

教練式領導： 從「心」領導： 打造卓越團隊

領導力/生涯轉換 教練

陳韻琴

陳韻琴教練簡介

- 領導力暨生涯轉換 教練
- Points Of You® 視覺化教練工具 認證培訓師
- True Colors 特質測評 認證專業講師
- 漣漪人課程 認證講師 正向心理學教練
- 美國國際領導管理公司(LMI) 課程 認證教練
- 臺灣臺北地檢署修復式司法專案 促進者督導
- 救國團張老師中心 義務張老師

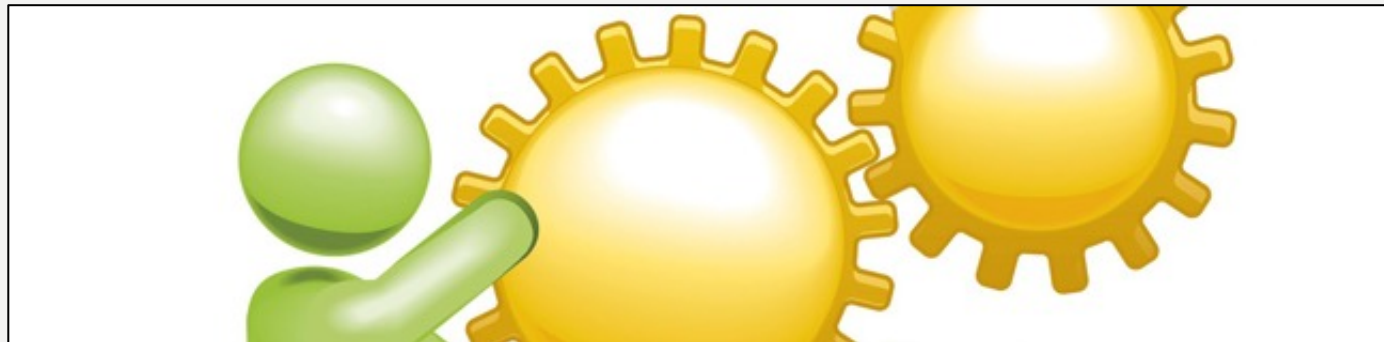


今日重點

- 領導「心」趨勢
- 認識教練式領導
- 教練式領導核心技能
 1. 傾聽
 2. 提問
- 教練型主管帶領卓越團隊

當外在環境不斷在變：

- 領導風格與思維是否也要改變？
- 在思考如何帶領團隊時，讓我們先看一下，現在的員工要什麼？



提升績效十大激勵因子

適當的懲戒

晉升機會

有趣的工作

優渥薪水

同理心

管理階層的忠誠度

工作保障

感謝

對事情的參與感

好的工作環境

領導「心」思維

- 這個差異告訴我們：現代的主管要激勵員工，

用「**心**」



比用「**薪**」重要。



教練領導學的崛起

- 1971，Timothy Gallway自滑雪教練得來的啟示。
- 「我並未教她打網球的**技巧**，我只是幫她克服了自己不會打球的**固有意識**，提醒她將注意力集中在網球上。她的**心態**從“不會”到“會”**經歷了轉變**，就是這麼簡單。」



