

從未來職能和設計思考觀點 談教練式領導的內涵與實務應用

謝馥蔓*

壹、前言

「教練」一詞最早出現在 1830 年的英國牛津大學，意指老師需帶領學生通過考試，而 Herminia Ibarra & Anne Scoular (2019) 則提出當代管理者的主要角色，就是成為一名教練 (coach)。但究竟何謂教練？何謂教練式領導？為何是管理者必備的重要的能力？以下分別自未來職能和設計思考的觀點分述之，再舉例佐證實務應用，以驗證其價值。

貳、從未來職能觀點分析教練式領導

在新冠肺炎肆虐初始的 2020 年初，最先提出國內人才發展專業者耳熟能詳的 ADDIE 訓練課程設計模式和 Kirkpatrick 4 levels of evaluation 的美國人才發展協會 (Association of Talent Development, ATD) 發表未來 3 至 5 年所需求的人才發展能力模式 (The New Talent Development Capability model)，3 種主

*文藻外語大學國際企業管理系教授／高雄市政府人事處人才發展顧問。

要能力構面包括源自於人際互動技巧的個人能力（building personal personality）、專業能力（developing professional capability）和組織影響力（impacting organizational capability），如圖 1。相較於傳統定義的職能（competency）著重於符合目前工作任務需求的知識、技能，能力（capability）模式偏向整合知識與技能，以適應和因應未來的工作任務需求；其中在專業能力就涵蓋教練式領導，亦即美國人才發展協會認為教練式領導是一項因應未來 3~5 年的重要未來職能。



圖 1 人才發展的能力模式

資料來源：Association of Talent Development, ATD。

一、一般領導與教練式領導的定義內涵

著名的組織行為學者 S. P. Robbins 指出領導是影響一個團體達成願景或一系列目標的能力（Leadership is the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals.），領導類型包括特質

論、行為理論、權變模式、情境領導和當代的領導者與成員互動理論、魅力型領導、交易型領導和轉換型領導，以及真實領導等；除上述領導類型外，所謂的教練式領導，依據 ATD 定義是「強化個人、團隊和組織績效的催化劑，幫助成員更快速發展到較佳的未來狀態，產出成果，設立目標，採取行動，做較佳決策，及活用與生俱來的優勢，教練式領導需使用傾聽、發問有利的問題、強化對話和創造行動計畫」。Sir John Whitmore 則認為教練式領導 (coaching)，就是協助釋放個人潛力以使個人績效極大化 (Unlocking people's potential to maximize their own performance)，表 1 說明領導類型與內涵。

表 1 領導類型與內涵

類型	內涵
1. 特質論 Trait theory	聚焦於領導者個人特質，例如使用 Big Five 人格理論 (經驗開放性、謹慎、外向性、配合度和情緒穩定度, OCEAN) 或 MBTI 等連結領導效能。
2. 行為理論 Behavioral theory	以倡導角色的結構性和體恤部屬作為領導型態的構面，並主張領導行為是可以被訓練的。
3. 權變理論 Contingency theory	<p>權變模式：使用 LPC 分析領導風格，再以領導者與部屬的關係、工作結構和職位權力作為情境因素的變項，對應任務導向或關係導向的領導風格的適切性。</p> <p>情境理論：第一版的情境領導論以部屬準備度 (能力、意願) 的高、低，作為情境因素，分別對應告知型、推銷型、參與型與授權型的領導風格。第二版的情境理論則以部屬的發展水準</p>

