

# 领导力开发系列之 从觉察到行动的教练式领导力

## LD Serials: From-awareness-to-action Coaching Leadership

### 内训建议书

#### 壹、课程简介 Course Introduction

- ◇ 培训背景：在企业管理中，“管事”容易造成公司的效率低下，“管人”容易形成官僚的体制，而“管心”可以形成一种有凝聚力的企业文化。古有唐太宗说“夫以铜为镜，可以正衣冠；以史为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。”今有全球第一 CEO Jack Welch 说“我就是一个总教练，GE 的管理就是教练式管理。”据《财富》杂志统计，引入教练的世界 500 强企业中，77%对教练的结果表示满意；ROI 分析结果显示，教练的 ROI 是 500%-1000%。现在随着 VUCA 时代的到来，90 后成为职场的主力，自我实现成为重中之重，教练式领导力开始大行其道，九型人格的汇入，更是带来了有觉察的行动和提升。
- ◇ 培训对象：有志于激发下属超越自我、改变心智模式，成为教练型领导者的高层管理者
- ◇ 培训时间：三天
- ◇ 培训规模：20 人左右
- ◇ 培训收益：
  - ✓ 课程学习，将开启学员的觉察，极大地提升人际关系敏感度，和对人性的洞察力，感受到一个完全不同的崭新世界；
  - ✓ 通过“优秀企业教练”素质模型的评估，了解自己当下的教练水平，通过分型号讨论，感受性格差异带来的不同教练偏好；
  - ✓ 通过现场脑心腹整合训练、一对一教练、团队教练等多种手法，激发学员运用学到的教练技巧，面对纷繁复杂的变革环境，调动学员的内外部资源，提升心智模式和意识水平，唤醒并发展自己的潜能，达成职场、生活目标；
  - ✓ 课程上的一对一教练的两位伙伴，会在课程后互为教练一个月，将课程上制订的教练计划落到实处；
  - ✓ 通过大自然冥想，在现场帮助学员做自我探索并集体减压。

课后提供材料：教练不同类型人的 PDF 版本。

## 企业教练素质模型评估

### The Coaching Competency Model



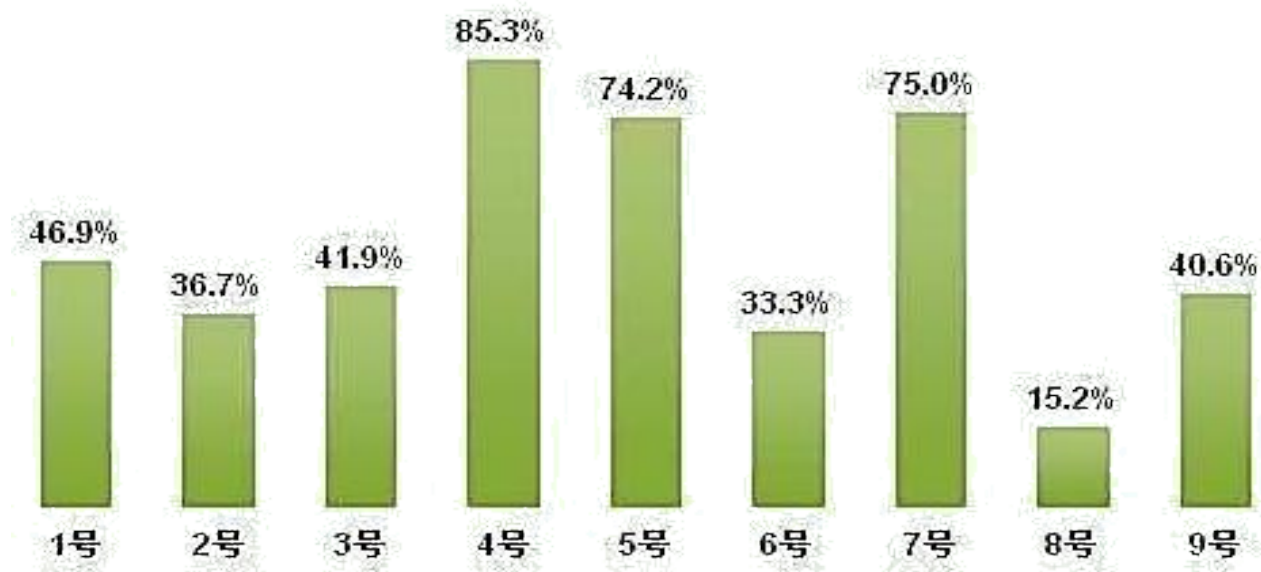
Source: *Bring Out the Best in Everyone You Coach*, 2010, by Ginger Lapid-Bogda

