



何为教练

二十年前,从没有人听说过生命教练、商务教练或企业教练。而今,《纽约时报》,《财富》杂志,Oprah与CNN经常会提及这个。但是,世界上大多数人对此仍是闻所未闻。对教练的需求可望增加,甚至激增。当媒体巨头发布一部描述人生教练的电影时,将会发生什么呢? 财富榜前100名的公司已经设有外部和内部教练职位而其他各大企业也随着跟风。

国际教练联盟(ICF)对教练的定义如下:

“专业教练作为一个长期伙伴,旨在帮助客户成为生活和事业上的赢家。教练帮助他们提升个人表现,提高生活质量。”

教练经过专业的训练,来聆听、观察,并按客户个人需求而定制coaching方式。他们激发客户自身寻求解决办法和对策的能力,因为他们相信客户是生来就富于创意与智慧的。教练的职责则是提供支持,以增强客户已有的技能、资源和创造力。”(ICF网站,2006)

教练行业在美国发展势头最好,其次为英国,日本,加拿大,澳洲,新加坡和新西兰,并在全球各国迅速推广开来。相对而言,教练是一个新兴行业。它融最佳的经商、心理学、哲学、体育及精神理念于一体。虽然coaching技能是与其它学科相结合的,但它是一个截然不同的过程来辅助他人创造理想生活。教练与客户共同探讨的话题相当广泛:从商业及职业的事件到个人及精神层次所关注的问题。教练充当拥护者、共鸣板、拉拉队长、确保对自己负责的伙伴、说真话的人和支持者的角色。

Coaching实际上是一种教练和客户之间的对话,以此来帮助客户获得充实的生活。通过帮助客户分清重点、澄清价值观来实现这个目标。教练会和客户凭着客户个人的价值观,明确真正的目标并制定计划,帮助客户专注于实现目标。

教练在coaching过程中为客户提供以下服务:

1. 引导客户自己找出答案
2. 澄清价值观

3. 共同制定计划来实现客户的愿望
4. 充当新思路的共鸣板
5. 支持其做出改变人生的决定
6. 开阔视野，挑战局限性
7. 确立清晰的目标
8. 认可
9. 激励
10. 提供信息资源

教练不是什么？

作为一个相对新兴的行业，教练是一种借助了其它传统行业理论的方法，包括心理学、商务咨询、导师机制理论和成人学习。但是，教练是一个独特的领域，和上述领域之间存在着显著的差异。

教练和心理咨询

教练不是心理咨询或者心理医生。虽然其中的干涉也是遵循如行为理论等的心理模式，但 **coaching** 的实际过程并不能与心理咨询疗法相混淆。其中两者最明显的差别是，心理咨询重点在于对过去发生的事的感受与经验，而 **coaching** 则是以目标制定和激励客户向前迈进为导向。

心理咨询师的特点是帮助失调的人变得协调，而教练是帮助协调的人变得优秀。心理咨询师的另一特点是帮助需要帮助的人获得心理健康，而教练是督促心理健康的人有更大作为。

Coaching 不是依靠过往来获得成长，而是着重未来的。**Coaching** 是行动导向的。**Coaching** 注重的是客户的现实情况，客户的愿望以及如何实现。

如果教练总是关注往昔，那么就无异于心理咨询师了。如果客户墨守陈规、停滞不前，或深陷酒精、毒品问题，那么你多半会是在做些别的而不仅是 **coaching**。有时，进行 **coaching** 课程会帮助客户意识到实际需要的是心理咨询。注意了。如果你对于和客户之间的对话感到不舒服或者不安的话，那么告诉你的客户。要成为一个好的教练的条件之一，就是知道什么时候应该 **coach**，什么时候不应该。如果发现客户需要心理咨询，也要介绍他们去找心理咨询师帮助。

教练和咨询顾问

教练常被比作咨询顾问。然而，这些学科之间是有明显区别的。咨询顾问通常是某一特定领域

的专业人士。他们负责提供建议和解决方法。咨询顾问协助客户解决某个具体问题或处理某个特定事件。一旦问题解决或事件处理好，咨询顾问就离开了。一般来说，咨询顾问不介入除他们专业以外的其它领域。