PERFORMANCE = POTENTIAL - INTERFERENCES

績效 = 潛力 - 干擾



教練領導學崛起

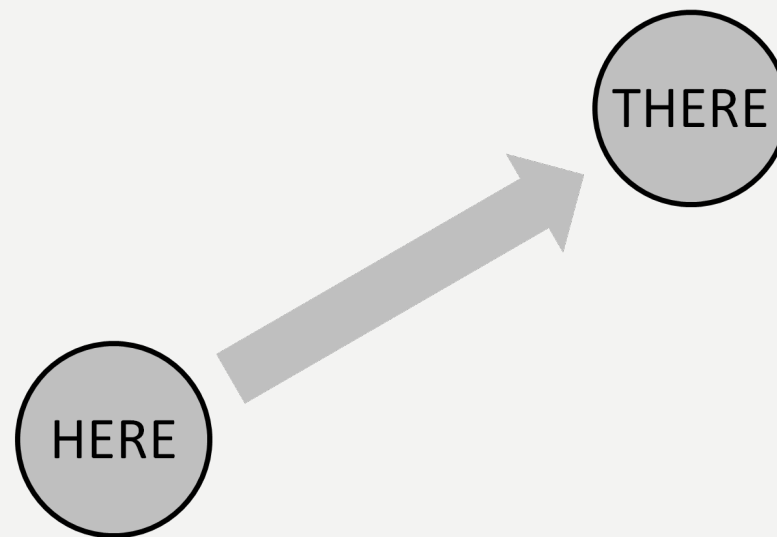


- 一種新的領導方式。
- 領導者通過強有力的**提問**，改變部屬的**心智模式**，一方面幫助其**覺察盲點**—行為、情緒和觀點上的，另一方面**激發其潛能**-樂觀的心態、積極而堅定的信念、務實而開放的思維、深藏內心的渴望。
- 主要的魅力，在於讓對方感到**主動成長**的快樂。

教練 COACH

帶領他人，由**現狀**到達**目的地**。

新世代領導者，要具備**教練**能力



教練式領導「」思維

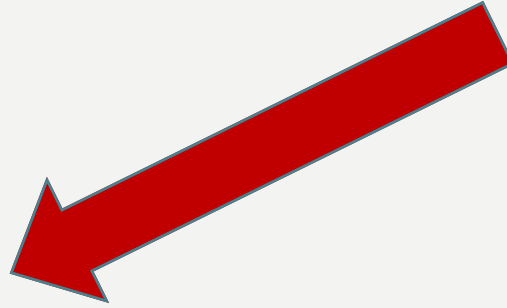
- 教訓=====→
- 命令=====→
- 被動=====→
- 指示=====→
- 擔心=====→
- 權威=====→
- 優秀領導人=====→

- 啟發
- 當責
- 主動
- 提問
- 信任
- 影響力
- 卓越團隊

教練型主管著重部屬



未來的**潛力**



過去的**表現**



思考如何發覺部屬**沉睡**中的能力

教練的本質



提升覺察力

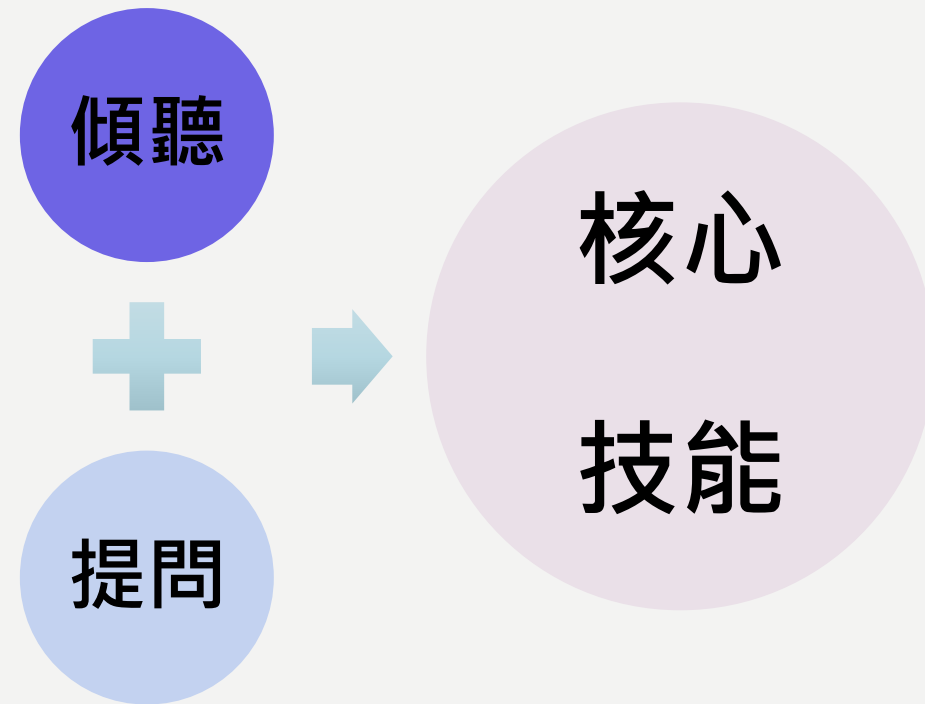
建立自信



建立責任感



教練兩大核心技能



傾聽



是聽？還是傾聽？

聽 (HEAR)

