

# 成为教练型领导者

## 课程背景

尽管相当多的管理者在其专业领域造诣颇深，但是，在解决员工关系、提高员工效率、激发员工创造力等问题上，常常显得力不从心：

- ◇ 下属的工作技能提升缓慢，不能独挡一面，业绩表现不佳。管理者陷身到解决具体事务中，没有时间去建设和领导高绩效的团队，管理效率低下。
- ◇ 下属缺乏忠诚度和责任感。管理者时常为得不到好的员工以及得不到员工的积极投入而感到疲倦。
- ◇ 下属遇到问题不去主动思考，积极解决，总是困难上交，等着管理者给答案或解决问题，依赖性强，管理者每天又忙又累。
- ◇ 订立了业绩目标，投入了大量的时间、人力、物力，却成果甚微，管理者为无法达成预期的目标而感到焦虑。

传统的管理模式由于不能导致管理绩效的持续提升而遇到了严重的挑战，基于运用心理学和教育学原理的教练模式被发展出来，80年代后期，管理教练与引导技术应运而生。

大量的数据显示，当管理者能少些“管理”，多些“教练”与“引导”时，企业业绩将大幅度提升，员工的创造力也将大大提高。

教练型领导是一种新的、支持性的、合作性的领导风格，这种风格能建立起一种合作的、信任的关系。管理者运用管理教练技术与引导技术，协助员工个人及团队提升业绩、解决问题、达成目标。这种新的领导风格能激发员工的尽责感和醒觉性，激发和引导员工主动思考，通过提高下属的能力和主动性，创造非凡业绩，提升组织的整体工作绩效。

## 课程目标：

- 认识教练型领导者与一般管理者的区别
- 掌握作为员工教练的核心技能与理念
- 掌握完整的引导对话系统，通过有效对话开启员工智慧
- 学会在常见的管理场景中应用教练技术与引导去提升员工的能力与激情

## 培训对象

- 管理者

## 培训方式

本课程为互动式培训，采用讲授、演练、活动、分组讨论、角色扮演、图表演示等方式进行。

**课程时间** 2天（12小时）

## 课程大纲：

### 第一单元：管理教练，管理者的新角色

#### 1、21世纪管理的挑战

- 管理者的痛苦与困惑
- 21世纪管理的挑战
- 管理教练，管理者的新角色
  - 80年代后期，基于运用心理学与教育学原理的教练模式应运而生
  - 少些“管理”，多些“教练”
  - “伟大的CEO都是伟大的教练”

#### 2、教练与辅导下属——管理教练的理念

- 从传统管理者到教练型领导者
  - 传统管理者的行为特征
  - 教练型领导者的行为特征
- 为什么管理教练有效
  - 管理教练是带出下属的强项，而非改变员工的弱项

- 因成就他人而成功
- 管理教练的角色与理念
  - 管理教练的角色——镜子、催化剂、指南针、传教士
  - 管理教练的理念——帮助员工学习与成长，帮助员工获得解决问题的能力

## 第二单元：一对一的教练能力

### 1、如何与员工建立信任关系

- 从事实指向性沟通到关系导向型沟通
  - 当我们在沟通中多一些比例的关系导向性沟通时，我们的人际关系会更好
- 赞美与认可
  - 赞美员工的要领
  - 认可员工的要领
  - **练习：如何给员工一个终生难忘的赞美与认可**

### 2、倾听能力——如何理解员工，了解员工的智慧

- 积极倾听
  - 不含有属于教练的确切消息，而是仅仅反映或回馈员工先前的信息，标明员工的感受
  - 积极倾听三个前提：真诚、接纳、同理心
  - 方法：你信息=反馈信息+标明感受
  - 积极倾听和消极倾听的差别在于教练回馈他所听到的信息，说出员工的感受，因而积极地表示他听到发送信息者的谈话，也真正了解员工
- 反馈信息的三种技术
  - 复述技术
  - 概括技术
  - 参与性概述技术
  - **练习：员工表达的真实意图你理解了吗**
- 标明感受的共情技术
  - 换位思考、身临其境、感同身受

- 寻找感情词汇
- **练习：如何让员工认为你才是真正解他心情的人**
- 发掘员工“真善美”动机的真心技术
  - 在负性情绪发现正向的意图
  - 永远把人往好处想
  - 追求真善美
  - **练习：如何引导员工的积极思想**

### 3、提问能力——如何启发员工，激发员工的智慧

- 提问的力量
  - 过去的管理者知道如何说，现在的管理者知道如何问
  - 开放式问题与封闭式问题
  - 让员工愿意讲述更多真实信息的（WHY—WHAT）技巧
  - 让员工愿意更加思考积极行动的（WHY—HOW）技巧
- **练习：如何问员工愿意说**

## 第三单元：一对多的引导能力

### 1、让团队深入思考的引导技术

- 让团队的每位员工都有智慧贡献
- 引导队员进行有意义的对话
- 从多元的角度激发员工智慧
- 发掘新的可能性

### 2、四层次的 ORID 焦点讨论法

- 这是一个自然的思考流程
- 与心智运作的方式相同，从感官认知到采取行动
- 它鼓励队员运用所有可得信息相互学习
- 管理者容易学习并可马上运作
- 管理可在无数管理情境下应用

### 3、ORID 的结构——通过一系列的问题激发团队的智慧参与

- 引导队员往更新，更深层方向去思考学习
- 使队员可以向共同方向迈进学习
- 带领团队到四个层次探索

### 4、ORID 的四个层次

- 讲师现场示范 ORID
  - 小组活动
  - 情景活动
- 聚焦讨论的四个层次
  - O——看到的、听到的，感知
  - R——情绪、感觉、心情
  - I——洞察、思考意义、想法
  - D——如何反馈、回应，决策，行动
- 小组练习
  - 四层次问题排序
  - ORID 现场设计

### 4、ORID 在管理情境中的应用

- 设计思考与讨论的理性目标与体验目标
- 设计开场语与结束语
- 设计清晰有效的问题
- 现场实操
  - 选择管理情境实际设计
  - 学员分组实际操作
  - 讲师反馈与学员相互反馈