Coaching采用较为全面的方法。教练和客户一起审视现状，制定行动计划，并且肩并肩地解决问题。教练不必是客户所在领域的专家，因为客户本身就是专家。教练协助客户，通过利用客户的知识和答案来寻求解决方法。

虽然个人和公司通常会选择一个在特定领域有专业经验或见解的教练，事实上**coaching**的方法论并不需要这些。然而咨询顾问则以长期在特定领域提供咨询意见所积累的相关经验来发展业务。客户期待他们提出特定领域的意见、信息和秘闻。另一方面，教练没有现成的答案，也不会宣称有。他们提出正确的问题，引导客户自己寻找答案，澄清价值观。

教练和导师

所谓“导师”，来源于荷马的《奥德赛》。在《奥德赛》中，门特（Mentor）这一角色总是忠告、支持和劝导托勒马库斯（Telemachus）作为奥德赛的儿子，应该时刻准备好继承父亲的席位，承担对于这个家族的责任。导师又指导如何寻找父亲奥德赛。托勒马库斯感激他的帮助：“阁下，感谢您的善良。您就像父亲对儿子一般对我谆谆教诲，我会牢记您说的每一个字...”

导师通常较被指导者年长和资深。导师将知识和智慧传授给学生。学生向导师询问来寻求指导和意见。导师关系分为正式和非正式两种。

在商业环境中，导师是一种与拥有特定专业技术的人之间的正式关系。就像咨询，导师也传授一套专业经验。另一方面，**coaching**关系是一种教练和客户之间肩并肩的伙伴关系。教练激发客户自身潜能，遵循客户内心的真实想法。

行政教练、企业业务教练和商务教练之间有何差别？

上述教练之间的最大差别在于客户的不同。行政教练协助行政人员，通常是大中型企业的高级主管。他们往往是由行政人员自行聘请，或者是公司聘请。无论是哪种方式，他们通常对人生/工作平衡方面的行为进行**coaching**，同时也扮演着客户的战略伙伴的角色。

企业业务教练也协助通常来自大中型企业的行政人员。但他们更多是由公司聘请，来教练行政

人员更有效地实现企业的既定目标。他们同样扮演客户的战略伙伴的角色。商务教练一般协助小老板、私营企业家和公司的商务部门经理。根据客户的不同，他们的作用可以从人生/工作平衡目标到一个具体的商务目标（如销售额增加50%）。

一般来说，行政教练、企业业务教练和商务教练都在各自负责coaching的特定领域经验丰富，见解独到。商务教练有经营小型公司的经验，行政教练则有担任CEO或者高级行政人员的经验。虽然coaching方法论并不需要了解这些，但其存在有以下两个重要理由：

- 1.) 它有助于更好地了解客户心态，尤其是涉及文化和语言方面的。企业业务教练如果不了解企业关键业绩指标或战略计划的每个环节，将很难开展工作。
- 2.) 第二个也是主要原因就是市场。教练界也有这么一种说法，过了三次的coaching会议后，coaching的主题将会是个人的人生coaching。你最初的coaching目标是帮助该客户把销售翻倍，但是你很快会发现你的coaching目标将会是关于沟通、家庭/工作平衡还有销售翻倍。

所以，一个出色的个人教练极有可能成功coach一名高级主管。事实上，这可能正是他/她所需要的。但是从市场角度来看，公司CEO倾向于雇佣享有同一文化的人。同样，小型企业老板也倾向于雇佣了解小本经营运转的教练。

为什么聘请教练？

曼城股份有限公司，这一家教练公司最近的一项研究揭示了各公司聘请教练的动机。题为“行政教练投资回报率是成本的六倍”的该项研究量化了商务教练的效果。研究中的100名行政人员曾经接受过曼城的coaching而他们大部分都来自财富榜前1000强的公司。

这些公司通过曼城对其行政人员的coaching，实现了生产力、质量、组织能力、客户服务和股价的提升。不但减少了顾客对公司的投诉，同时这些曾接受coaching的行政人员也更愿意留在该公司服务。此外，每家公司对其行政人员的coaching投资所得的平均投资回报率(ROI)是投入成本的六倍。