- 生理感官自然的過程。
- 隨意無目的與方向。
- 被動、消極的。

傾聽 (LISTEN)

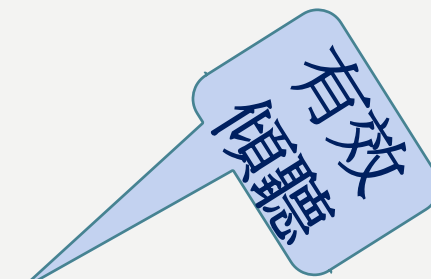
- 生理與心智結合的過程。
- 主動、積極的。
- 學習性、參與的。
- 一種**技能**。

傾聽的重要

- 以心讀心—建立信任關係的「傑」徑
- 帶人要帶心--先處理心情，再處理事情。

傾聽的層次

- 第一層次:聽而不聞
- 第二層次:虛應故事
- 第三層次:選擇性的聽
- 第四層次:專注的聽
- 第五層次:積極同理心的聽



取自「與成功有約」

傾聽重要元素

```
graph TD; A[傾聽重要元素] --> B[專注]; A --> C[同理];
```

專注

同理

專注(ESCAN)

- **E**ye Contact(眼睛注視)：眼神適當注視對方臉和鼻，讓對方感受關注。
- **S**ilently / **S**lowly(安靜且慢慢地)：靜心且耐心地聽，不要急著打斷。
- **C**uriously(好奇地)：不作任何預想，帶著好奇聆聽，不增不減、不演譯。
- **A**ttentively(專注地)：專注對方語氣、表情、態度、肢體語言、**弦外之音**。
- **N**eutrally(中立地)：即使看法不同，予以尊重，不批判。