類型	內涵
	為情境變項的因素，分別對應指導型、教練型、支持型與授權型的領導風格。
	目標路徑理論：具有效能的領導者，可以幫助部屬減少達成目標途中的障礙。
	領導者—參與模式：主張領導者如何決策和所制定的決策一樣重要。
4. 當代領導理論 Contemporary theory	領導者—成員交換理論：領導者將部屬分成內、外團體，對於內團體成員較偏愛，而內團體成員也獲得較高的績效評估與工作滿意度。
	魅力型領導：具有天賦領袖魅力者，能給予部屬願景和夢想，但此類領導者可能具備自戀的人格黑暗面。
	交易型領導：藉由階級地位的合法權力，澄清領導者和部屬的角色任務以要求部屬服從。
	轉換型領導者：建立在交易型領導者之上，提供願景、使命，以引導部屬將組織利益優於個人私利，並能使用新觀點看待舊問題。
5. 責任領導 Responsibility leadership	真誠領導：領導者公開自己的信念，並堅持理想。
	道德領導：塑造道德準則，形塑道德文化。
	僕人式領導：領導者使用傾聽、同理心和當責性，服務部屬。
	正向領導：領導者具備信任的特質，能設定信任的組織氛圍。
6. 教練式領導 Coaching	領導者協助釋放個人潛力以使個人績效極大化。

資料來源：修改自 Stephen P. Robbins & Timothy A Judge (2019). Organizational Behavior, 18thed. pp.461-493, Pearson & John Whitmore, Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership

二、教練式領導的功能與風格

另從領導功能而言，通常一名管理者可能同時、先後或強弱地表現出指導、教導和訓練等功能，表 2 簡述其差異。

表 2 領導功能內涵的差異

領導功能	內涵
1. 指導 mentoring	指導者和教練都關注目前和未來的成就，但指導者具備較豐富的專業知識和技能，通常能給予成員相關建議，並成為成員的角色楷模。
2. 諮商 counselling	類似輔導員般地協助成員因應處理感到不舒服或不滿意的生活，著重於經營員工關係。
3. 治療 therapy	諮商與治療功能比教練更在乎成員的過去經驗，而治療的目的主要是協助成員解決其身心症狀與痛苦。
4. 訓練 training	訓練是協助成員藉由各種研習、經驗或教導，獲得相關的知識、技能或能力，以提升工作能力。
5. 顧問 consultancy	提供專業知識、技能給個體或企業以解決問題的專家。
6. 教導 teaching	由具備某特定知識、技能的老師傳遞知識給未具備的學生。
7. 教練 coaching	促進成員當責改變其想要的方式和幫助他們走在正確的方向，能釋放個人潛力以使個人績效極大化。

從表 2 各項領導功能的分析，可知教練式領導的功能包括：

- (一) 重視當事人的當責性，當事人為自己負責。
- (二) 注重於績效導向的行為改變，落實行動改變計畫。
- (三) 不直接告知答案，而是採用促進與引導的技巧，協助當事人釋放潛能，找到問題解決的方法。

至於上述領導功能的展現，實與教練式領導風格有關。Herminia Ibarra & Anne Scoular (2019) 認為教練式領導包括導入訊息知識和幫助個人自我探索兩個歷程，而根據教練導入訊息知識的多寡和教練釋放成員自己的見解和解決方案的動力程度強弱，故教練式領導風格可分成以下 4 種：

- (一) 直接式教練：導入訊息知識多，釋放動力少

例如對於新團隊成員使用告知、指導和建議的方式，類似於指導和教導的方式，其缺點是較難釋放團隊成員的動力，無法建立組織的學習職能。

- (二) 放任式教練：導入訊息知識少，釋放動力少

當團隊成員都具備高生產力時，放任式管理是較適當的領導方式。

(三) 非直接式教練：導入訊息知識少，釋放動力多

使用傾聽、發問和不帶任何價值判斷的方式，幫助團隊成員解決問題和因應具挑戰性的情境，非正式教練最能激發團隊成員的動力，也是傳統管理者首要刻意練習的風格。

(四) 情境式教練：導入訊息知識多，釋放動力多

在學習型組織中，所有領導者都應該成為情境式教練，即根據特定時刻的狀態需求，平衡地使用直接式和非直接式教練風格。

依據 Hersey & Blanchard 的情境領導理論，可將 4 種的成員準備度

(能力與意願)，對應 4 種適當的教練式領導方式，詳如圖 2。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