研究中行政人员半数担任副总裁或更高职位(包括总裁、总经理、首席执行官、首席财务官、首席信息官、合伙人、负责人和部门领导)。近六成(57%)接受coaching的行政人员年龄在40至49岁间，三分之一年收入逾二十万美元。行政人员参与的coaching课程是改革导向

coaching和成长导向coaching的混合体：前者致力于改变行为或技能；后者致力于提升能力。Coaching课程一般持续六个月至一年。

研究结果

曼城coaching课程对典型的行政coaching计划平均投资回报率是首期投资的5.7倍——根据行政人员估测，coaching实现货币价值超过10万美元。获行政coaching的公司从以下几个方面受益：

- 提升生产力（据行政人员报道达53%）
- 提升质量（48%）
- 提升组织能力（48%）
- 提升客户服务（39%）
- 减少客户投诉（34%）
- 提升（获coaching的）行政人员的保留率（32%）
- 降低成本（23%）
- 增加净利（22%）

获行政coaching的人员个人从以下几个方面受益：

- 与属下的工作关系（据行政人员报道达77%）
- 与直属上司的工作关系（71%）
- 团队协作（67%）
- 与同事的工作关系（63%）
- 工作满意度（61%）
- 冲突减少（52%）
- 对企业组织的承诺（44%）
- 与客户的工作关系（37%）

Coaching模式

很多教练根据某种特殊的coaching模式行事。模式就是教练可以采用的一些比较系统的步骤或者一套步骤。随着时间的过去，不同的教练发展了不同的coaching模式，每一个模式都有着差别不大的哲学基础。目前有大量的书概述每一个coaching模式的好处，通常是由创立该coaching模式的教练所著。下面列举了一些著名的coaching模式以及创立这些coaching模式的作者的姓名。

- GROW Model (Landsberg, 1996)
- Single-, double-, triple-loop Model (Hargrove)
- Co-Active Model (Whitworth, Kimsey-House and Sandahl, 1998)
- Solution Focussed Therapy/Coaching (O'Hanlon)
- CAAACS Model (Auerbach)
- Eight Stage Model (Hudson)
- Stage of Change Model (Procheska & Norcross)
- Systems Perspective (Tobias, 1996)
- Systems & Psychodynamic Approach (Kilburg, 1996, 2000)
- Iterative Feedback Model (Diedrich, 1996)
- Multimodal Therapy Model (Richard, 1999)
- REBT (Anderson, 2002; Sherin & Caiger, 2004)
- Transformative-developmental model (Laske, 1999)
- Constructive-developmental theory approach (Fitzgerald & Berger, 2002)
- Action Frame Theory Approach (Cocivera & Cronshaw, 2004)
- Existential Approach (Peltier, 2001)
- Authentic Happiness Coaching (Seligman)

许多教练培训学校用某种特定的coaching模式培训教练。那么从这些学校毕业的学生通常继续使用他们学过的模式，并把该模式作为他们营销品牌的一部分。例如，他们可能会称自己为Co-Active教练或者Authentic Happiness教练。ICA是一所独一无二的coaching学校因为我们采取的是一种“无单一模式”策略。我们认为没有一个单一的模式可以解决所有coaching面临的情况和客户，大多数模式都具有其独特的价值。

在ICA，我们提供的是ICA coaching模式，这些模式是由我们的教练导师以及行政人员逐渐创立的。但是，这些模式只是作为建议的起点。在我们的课程中，我们鼓励学生利用他们独有的技能以及背景来创立并且记录他们自己的coaching模式，从而使得coaching更加适合他们特定的客户群。

为什么要成为一名教练？

加入教练这一独特的全新行业是令人振奋的。教练基于一套适用于任何coaching情况的核心技术和做法，而且有机会专注于某一适当领域。国际教练学院课程正是基于这样的模式：拥有核心coaching技能作为坚实的基础，以及通过自己学习和研究再加上与同学们合作和互动来拓展

适合自己领域的机遇。

思考

1. 如果你曾任与教练相关的行业，那么你的专业技能是否适用于**coaching**？有什么是不适用于**coaching**的？
2. 在什么情况下，你会介绍客户去找心理咨询师或心理医生帮助，而不是继续**coaching**？教练和导师之间有何联系？两者有何区别？
3. 商务咨询师如何改变他们的业务成为商务教练？两者之间提供的服务最大差别在哪？
4. 你如何理解“过了三次的**coaching**会议后，**coaching**的主题将会是个人的人生教练”这种说法？你同意这种说法吗？为什么同意？为什么不同意？