

CARES 教练式领导力

课程介绍：

本培训课程采用由国际教练联盟（ICF）认证领导力教练 JAMES MA 设计并注册的 JM “关爱五步曲”教练模型©，从个人领导风格测评入手，了解员工能力发展的四个阶段以及需要对应的四种领导风格，重点解读教练型领导风格，针对 CARES 教练模型的“信任”核心、两个基石、五种领导素质能力、教练（辅导）的六个步骤进行详细的学习和演练，并介绍了国际流行的“GROW”和“TIPS”辅导流程及与辅导伴生的“STAR”反馈，使学员的领导力辅导能力得到强化和提升。

课程目标：

- ✓ 学员将通过测评解读自己的领导风格
- ✓ 了解员工能力发展的 4 个阶段及需要对应的领导风格
- ✓ 了解如何建立与下属的信任关系及保障教练（辅导）成果的基础环境
- ✓ 提升教练式领导需要具备的 5 种领导素质能力
- ✓ 通过学习和演练熟练掌握 CARES 教练（辅导）的 6 个步骤
- ✓ 了解国际流行的“GROW”和“TIPS”辅导流程 及反馈“STAR”模型



目标学员：各层级领导者

培训时间：2 天

培训方法：讲解、小组讨论、个人练习、模拟对话、案例研讨

重要内容：

时间	培训内容	培训方法及演练
第一天 上午	第一章：领导风格与员工能力发展阶段 • 引导案例：你如何领导这样的下属	1，课程介绍、破冰 2，通过 4 个案例引导学员了解下属的类型或阶段不同需要不同的领导风格



		<p>(4种案例)</p> <ul style="list-style-type: none"> 个人领导风格测评 员工能力发展的四个阶段 (能力/意愿) 四种领导类型及领导风格 个人领导风格解读 发展不同的领导力 如何培养下属 	<ol style="list-style-type: none"> 通过 12 个问题测评自己的领导风格 介绍员工发展的 4 个阶段及如何判断, 对下属进行发展阶段诊断 介绍领导的四种领导形态及如何匹配员工不同的发展阶段 引导学员解读自我评估结果及如何发展不同的领导力 介绍及分享如何培养下属, 学员测评自己的培养下属意识 介绍团队的九种角色, 学员判断团队成员, 分享是如何培养下属的
第一天	下午	<p>第二章：教练式领导力概述</p> <ul style="list-style-type: none"> 什么是 Coaching (教练/辅导) 及教练式领导力 教练式辅导对下属及团队的意义 如何做一个成功的教练型领导者 <p>第三章：CARES (关爱) 教练式领导力辅导模型</p> <ul style="list-style-type: none"> 如何建立与员工的信任关系 (核心) 培养教练式领导力的 5 种素质能力 - 承诺/认可 (激励) / 尊重/同理心/支持 (授权) 	<ol style="list-style-type: none"> 学员进行讨论辅导的定义, 介绍辅导及教练式领导力 介绍辅导的意义及如何成为成功的教练 介绍 CARES 教练式领导力辅导模型 学员讨论如何建立信任 介绍建立信任的三个方法 分别介绍教练式领导力的 5 种能力 学员进行承诺活动, 观看激励录像, 进行认可活动, 讨论如何尊重下属 介绍同理心倾听, 如何提问, 并倾听和漏斗提问练习活动 综合活动：“CARES”辅导关爱能力论坛
第二天	上午	<ul style="list-style-type: none"> 两块基石——安全的环境与建设性的关系 CARES 教练式领导力辅导的六个步骤 <ul style="list-style-type: none"> Start Up 开启辅导 Think Over 澄清问题 Explore Opportunity 发现机会 Plan Action 规划行动 	<ol style="list-style-type: none"> 介绍两个基石, 学员讨论如何建立安全环境, 进行建设性沟通游戏 介绍教练式辅导的六个步骤, 学员每个步骤与学习伙伴进行提问练习
第二天	下午	<ul style="list-style-type: none"> Sum Up 总结回顾 Backtrack to Topic 重返主题 综合辅导演练 (案例) <p>第四章：“GROW”和“TIPS”辅导流程及反馈</p> <ul style="list-style-type: none"> GROW TIPS STAR 反馈 	<ol style="list-style-type: none"> 学员小组内根据提供的案例情景按要求进行 6 个步骤的综合练习, 讲师辅导, 一组展示演练, 讲师点评 介绍 GROW 和 TIPS 辅导模型, 学员与学习伙伴进行辅导训练, 角色轮换 介绍 S T A R 反馈模型, 学员通过游戏感知反馈 向学习伙伴反馈两天学习表现, 感谢学习伙伴的帮助和支持 学习总结, 学员完成学习日志及行动计划