(一) 低準備度，無能力無意願—使用直接式教練，即高指導、低支持的告知式管理。

(二) 中低準備度，無能力有意願—使用直接式教練，具備高指導、高支持特色的推銷式管理。

(三) 中高準備度，有能力無意願—使用非直接式教練，即低指導、高支持的參與式管理。

(四) 高準備度，有能力有意願—使用放任式教練，即低指導、低支持的授權式管理。

簡而言之，當組織有新人報到時，主管可先採用直接式領導，以協助其盡快上軌道；然經過一段時間，部屬可能會產生工作倦怠與工作滿意度降低的情形，則主管可使用非直接式領導，提升部屬的組織承諾；而對於明星部屬，可充分授權，採用放任式領導。但由於員工的情境變數並非一成不變，因此應視實際狀態，平衡地使用直接式與非直接式教練領導。



圖 2 4 種教練式領導風格與 4 種部屬準備度的對應關係

資料來源：修改自 Hersey & Blanchard, Situational Leadership Theory.

參、從設計思考觀點分析教練式領導

「設計思考」一詞首次出現於哈佛設計學院院長 Peter Rowe 於 1987 年創作的《Design Thinking》一書，Tim Brown 將設計思考定義為使用設計者的敏感度和方法，滿足人們的需求，並將科技的可行性和企業策略，轉換為顧客價值和市場機會。通常設計思考包含 5 個步驟，如圖 3：

- 一、同理心 empathize—花時間在目標使用者身上，以取得解決潛在需求的產品或服務之觀點。
- 二、定義問題 define—使用訪談、會議法和次級資料分析法等方法，蒐集既存的組織觀點和目標使用者的觀點，以重新架構問題。
- 三、聯想 ideate—建立解決問題的團隊，透過腦力激盪法，找尋對應學習者的需要和需求、組織需求、學習者和組織的限制之解決方案。
- 四、原型 prototype—發展快速和便宜的最可能解決方案。
- 五、測試 test—蒐集使用者回饋，觀察使用者與原型的互動，評估使用者回饋和企業需求、限制的權重。

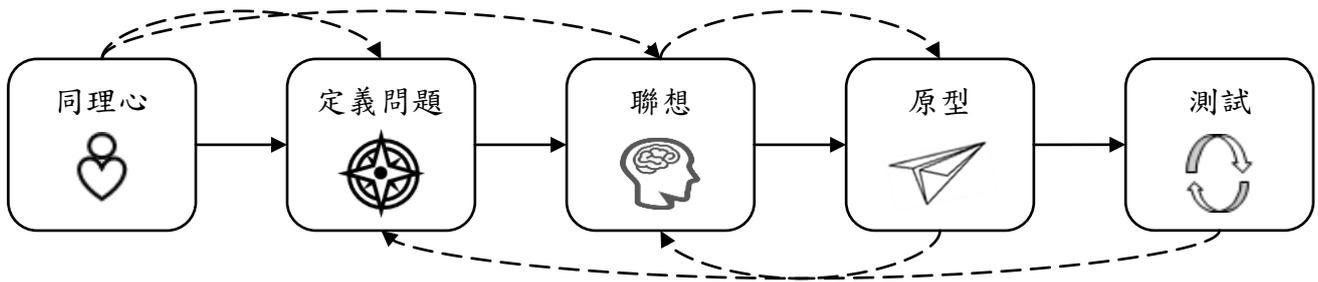


圖 3 產品發展的設計思考流程

資料來源：Sharon Boller & Laura Fletcher (2020) . Design thinking for training and development. ATD。

