和发起属于自己的团体教练项目。

本书介绍了团体教练理论和实操方面的内容，即什么是团体教练，它与一对一教练和培训之间有什么区别，以及教练/引导师在开发、实施和营销团体教练项目时可以随手使用的小技巧和资源。本书的亮点还包括一些教练的案例研究，他们广泛地与团体合作，案例的主题亦因此丰富多样。

本书通过可操作的、资源丰富的视角来看待团体教练，把它视为教练领域中成长最为迅速的部分。组织、社团和个人已逐渐发觉，对于学习和成长来说，团体教练是一个可持续的、令人兴奋的模式和过程。

对于有心涉足这个领域的教练（包括内部教练和外部教练）、人力资源专业人士、培训师和引导师来说，本书提供了经验证的技巧和工具。大家将会发现本书就是一个实操路线图，能够为设计、实施和营销团体教练项目提供详细的指导。

在 20 世纪 80 年代后期，当我成为一名户外体验教育者和领导者后，团体就成为我的激情所在。我在团体工作方面蓬勃发展了很多年，涉及引导、培训和绩效提升领域，并且成了国际发展部的一名经理和负责人，所以通常是由我来决定团队的发展方向。从 1988 年至今，我实施完成的团体项目已经横跨了

16个国家，而且接触更多的是虚拟团体。

我作为专业教练涉足教练行业是在2003年，那时我惊讶地发现教练技术在团体中的应用尚未广泛流行。事实上，在2005年我获得教练认证证书时，团体教练的小时数还不被允许计入认证当中。为了追逐我的激情——团体，也为了运用小型团体发展过程和引导方面的技能和专业知识，我成为推进这项工作的先行者之一。从2004年开始，通过团体教练要素项目，我已经支持了上百位渴望启动团体教练项目的教练。现在，团体教练已经成为教练的主流。

现在越来越多的教练对团体教练是什么以及会如何影响世界各抒己见，所以我听取了一些教练的意见并将其收录于书中。我非常有幸地邀请到了团体教练领域的其他意见领袖和先行者——大师级认证教练（Master Certified Coach, MCC）金格尔·科克汉姆、专业级认证教练（Professional Certified Coach, PCC）苏西·艾伯林、MCC玛丽·艾伦、MCC艾娃·葛瑞戈利，以及几位在诸多领域和主题方面有所突破的顶级执行师，包括专业级共创式认证教练（Certified Professional CO-Active Coach, CPCC）和组织系统与关系认证教练（Organizational and Relationship Systems Certified Coach, ORSCC）蒂娜·科尔伯特、CPCC莫林·克拉克、CPCC琳达·蒙克、助理认证教练（Associate Certified Coach, ACC）吉尔·麦克法迪恩、CPCC费茨·米尔格姆、PCC安·迪顿、马洛·尼基拉、丽塔·维斯。

当你阅读本书时，你会注意到我经常在一些术语之间进行转换，包括参与者和客户，教练和引导师。毫无疑问，团体教练在培训、引导以及小型团体发展领域都有很深厚的基础。

我鼓励你全然地投入到本书当中——将行动落地，做书上的练习，而且在阅读过程中为自己设定一些任务。

我们的路线图

本书通篇都会有很多各种各样的“聚光灯下”和“现场之声”，这些都是聚

焦于团体教练的真实经验和真诚的意见。本书强调的是实践策略，具体讲述什么有效以及想要成功实施一个团体教练项目需要什么。团体教练可以从线下到线上，从公众项目到适合小企业主、社团和经理们的项目。

本书前面几章介绍的是团体教练的背景。第1章将会提供一些基本信息，例如：团体教练是什么？它是如何定义的？如何与一对一教练、心理咨询、工作坊和引导进行区分？相同点是什么？这一章还包含了关于团体持续发展过程的讨论，以便阐明不同学科之间的异同。

教练不会发生在真空之中。越来越多的个人客户、企业客户和资助方都在问：“为什么这项工作如此重要？它真正会产生什么影响？”所以第2章的着重点是“团体教练的商业案例和学习案例”。

成人教育的核心原则、学习风格、体验式教育和团体发展过程构成了团体教练工作的基础，所以第3章着重介绍“团体教练基础——成人学习要素”。除了与大家温习理论以外，该章还会针对这些主题提供一些新的洞察。

教练和其他的执行师都渴望不用从零开始学习，所以第4章重点介绍“团体教练的核心技能和最佳实践”。在该章中，我们还会了解到其他团体教练在不同领域的最佳实践。

后面几章为大家介绍的是实操方面的练习、工具和模板，帮助大家设计、营销和实施团体教练项目。

很多教练对教练项目有诸多好的想法，但是他们却不知道如何将愿景变成现实。第5章重点介绍“设计属于你自己的团体教练项目”，其中介绍了若干核心工具和设计方法以及团体教练设计矩阵。

团体教练可以面对面进行，也可以在电话中和在网络上进行，所以第6章将探索“强大的交付方式”，包括通过电话和网络实施的线上交付方式。该章还介绍了一个简短的自评估，来帮助大家检视线上工作的准备情况。