案例一 你如何领导这样的下属

下面你会遇到4个下属，他们的情况各有不同。你是他们的领导，你会如何领导这样的下属？



夏冰冰



马晓明

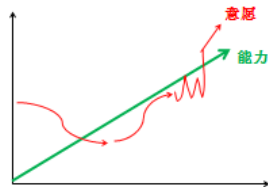


奥巴马



普京

员工的工作能力与意愿



请描述一位员工的成长历程。

四个发展阶段特点描述

能力	D3 自我负责 谨慎 有能力 有所贡献 缺乏安全感 试探性/无把握 畏缩/冷漠 能力 能干但谨慎的 执行者	D4 有理由的自信 工作能力持续增强 受到后援/后援他人 内行 自立自发 富有自信 精通熟练 独立自主/自我指导 能力 独立自主的 完成者	意愿
	D2 难以应付 困惑 丧失动力 气馁 愤恨 沮丧 沮丧 偶见的工作能力 能力 憧憬幻灭的 学习者	D1 满怀希望 缺乏经验 好奇 新手/缺乏技能 乐观 兴奋 渴望 热情 意愿 热情的 初学者	

领导方法：支持行为与指导行为

指导行为就是领导者

- 设定目标，说明期望
- 告诉部属要做什么，何时做以及怎么做
- 密切督导和评估部属的工作绩效

指导行为包括：

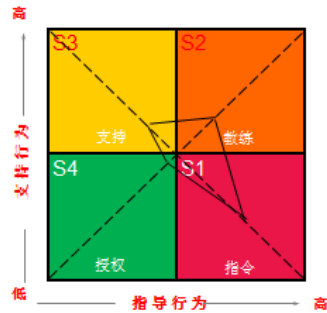
- ✓ 建立结构
- ✓ 组织
- ✓ 教导
- ✓ 督导
- ✓ 评估



领导型态特点描述

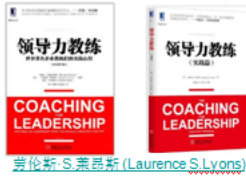
S3 询问/倾听 消除顾虑 促成独立自主地解决问题 合作 鼓励回馈 认可	S2 探索/询问/解说/阐明 修正 解除实践中的困惑 分享回馈 鼓励 理解
S4 允许/信任 授权 肯定 感谢 挑战	S1 界定 计划/排定优先级 熟悉环境 教导/示范 检查/监督 提供回馈

领导形态得分 (例)



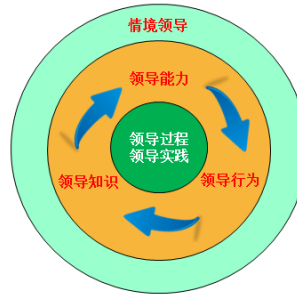
发展你的领导力

- 领导力 (Leadership) 就是指在管辖的范围内充分地利用人力和客观条件在以最小的成本办成所需的事提高整个团体的办事效率。
- “领导就是要让他的人们，从他们现在的地方，带领他们去还没有去过的地方。”——美国前国务卿基辛格 (Henry Kissinger) 博士



劳伦斯·S·莱昂斯 (Laurence S. Lyons)

领导力概念链



领导力五力模型



如何培养下属



如何培养下属—自我测评

下属培育技能评估表	
1 我了解每个员工的个性特性，并且依照这个特性执行培养工作。	□5 □4 □3 □2 □1
2 我会让员工知道部门整体的计划与执行方法。	□5 □4 □3 □2 □1
3 我鼓励员工提出改变执行计划的方法。	□5 □4 □3 □2 □1
4 我鼓励员工自行解决问题。	□5 □4 □3 □2 □1
5 我确信每位员工都知道他们被期望做些什么。	□5 □4 □3 □2 □1
6 我会评估员工的表现。	□5 □4 □3 □2 □1
7 我会协助员工对未提呈做好准备。	□5 □4 □3 □2 □1
8 对于圆满完成任务的员工，我会给予表扬或是其他适当的奖励。	□5 □4 □3 □2 □1
9 我知道团体中每位成员的个人期望。	□5 □4 □3 □2 □1
10 我积极寻找可以帮助员工成长的方法。	□5 □4 □3 □2 □1
11 我把帮助团体中每位员工当作是最优先的工作。	□5 □4 □3 □2 □1
12 我将自己的知识、专业技能与团体分享，也期望他们以相同的方式回报。	□5 □4 □3 □2 □1

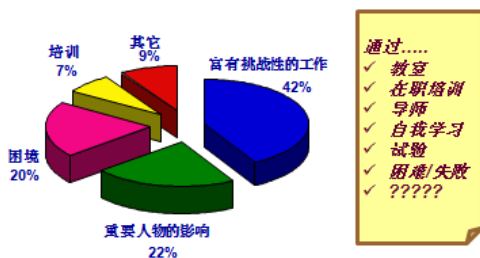
总得分:

贝尔宾团队角色理论



贝尔宾 (Dr. Raymond Meredith Belbin) 贝尔宾的一个教授，他在1981年出版了一本《团队管理：为什么有些团队会失败？》(Managing Teams: Why They Succeed or Fail)，在这本书中他提出了贝尔宾团队角色理论。

成人是如何学习的？



通过.....
 ✓ 教室
 ✓ 在职培训
 ✓ 导师
 ✓ 自主学习
 ✓ 试验
 ✓ 困难/失败
 ✓ ?????

