

管理赋能系列课程 10：

《挖潜能——教练领导力养成》

培训师：李罡

一、课程背景

在今天这个时代，新生代员工步入职场，管理的环境在发生着改变，导致管理者面临的挑战越来越大。

新生代员工是知识型员工，与以往传统型员工有很多的不同。他们身上有很多优点：学历较高、知识面较广、眼界开阔、头脑聪明、思维灵活，学习力和接受力更强、创新力更强等。同时，他们身上也有一些缺点：自我中心、个人自主、心理脆弱、厌恶规则、谈化权威、崇尚自由等。他们更期望能有施展自己才华的舞台，更期望获得成就，更希望与领导以朋友式的关系相处。这对管理者的领导方式提出了挑战。传统的指挥、命令、控制式的领导方式已经越来越不能适应当下企业管理的要求，什么样的管理方式更能适应当下新生代员工的管理？教练无疑成为了一种比较适合的管理方式。

什么是教练？简言之，教练就是通过教练式沟通方式，帮助我们深入了解自己，理解他人，激发出内在的动力、潜力和变革的愿望。教练的过程就是陪伴下属成长和成功的过程。

本课程是一门运用教练方法提升领导力的课程。让您学会使用教练的管理方法去激发员工的潜能，引导员工独立思考去解决工作中的实际的问题，培养员工的能力，提升员工的尽责感，塑造管理者的领导魅力，帮助管理者创造团队高绩效。

二、课程目标

- 1、认知教练式领导的理念，清晰教练的角色和信念，养成教练思维模式；
- 2、能够运用教练提问、倾听、回应的基本功，养成教练式对话的习惯，达到正向引导下属、挖掘下属潜能的目的；
- 3、能够应用教练九宫格、六种管理风格的教练工具，引导下属思考，促动下属自己找到解决问题的答案，提升下属的思考力、尽责感、独立性。

三、授课方式

- 教练理论：角色扮演+小组讨论+案例示例
- 教练工具：角色扮演+工具演练

四、课程对象：企业新晋管理者、中基层管理干部

五、课程时间：1天——2天（每天6小时）

注：根据课程时间选择课程内容与练习内容

六、课程大纲：

一、成为教练型领导

导入：当你的下属带着问题来找你，你会如何回应？

1、教练起源与定义

- 教练的起源
- 教练的定义
- 教练公式
- ✓ 影视片段：《面对巨人》的片段启发
- ✓ 教练公式：绩效表现=潜能—干扰

2、给答案与取智慧

管理沟通场景：下属问这件事该怎么办？

- 给答案对下属的影响
- 取智慧对下属的影响
- 角色扮演：传统对话与教练对话
- 教练和传统管理的区别

3、教练角色与信念

- 教练的角色
指南针→镜子→引导者→催化剂
 - 教练的信念
 - ✓ 相信员工：对人创建积极正向的期待
- 活动体验：劈铅笔
- 霍金斯的能量层级——以高流明度给员工赋能
- ✓ 正面动机：行为背后都有一个积极正向的意图
- 角色扮演：夫妻两人吵架
- ✓ 给予支持：面对选择人的内心是有答案的
 - ✓ 尊重选择：人会为自己做出最好的选择

4、教练思维转换

从传统型领导者向教练型领导者的转变的障碍

- 强将手下无弱兵——管理&教练
- 亲力亲为——机械&价值
- 使用绝对权力——控制&影响

- 追求快速答案——效率&效能

二、教练三项基本功

1、提问：强有力提问

视频片段：《乔家大院》发问引导片段

- 提问练习：管理沟通场景中如何发问是有效的？
- 封闭式提问与开放式提问
- 教练提问工具：三维提问法
 - ✓ 下切式提问
 - ✓ 平移式提问
 - ✓ 上推式提问
 - ✓ **A/B 角色对练：A 提出一个管理困惑的问题，B 使用三维提问**

法练习

- 教练提问工具：TFW 提问法
 - ✓ **练习：15 个问题区分属于哪种问题类型**

2、倾听：三层次倾听

- 第一层次倾听：自为中心型倾听

测试：10 种不当倾听行为评分

- 第二层次倾听：对方中心型倾听
 - ✓ 创建共同
 - ✓ 保持同步
 - ✓ 复述回应
- 第三层次倾听：3F 倾听

- ✓ 倾听事实：区分事实与判断
- ✓ 倾听感受：反馈对方的情绪状态
- ✓ 倾听意图：反馈对方的意图

练习：3个倾听场景案例练习

3、回应：给予有效回应

- 6种回应方式
- 管理沟通场景案例：你会做出怎样的回应？

三、教练工具助应用

1、教练九宫格

- 第一格：聚焦目标/重述目标——用 SMART 原则进行聚焦目标对话
- 第二格：理清现状/澄清困难——理清目前状况事实
- 第三格：价值激励/提升动力
——看清目标达成的价值和意义，激发内在动力
- 第四格：第六格：资源选择——看到达成目标的可能性方法和途径
- 第七格：责任/意愿——决策标准，评估意愿，行动计划；
- 第八格：责任/支持者——确定问责机制
- 第九格；责任/复盘——复盘收获，约定下次沟通

工具演练：运用教练九宫格工具，进行 A/B 角对话练习

2、六种管理风格

测试：管理风格测试

- 六种管理风格的特点
 - ✓ 指挥、权威：提问式、信息式、质询式

✓ 引导、促进：导泻式、催化式、支持式

■ 弹性调整管理风格

根据意愿——能力图区分不同类型的员工应使用哪种管理风格

<到此为止>