其中同理心是設計思考的第一要件，亦即聚焦目標對象，使用觀察和訪談等方法，蒐集其觀點內涵，以重新定義問題，提供對應的產品或服務，即從同理心定義問題，從同理心聯想問題。但同理心的層次往往與領導者的傾聽與對話能力有關。Peter Senge 在「第五項修煉」(The Fifth Discipline) 一書中指出團隊學習需要對話 (dialogue)，而非討論；Juanita Brown & David Issacs 則在「世界咖啡館」一書，主張 8 個運作原則的目的，就是用對話找答案、體驗集體創造。

然所有對話皆源自於目標對象的同理心，藉由繪製同理心地圖，有助於理解目標對象的想法，進而達到共鳴同理與回饋同理的境界。即從目標對象所說和所做，分析目標對象看到什麼？聽到什麼？而造成其內在的感受與想法，最後根據上述分析結果，理解目標對象的痛點，及其期待解決問題的效益。

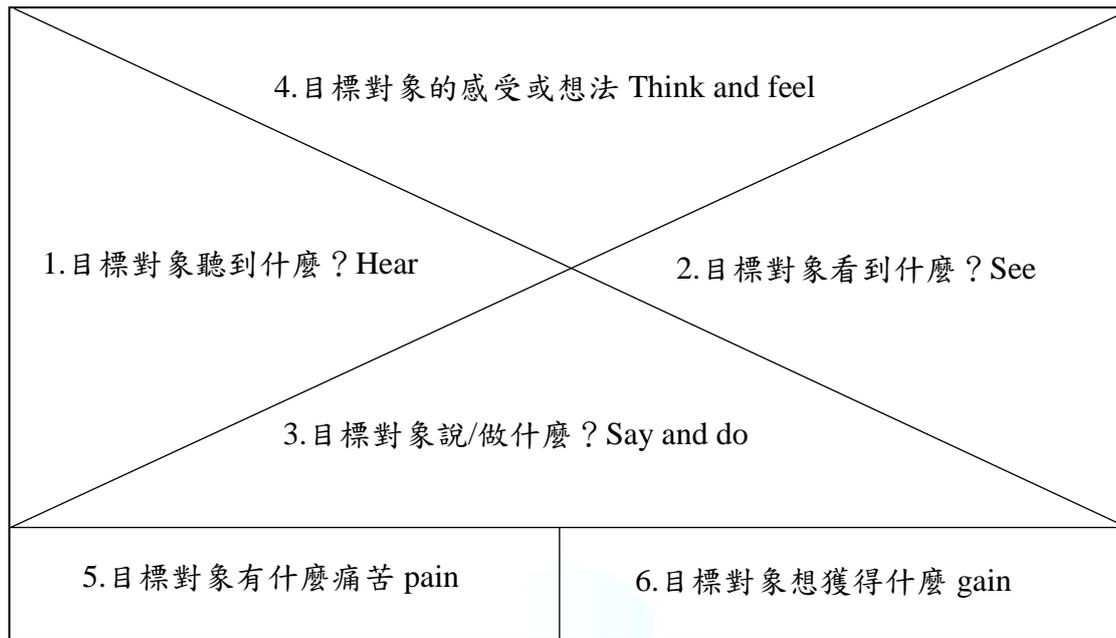


圖 4 同理心地圖

資料來源：XPLANE, Empathy Map

肆、教練式領導的同理心與對話技術

William Issacs 在「深度匯談」(Dialogue And the Art of Thinking Together) 指出討論與對話不同，討論可能變成辯護，或只想結束事情，對話則是尋求新的可能性，發掘新的選擇，Issacs 提出對話的三層次：

- 一、行動前後連貫的對話：使對話者所說與所做一致，包括應用傾聽、尊重、面臨衝突或模糊情境時的暫緩技術和適當表達等技術。
- 二、建立活潑的互動結構：管理對話者在語言背後所隱藏的各種潛在力量，明確理解對話者想表達的內容。