现在你在哪里？

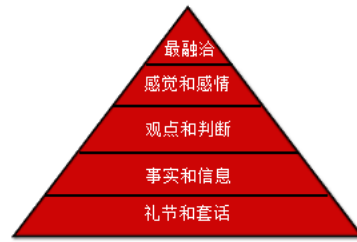


“CARES”（关爱）教练式领导力辅导模型



建立信任需要过程

有效的信任关系随时间进一步发展。



如何建立信任

建立信任关系的方法

如下三个方法可以帮助我们与人建立起良好的信任关系：



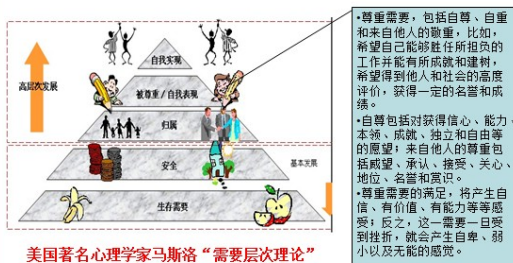
信守承诺=成功的开始

成功 从这里开始 **承诺**

诚信是古老的东方文化瑰宝。做人也好，做事也好，都需要讲诚信。在社会主义市场经济的今天，“诚信”被更多的人用在经济活动中。然而，实际情况却颇有“挂羊头卖狗肉”之嫌。这不禁让人忧心忡忡，如何重塑诚信形象，重建诚信领域，成为困扰国人的一大难题。

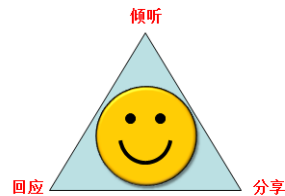
敢问路在何方

Respect 尊重



Empathy 同理心

- 辅导者不一定要接受被辅导者的观点，但一定要重视并接受其感受。
- 需要运用到三个十分重要的技巧——倾听、回应和分享。



如何有效地问问题？

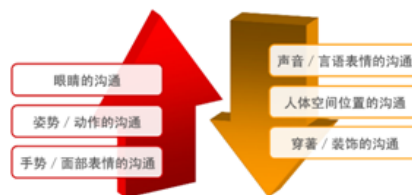
将问题漏斗化：



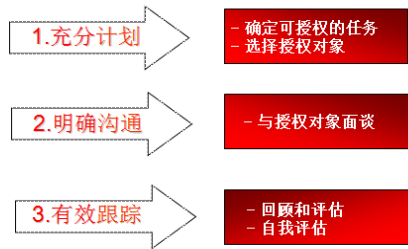
2只耳朵：1张嘴 -- 按比例使用

设身处地式倾听的技巧

要达到最有效的人际沟通，除具备说话的技巧之外，还要学习到以下的六种技巧才行。



支持——适当的授权



安全的辅导环境

- 如何建立安全的辅导环境?
- 在何时何地如何进行辅导?



如何建立建设性的关系

建设性沟通的原则:



CARES电视论坛

- 每组选出一位嘉宾坐到台前参加“CARES”辅导关爱能力论坛
- 每个嘉宾都有机会接受主持人采访
- 每个嘉宾也会就某个主题分别发布自己的意见和看法
- 时间: 15分钟



Start Up 开启辅导会谈 (一)

辅导会谈前的准备工作:

在辅导会谈的开始之前, 辅导者要对辅导会谈进行充分的准备工作, 包括被辅导者的:

- 工作目标
- KPI及达成情况
- 工作中的积极表现
- 性格特征及个人习惯、喜好等
- 工作中遇到的问题、困难及可能的方法
- 所需要的支持和资源
- 相关事实和数据
- 辅导会谈中可能的态度、反应及应对
- 可能的辅导结果

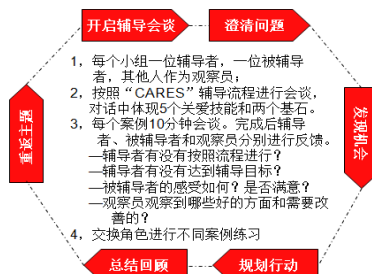


Explore Opportunity 发现机会

- 引导被辅导者从不同的角度看待问题
- 提出开放性的问题来促使被辅导者的思想更明确、发掘出更多的可能性
- 帮助被辅导者学到新的知识
- 带动被辅导者探索解决问题的多种计划和方案, 衡量不同的选择
- 引导被辅导者做出相关的决定
- **不要要求被辅导者如何做或强加你的方法**
- 保持 **耐心、耐心、再耐心**



“CARES”辅导练习



使用GROW模型的谈话



练习：辅导练习

1. 每组分配3个角色：辅导者、被辅导者、观察员
2. 使用发放的辅导案例和**辅导工作表**进行准备。
3. 进行辅导谈话
4. 总结讨论：向辅导者提供反馈（由被辅导者和观察员给出）
5. 角色轮换，每轮辅导+反馈10分钟（8+2）



TIPS辅导模型



两类反馈

- ST-情景/任务
- A-行动
- R-结果

强化反馈



期望对方改善的反馈

- ST-背景/任务
- A-行动
- R-结果
- A-替代行动
- AR-替代结果

学习日志

情景	支持方式
开始	停止