同理

- 同理 **≠** 同情
- 同理 **≠** 同意
- 同理 = 感同身受 重點不在「事實」而在於與對方情緒的「**連結**」



同理的過程

- 一、聽到話中的**感受**
- 二、**跟著**對方的感覺走(共鳴)
- 三、對對方的感受有所**反應**，並**表達**出來

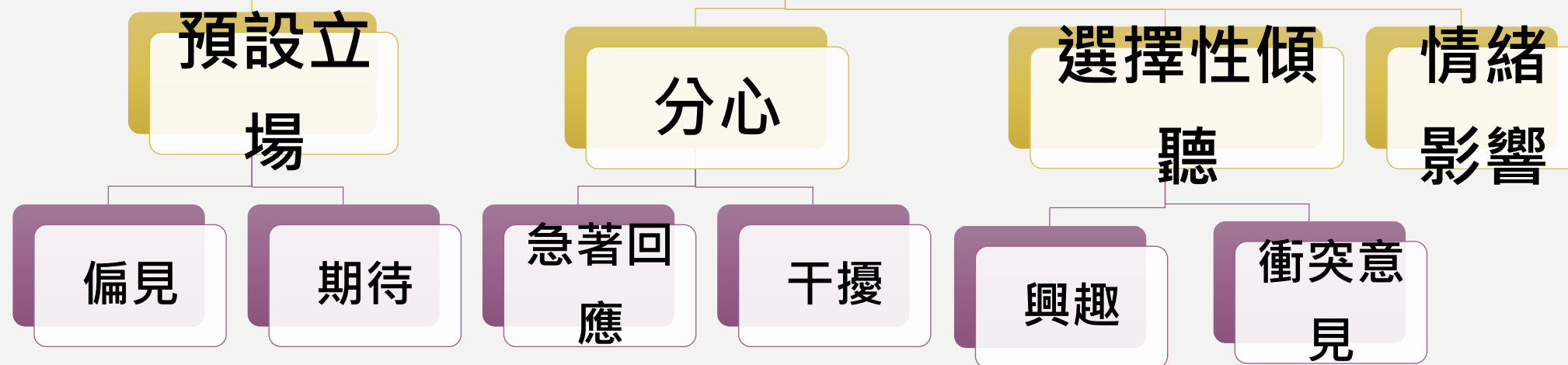
同理的話術



「**你覺得**.....」 -----後面緊跟著情緒字眼及正確的強度。
(例：你覺得**很難過、感到不平、覺得沮喪**：：：)

「**因為**.....」 -----後面緊跟著引起這個感覺的經驗或行為。
(例：因為**你一直很努力工作，卻仍然考績被打乙等、老闆卻仍然沒有把升遷的機會給你**)