#### 贰、课程大纲 Training Syllabus

##### 训前心理评测

- 1、九型人格上机测试：九型人格是一种深层次了解人的学问，它按照人们的思维、情绪和行为，将人分为

九种类型，从1号到9号。训前提供 Riso & Hudson 的 144 题评测，Excel 表格直接得出结论，得分最高的前三位可能是学员的主型，提前做自我探索。图形类似下图，作为探索自己的开始。



注：九型人格不是心理评测，所以没有文字版评测报告。它是在自我觉察基础上进行提升、改变、超越自己的系统，所以培训中的体验、练习、训练，联接学员的过往经历才是重点，还需要一对一的教练探索深层动机和价值观，找到真实的自己。也正是涉及深层动机和价值观，所以找准对方型号，可以预测对方绩效。

## 第一天 洞察人性，了解教练的对象

### 一、学习型管理团队创建

### 二、九型领导力体系

1、九型人格、九型应用、九型商业应用和九型领导力之间的关系

2、九型领导力的体系

1) 领导者的成熟度模型--九型人格系统

2) 领导者的有效性模型—九型领导力应用

3、职场人士学习九型人格的注意事项

4、企业寿命、团队稳定性、创新性与九型人格的动态变化的关系

### 参、九型领导力—职场体验篇

1、“我用身体画九型”练习

2、九型人格的三大智慧中心/决策区域

1) 脑区、心区、腹区人的模式特点

2) “探索你的智慧中心”练习

3) 三大智慧中心带来的管理挑战

(脑区领导 Vs. 心区下属、心区领导 Vs. 脑区下属、腹区领导 Vs. 脑区下属)

3、职场中的九型人格

1) 怀疑论者 6号—华为创始人任正非

2) 实干者 3号—华为 CFO 孟晚舟

3) 调停者 9号—中兴通讯创始人侯为贵

4) 完美主义者 1号—苹果 CEO Tim Cook

5) 悲情浪漫者 4号—苹果创始人 Steve Jobs

6) 给予者 2号—脸书 COO Sheryl Sandberg

- 7) 保护者 8 号—美国前总统 Donald Trump
- 8) 观察者 5 号—脸书创始人 Mark Zuckerberg
- 9) 享乐主义者 7 号—阿里创始人马云
- 4、名人型号展示
- 5、九种人的职场优势、盲点及自我提升的方向
- 6、学员自我分享、确定自己型号
- 7、管理故事总结
- 8、Q & A

## 第二天 九型整合教练和脑教练

### 一、九型整合教练综述：

- 1、**“优秀企业教练”素质模型评测**
- 2、教练学习的三大发展阶段
  - 1) 只有技术，没有人 (ACC)
  - 2) 技术纯熟 (PCC)
  - 3) 只有人和道，没有技术 (MCC)
- 3、神经科学“三脑理论”带来的小窍门
- 4、三大智慧中心带来的教练挑战
  - 1) 脑中心--信任
  - 2) 心中心--教练关系
  - 3) 腹中心--直接行动
- 5、**走向合一的三大智慧中心步态训练**
- 6、教练的土壤和种类
- 7、教练的具体内容
- 8、教练与其他相关角色的关系
  - 1) 管理顾问
  - 2) 培训师
  - 3) 心理咨询师
  - 4) 精神病医生
- 9、四种教练能力 (聆听、发问、区分、回应)
- 10、企业教练十大原则
- 11、**行动学习 1—“变革战略方程式” ( $D \times V \times P > R = C$ )**

### 二、脑教练：

- 1、“上色”练习
- 2、“声音镜像”一对一教练练习
  - 1) 声音来源
  - 2) 声音品质
- 3、**行动学习 2—“平衡轮练习”**
- 4、**行动学习 3—“目标动机”一对一提问练习**
  - 1) 教练目标设定 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)
  - 2) 动机提问 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)
  - 3) 主要发展动机 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)
- 5、**行动学习 4—一对一教练“挑战脑中心”练习**
  - 1) 常见假设 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)
  - 2) 教练挑战 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)

### 第三天 心教练和腹教练

#### 壹、心教练：

- 1、“完美的心”练习
- 2、“愿景”练习
- 3、行动学习 5—“制订符合 SMART 原则的开发计划”
  - 1) S—明确性
  - 2) M—衡量性
  - 3) A—可实现性
  - 4) R—相关性
  - 5) T—时限性
- 4、心理防御机制的三个组成部分
  - 1) 理想模式
  - 2) 逃避模式
  - 3) 心理防御机制
- 5、心理防御机制分型号详解 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)
- 6、行动学习 6—一对一教练“挑战心中心”练习
  - 1) 间接挑战 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)
  - 2) 直接挑战 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)