三、為對話提供健康的空間：重視對話的空間或對話者的成長背景，引導正向思考。

若依照同理心的四層次，再結合 William Issacs 的對話層次，當主管面對員工的工作情境時，例如工作受到挫折的部屬，則在使用眼神專注對方，和傾聽部屬後，具有教練式領導的同理心內涵和可能的對話內容如下：

一、專注—包括心理的交流專注和生理體力的準備。

對話：「您覺得自己的工作績效不佳」。

二、瞭解—反映對方的表面語言意義和部分情緒。

對話：「聽起來您很在意此次的工作績效」。

三、共鳴—能表現出理解對方的表面語言意義、部分情緒和隱藏的想法。

對話：「聽起來您很在意此次的工作任務績效，而且您認為將影響您的後續其他計畫」。

四、回饋—能表現出理解對方的表面語言意義、情緒和隱藏的想法，並能引導行動。

對話：「聽起來您很在意此次的工作任務績效，而且您認為將影響您的後續其他計畫，所以感到挫折，如果您不想看到這樣的結果，您打算怎麼做？」

另現代諮商學派的焦點解決短期諮商理論也是透過對話，幫助當事人發展出自己是有能力改變的認知，因此教練式領導主要問句技術包括：

- 一、解決式問句：如果您想讓我們看到結果，您打算怎麼做？
- 二、奇蹟式問句：如果問題已解決，會發生什麼不一樣的事？
- 三、量尺問句：如果有 10 分，1 分表示有些在意，10 分是非常在意，您的在意有幾分？
- 四、差異問句：您認為績效好的工作，與現在有何不同？
- 五、外化對話：把困擾擬人化，例如這個在意困擾您多久了？

而 Sir John Whitmore (1980) 提出 GROW Model 屬於非直接式教練的對話技巧，包括 4 個行動步驟，若藉由結合重視問句的焦點解決短期諮商技術，則可進一步將 GROW 教練式領導的問話或對話技巧展現如下：

一、目的 Goal

首先確認團隊成員當下的需求，不僅是個人在專案中的工作或角色而已，也包括個人對於團隊或問題解決的期待。常用問句為「當您推離這扇門，您想要獲得哪些是目前沒有的得到的？」「如果一覺醒來，發現問題已解決，您覺得會是看到什麼樣的結果？」

二、事實 Reality

使用 what, when, where, 以釐清特定的狀況，但千萬不要詢問 why，因為容易伴隨著價值判斷，而變成彼此的辯論或防衛。常用的問句為「有那些是我們要知道的關鍵事情？」、「有哪些不一樣的地方是我們該重視的？」、「在沒有發生問題之前，與現在有何不同？」

三、選擇 Options

幫助成員思考或延伸更多可能性的做法，當成員開始使用新穎且具生產力的思考方式時，教練要深化成員的思考，鼓勵成員探索每個選擇的優缺點與風險。常用問句為「如果您有一根魔棍，您會怎麼做？」、「如果一覺醒來，您發現問題已經解決，那是因為您做了那些事？」

四、將來 Will 和意志 Will

所謂的將來是詢問選擇後的行動計畫為何？如果成員無法說出清楚的計畫，表示教練必須回到目標 G、事實 R 和選擇 O 等流程，直到成員能夠說出解決問題的計畫為止。而意志代表行動力，常用問句為「如果有 1 至 10 分，您的行動意志力是幾分？」如果答案低於 7 分，表示當事人缺乏足夠的行動動機，同樣的教練也必須重複上述 GRO 的流程。

伍、結論

Edwin Locke 著名的目標設立理論，曾提出目標代表明確的行動方向，能指引部屬有清楚的工作路徑，其特性有三：具體性、可以獲得主管即時回饋和設立加一困難度的目標水準以逐漸提高部屬的工作精熟度，其中尤以回饋最為重要，因為回饋的即時性、充分性和雙向性，將會影響部屬的工作速度與品質。另從目前最流行的管理趨勢之一的 OKRs (Objective Key Results) 的即時查核系統中，發現管理者需具備 CFR 的功能，即溝通 Communication, 回饋 Feedback 和辨認 Recognition。