傾聽障礙



同理他人的障礙

- 提意見/糾正
- 分析/診斷
- 講故事
- 憐憫/同情
- 安慰



- 關閉感受
- 轉移話題
- 質問
- 附和
- 比慘

提問

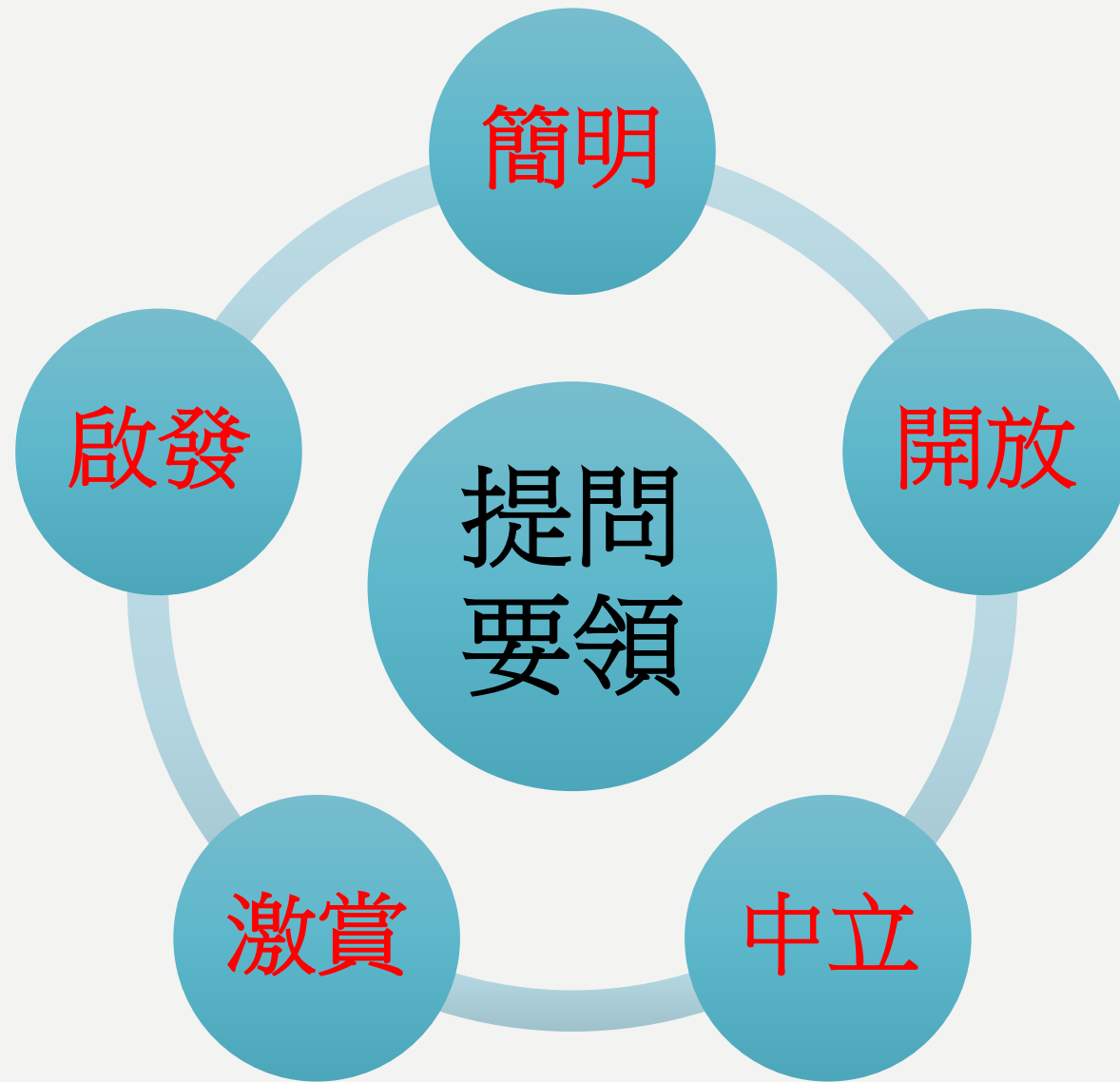


教練型主管的精髓在於~~

- 不是解決一個又一個的問題，而是通過**提問**，讓部屬有所覺察，從而改變自己的**心智模式**。
- 美國喬治華盛頓大學人力資源發展中心教授麥克·馬奎德指出，成功而有效率的領導者會**以身作則，不斷尋找各種提問的機會，來激勵員工、啟發創意、促進合作、解決問題**。

用提問代替質問

提問	VS.	質問
共同學習了解問題，鼓勵說出感受	問話期待	期待答案必須正確與明確
提升被問者覺察力，加深責任感	問話目的	希望被問者解釋原因
友善與激勵	問話態度	懷疑與批判
以引導、探索等用語	問話語法	容易充斥命令與不信任的字眼
<ul style="list-style-type: none">✓ 是什麼原因導致這樣的結果呢?✓ 如果要避免這種情形，要注意什麼?✓ 對此案目前的狀況，你有什麼感受或想法嗎?✓ 如果依你想法來執行，你的建議會是如何?	範例問句	<ul style="list-style-type: none">✗ 為什麼做不到?✗ 為什麼會發生這種事?✗ 你打算怎麼解決?✗ 你確定是這樣嗎?
有助被問者延伸思考，自行找出答案 建立和諧與信任關係	雙方關係	被問者容易有防衛心理，容易躲避回答甚或攻擊，破壞雙方信任關係。