第7章探讨的是“团体教练项目的重要元素”，包括你想要添加到工具箱中的核心内容、团体教练的问题以及相关资源。该章还介绍了其他教练在团体教练领域所获得的教训。

第8章探讨的是一个至关重要的话题——团体教练项目的营销。如果没有客户在电话的另一端或者站在你的面前，那么你就失去了团体教练中最重要的部分。该章介绍了营销的7个核心内容，包括基本的营销原则，宣告你的利基，开发一条强有力的广告语，建立营销策略和方案等。针对企业进行团体教练营销时需要特别考虑的内容也包含在该章中。

第9章探讨的是“项目准备——系统和后勤安排”，涵盖了核心的商务和项目管理系统，而它们将会引领整个项目过程——从设计到营销、注册、实施和评估，同时使你的工作更加顺畅。该章还包括了重要的后勤安排小技巧 and 团体教练检核表。

教练们常常期待从过往的团体教练工作中获得经验，然后避开可能会出现坑。第10章所探讨的就是项目实施小技巧 and 可能出现的坑，以便大家在团体教练项目中得以避免。该章也包括了团体教练所面临的挑战和来自这一领域其他教练的一些建议。

如果本书没有囊括团体教练的练习活动，那么这本书就是不完整的，所以在附录中我安排了一个迷你练习工具包，让教练和执行师能够借此调整自己的团体教练项目。

有兴趣与合作伙伴共同完成团体教练项目的教练或共创引导师，可以登录 <http://www.groupcoachingessentials.com> 网站下载“共同引导”章节。

本书只是丰富多彩的团体教练领域的一个起点，你可以通过访问 <http://groupcoaching.blogspot.com> 网站，将你的意见添加到全世界团体教练丰富多彩的蓝图之中。

目录

致谢	001
引言	001
第1章 什么是团体教练	001
背景	002
什么是团体教练	003
团体教练形式多样	004
团体教练看起来像什么	005
线下项目	005
线上项目	007
公众项目和企业项目	009
公众项目	012
谁来创建主题	017
团体教练的不同形式	018
团体持续发展过程	020
培训	020
引导	021
团体教练	023
团体教练的规模	025
每期的时长——单期时长和项目周期	025
工作坊与团体教练之间的异同	026
团体教练与静修营之间有何不同	027
团体教练的作用	028

	本章回顾	030
第2章	行动落地——团体教练的商业案例和学习案例	031
	背景	032
	时间和资源的有效利用	033
	具有规模经济性且能促进有效的改变	033
	运用集体智慧	033
	具备可调整性	034
	行动落地	034
	教练的商业案例	036
	通常情况下的教练投资利润率	036
	团体教练的商业益处	037
	促进组织内的有效变革	038
	教练获得的成果	041
	促进有效的变革	042
	教练的学习案例	042
	用更少的成本产生更大的影响	043
	引领文化变革	043
	行动落地	043
	强化学习并提升学习转化率	044
	增强组织内部的能力	044
	团体教练案例——对于客户来说团体教练是什么	046
	团体教练的益处	048
	本章回顾	050
第3章	团体教练基础——成人学习要素	051
	成人教育的核心原则	052

充分利用团体成员的生活经验和优势	053
创建一个安全且私密的学习环境	053
让参与者拥有主动权	054
确保在项目中使用的方法和关注点都是清晰的	054
创造机会让客户自己发现	055
在项目开始时明确教练和参与者的预期	055
行动落地——连接学习与真实生活	056
需要考虑的问题——成人学习基本原则	056
体验式教育	057
体验——是什么	058
思考——那会怎么样	058
应用——现在怎么办	058
总结的重要性	059
团体发展过程	060
最佳实践——创建一个安全空间	062
学习风格	063
视觉学习者	064
听觉学习者	066
触觉学习者	066
思考问题	068
自我反思	068
其他影响	069
本章回顾	070

第4章 团体教练的核心技能和最佳实践	071
团体教练与一对一教练有什么相似之处	072
保密原则	073
保持一致的核心教练技能	073

你的前 10 个强有力发问是什么	074
创造协作和对话的机会	075
分享直述要点技能	075
团体教练还需要什么工具和技能	077
团体教练的最佳实践	083
少即多	083
每位参与者的学习方式各不相同	083
在两期教练活动之间布置任务	084
在团体教练项目开始之前和参与者见面	084
与一名伙伴结盟	084
启动一个项目时给自己留一些空间	085
利用你现有的内容	085
匹配你的项目和你的激情	085
成功的市场营销	086
保持时间安排的灵活性	086
确保你已经完成了评估	086
将跟进作为一个增值项	087
研究表明了什么	087
团体教练的自评估	090
本章回顾	096

第 5 章 设计属于你自己的团体教练项目 097

第一部分：了解你的客户	099
客户想要什么、需要什么、偏好什么	099
了解客户的重要性	100
第二部分：设计	104
设计工具 1：思维导图	104
如何扩展这个工具	105