- 一、溝通：使用傾聽和簡述語意等方法，和成員進行雙向溝通。
- 二、回饋：適度給予回饋。
- 三、辨認：能辨認成員的努力與進度。

而 CFR 是為確保關鍵結果達成績效，不僅是同理心與對話的能力，事實上就是教練式領導的展現，因為教練式領導就是領導者能協助釋放個人潛力以使個人績效極大化，因此管理者最重要的角色，就是成為一名教練。另在充滿變數的現代工作環境，如遠距工作、虛擬團隊和數位學習等趨勢下，教練式領導遂成為領導者必備的能力，尤其是線上管理的需求，即便 Daniel Goleman (2000) 的研究顯示教練式領導是領導者最不喜歡的風格，因為領

導者認為很浪費時間，而且也不習慣，但教練式領導依舊是最重要的未來能力之一。

為培育管理者具備教練式領導的能力，以因應工作環境的平權化與虛擬化等變動趨勢，建議國家人才培訓機關可將 ATD 的人才發展新能力模式中所提及的教練式領導必備的 8 項知識與技能，作為職能內涵，再採用 ADDIE model (analysis, design, development, implementation and evaluation) 發展教練式領導力課程，8 項知識與技能如下：

- 一、組織的教練式領導模式之知識
- 二、具備協助個人或組織界定目標、發展務實的行動計畫、找尋發展的機會，監控進步的情形和當責性的技能
- 三、具備對督導和管理者實施教練式領導的方法和支持員工發展的技能
- 四、創造有效能的教練式領導協議之技能
- 五、具備評估教練式領導效能方法和技術的知識
- 六、安排與成員相互信任與尊重的環境之技能
- 七、招募、訓練和將教練和／或督導與員工配對的技能
- 八、擁有教練式領導的專業標準和倫理指引的知識

參考文獻

一、中文部分

柯雅琪(譯)(2001)。*深度匯談：企業組織再造基石*(原作者：William Issacs)。

高寶國際有限公司：臺北市。

二、英文部分

Association of Talent Development, *ATD: Talent Development Capability Model™*,

Retrieved from <https://www.td.org/capability-model/access>

Daniel Goleman (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review Press

Edwin A. Locke, Stephan J. Motowidlo, and Philip Bobko (1968). *Using Self-Efficacy Theory to Resolve the Conflict Between Goal-Setting Theory and Expectancy Theory in Organizational Behavior and Industrial/Organizational Psychology* Journal of Social and Clinical Psychology: Vol. 4, Special Issue: Self-Efficacy Theory in Contemporary Psychology, pp. 328-338.

Herminia Ibarra & Anne Scoular (2019). *The Leader as Coach*. Harvard Business Review

Hersey & Blanchard (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Situational Leadership Theory*. Prentice Hall

John Whitmore (2009). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*.

Nicholas Brealey Publishing

Juanita Brown & David Issacs (2005). *The World Caf: Shaping Our Futures*

Through Conversations that Matter. Berrett-Koehler publisher

Peter Rowe (1987). *Design Thinking*. The MIT Press

Peter Senge (2009). *The Fifth Discipline*. Enskede

Sharon Boller & Laura Fletcher (2020). *Design thinking for training and development*. Association for Talent Development

Sir John Whitmore (1980). *Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose. The GROW Model*. Nicholas Brealey Publishing

Stephen P. Robbins & Timothy A Judge (2019). *Organizational Behavior, 18thed.* pp.461-493, Pearson

Tim Brown (2008). *Design Thinking Defined*. Retrieved from <https://designthinking.ideo.com/>

William Issacs (1999). *Dialogue And the Art of Thinking Together*. Crown Business

XPLANE Consulting. *Empathy Map*. Retrieved from <https://xplane.com/worksheets/empathy-map-worksheet/>