- 簡明：問題簡單扼要明確——

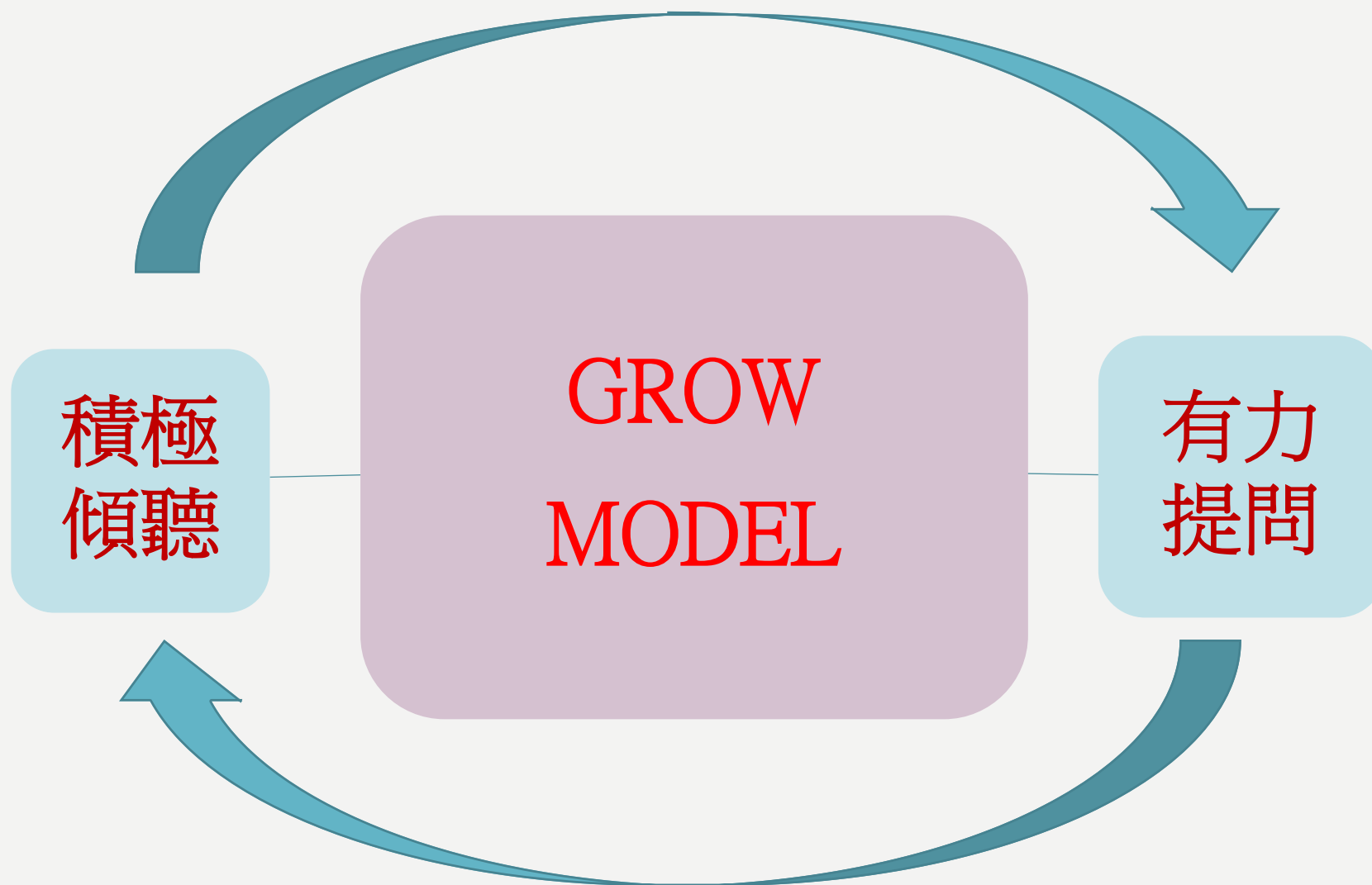
KISS(**K**ee**P** **I**t **S**imple and **S**hort)

一次一個問題。

開放：多採開放式問句，避免封閉式問句(YES or NO)

- **中立**：避免**暗示**或**引導**問句。
不帶**批評**、**責備**語氣。
- **激賞**：以欣賞(**Appreciative Inquiry**)角度、**正向語言**探詢。
帶著**鼓勵**、**支持**態度。以**解決問題**為導向。

啟發：以**激發思考**為導向。探詢有何**新學習**或**新發現**，或有無其他選擇的**可能性**，以及對**未來的影響**為何。



教練式領導錯誤運用

- 急驚風遇上慢郎中，時機不對
- 名為教練，實為指令
- 選錯對象
- 教練心有定見
- 對方不信任
- 急於給答案
- 重要而不緊急
- 教練狀態—尊重、好奇、欣賞
- 具備一定知識、技能與意願者
- 教練是為激發對方智慧 而非傳授自己經驗
- 先建立信任與彼此願意開放心態
- 先處理心情，再處理事情

教練型主管帶出卓越團隊



道德經第17章：「**太上，下知有之**，其次親而譽之，其次畏之，其次侮之。信不足焉，有不信焉。悠兮其貴言，**功成事遂，百姓皆謂我自然**。」

反思、應用與行動

REFLECTION, APPLICATION & ACTION

本次課程中我的感受如何？

我學習到什麼？

我預備如何應用？

什麼時候開始用？