#### 二、腹教练：

- 1、“清理性呼吸”练习
- 2、“抗焦虑呼吸”练习
- 3、行动学习 7—“辨识阻力”练习
  - 1) + 增长因素
  - 2) - 阻力要素
- 4、“举手向天法”练习
- 5、健身气功六字诀 (吹、呼、嘻、呵、嘘、咽)
- 6、“更大空间”练习
- 7、行动学习 8 一对一教练“挑战腹中心”练习
  - 1) 有效行动意向 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)
  - 2) 无效行动意向 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)
  - 3) 教练挑战 (6-3-9-1-4-2-8-5-7)
- 8、三天内容总结，提供参考资料
- 9、Q & A

### 项目作业和现场教练辅导 Project Exercises and On-spot Coaching

这些项目包含了多个练习和行动学习，需要学员参与互动、进行个人思考和反思总结，从而帮助学员更好地洞察自己的性格模式，提高教练水平，提升领导素质。

- 1、学习型管理团队创建：在团队建设的过程中，个人性格模式会无意识呈现。在导师点评，与学员互动的过程中，觉察之门开始打开，为下一步的教学打好基础。
- 2、“我用身体画九型”练习：通过练习，让学员放下头脑，能量回到身体，同时在指导下完成九型人格图的绘制，引出后面讲授的授课逻辑。
- 3、“优秀企业教练”素质模型评测：领导力素质模型评测，同时按照型号讨论展开，导师深化点评，大家会有在教练方面的惊喜发现。
- 4、走向合一的三大智慧中心步态训练：学员从走路肢体模仿，直接体验三大智慧中心对我们的影响、限制，和突破的方法，拓展对他人的同理心。
- 5、行动学习 1“变革战略方程式”：学员根据自身期待发生的变革，运用变革战略方程式，进行总的评估，

计算变革发生的可能性。

- 6、“上色”练习：学员通过冥想，直接感受颜色通过自己身体的感觉，让自我觉察走向深入，头脑得以放松。
- 1、“声音镜像”一对一教练练习：学员互为一对一教练，直接体验声音对教练效果的影响，从而改善倾听能力。
- 7、**行动学习 2“平衡轮练习”**：学员根据示例，画出自己的平衡轮，平衡自己的职场和生活，同时互相交流学习，挖掘对方的教练目标。
- 8、**行动学习 3“目标动机”一对一提问练习**：学员参照操作手册，针对对方型号，学习、练习目标动机探索的发问技巧，同时帮助对方聚焦最重要的三个目标。
- 9、**行动学习 4 一对一教练“挑战脑中心”练习**：学员参照操作手册互为教练，在上一个练习的基础上，挑战对方脑中心的常见假设，进一步帮助对方厘清目标和行动方式。
- 10、“完美的心”练习：学员通过冥想，直接体验心的感觉，让自我觉察走向深入。
- 11、“愿景”练习：学员通过冥想，直接体验愿景的巨大价值，大家会感受到分享越来越热烈，正能量充满了全场。
- 12、**行动学习 5“制订符合 SMART 原则的开发计划”**：学员根据 SMART 原则，参照操作手册，现场独立制订自己下一步的开发计划，然后一对一互为教练，讨论完善。
- 13、**行动学习 6 一对一教练“挑战心中心”练习**：学员参照操作手册互为教练，根据与对方的关系远近，及其对方的心理状态，分间接挑战和直接挑战两种可供选择，挑战对方的心中心，进一步帮助对方厘清目标和行动方式。
- 14、“清理性呼吸”练习：发现自己屏住了呼吸，或者积累了一些紧张和压力时可以使用。
- 15、“抗焦虑呼吸”练习：当你焦虑不安，腹式呼吸没有效果的时候可以使用。
- 16、**行动学习 7“辨识阻力”练习**：学员现场辨识阻力和解决方案，然后互为教练，帮助行动扫清障碍。
- 17、“举手向天法”练习：学员直接感知天人合一，同时向别人提供爱、能量、关注和服务。
- 18、**健身气功六字诀**：通过呼吸导引吹、呼、嘻、呵、嘘、咽六字，充分诱发和调动脏腑的潜在能力来抵抗疾病的侵袭。
- 19、“更大空间”练习：帮助学员意识到自己思维或者情绪反应强度高的地方，或者身体紧绷、堵塞的地方，从而通过练习放松头脑、释放情绪、放松肌肉。
- 20、**行动学习 8 一对一教练“挑战腹中心”练习**：学员参照操作手册互为教练，厘清有效行动意向和无效行动意向，挑战对方的腹中心，进一步帮助对方处理阻力，细化行动方案。
- 21、现场教练辅导：导师根据现场发生的点点滴滴，随时因人而异的教练辅导，让更多的学员从中获益。