

《成人达己——卓越管理者的教练式领导力》

激发他人潜能 引导主动改变

课程背景

“教练”的概念来自体育界。20世纪70年代，哈佛大学的教育学家兼网球专家蒂莫西·高威（Timothy Callwey）在《网球的内心游戏》一书中提出，“内心”是指选手的内心状态，对于选手来说，“真正的对手不是比赛中的对手，而是自己头脑中的对手”。如果教练能帮助选手消除内心的障碍，他的学习与表现将释放出惊人的潜能，创造前所未有的奇迹。

彼得·德鲁克在《21世纪的管理挑战》一书中指出：20世纪管理学的最伟大贡献是将体力劳动者的生产力提高了50倍，而21世纪管理学的挑战则是如何将知识员工的生产力提高50倍。教练技术正是顺应了知识经济时代对领导和管理的呼声，集现代心理学、神经科学和领导力研究之大成，应运而生、乘势而上发展起来的。

本工作坊结合教练的基本理论并以GROW教练模型[目标(goal)，现状(reality)，选择(option)，意愿(will)]作为基础，结合DISC测评工具了解不同的行为风格，带领成员掌握高绩效教练的核心精髓和关键步骤。

课程对象

企业各级管理者和HR

课程时间

1-2天/6-12课时（根据客户时间安排调整大纲内容）

授课方式

问题引导、案例分析+小组共创

课程大纲

第一部分：什么是教练技术？

- 一、什么是教练？
- 二、为什么需要教练？——教练式辅导价值
 1. 团队层面
 - 1) 弥补不足
 - 2) 发挥优势
 2. 个人层面
 - 1) 提升能力
 - 2) 激发潜能

第二部分：如何进行绩效辅导/沟通？

- 一、教练的心法
 1. 教练与辅导的7条前提假设
 - 1) 沟通的意义决定于对方的回应
 - 2) 重复旧的做法，只会得到旧的结果
 - 3) 凡事必有至少三个解决方法
 - 4) 每人都已经具备使自己成功快乐的资源

- 5) 在任何一个系统里，最灵活的部分便是最能影响大局的部份
- 6) 没有挫败，只有回应信息
- 7) 动机和情绪总不会错，只是行为没有效果而已

2. 教练沟通闭环

5步教练式解决问题流程

- 1) 关系建立
- 2) 重新聚焦
- 3) 面对现实
- 4) 承担责任
- 5) 行动方案

3. 教练者的五大特点

- 1) 尊重
- 2) 积极倾听
- 3) 无条件接纳
- 4) 同理心
- 5) 真诚

4. 如何才是好的倾听

- 1) 倾听的秘密“3F 倾听”：不仅仅听出事实和情绪，更在乎对方的意图
- 2) 开发发现问题并客观的分析当前情况的倾听方法
- 3) 分辨事实与判断、敏感的觉察自己与他人的情感

角色扮演：有效倾听游戏

1. 做好准备（心态准备，目的和内容准备）
2. 创造氛围：如何做好绩效辅导面谈的开场
3. 如何处理绩效面谈中的难题

二、教练的技法：GROW

提问的顺序：GROW 模式

- 1) G 澄清谈话目的
- 2) R 发现的问题，要求对方分析原因；
- 3) O 是解决方案，询问对方对问题的看法以及解决方案
- 4) W 与对方一起商讨行动计划，制定下一次的时间

小组演练：如何运用 GROW 模型发问

第三部分：绩效辅导风格应对

员工风格与管理者风格——人际风格与沟通

1. 四种典型的人际风格

- 1) 高 D、控制型
- 2) 高 I、影响型
- 3) 高 C、完美型
- 4) 高 S、和平型

2. 四种人际风格的特点

- 1) 控制性要的是结果
- 2) 影响性要的是认同
- 3) 分析型要的是规则
- 4) 和平型要的是和谐

3. 管理好不同类型员工的差异化

- 1) 让控制型缓和下来
- 2) 让影响型统筹起来
- 3) 让分析型快乐起来
- 4) 让和平型振奋起来

4. 基于双赢的互动