

領航教練的種類

【Types of Executive Coaching】

William Bergquist, Ph.D.

● 反思式教練法

領導者時常發現自己陷入在「功能性思考」的陷阱中。所謂「功能性思考」是指封閉自己及在工作上將事情劃分成一個個的區塊來處理，並以務實、有效率的方式來生活的一種傾向。陷入「功能性思考」的領導者不會去追求其他的目的及意義的來源，他們通常採用管理而非激勵、生產而非創造、控制而非讓團隊、員工、組織以及工作場合能自由發揮。「功能性思考」通常又容易滋生強迫性、呆板、完美主義、固執、一意孤行、競爭、侵略性的特質。

在這個時候，反思式教練就可以發揮作用。反思式教練是「陪伴」領導人思考直接關係到其工作，以及間接關係到他的整個生活的複雜問題的過程。假設領導人願意接受並投入反思式教練過程，這樣的教練模式在挑戰領導人基本的思考模式與假設時，也能支持他所面臨的許多吃力的責任。

反思式教練始於並止於這樣的假設：有關領導人主要的資訊來源存在於他自己的身上，而非別人。反思教練剛開始是扮演在領導人的反思程的一個「見證人」角色，隨後則是扮演「回音板」或「鏡子」，協助領導人能以旁觀的角度來觀察他內心的思考過程。反思教練同時秉持「讚賞式的觀點」的原則下，不對受教練者做任何的批評或評論其深思後的決定。因為，最具影響力的理解與改變的來源，是來自於領導人本身的自我察覺及承認內心的矛盾。

反思式教練不僅對於陷入「功能性思考」的領導人成效非常顯著，這樣的教練方式也可以用在任何人（包括接受訓練即將成為領導人）身上，他們希望能更瞭解個人及專業的內心的流程並採取行動。

● 工具式教練法

以自己反思的方式及透過他人引導進行反思的過程，對於陷入「功能性思考」中的領導人可能產生太大的威脅感。他非但不願透過反思式的教練方式來尋找其他方法，這樣可能會讓他更陷入自我的形象以及行為模式中。

雖然任何人都適用工具式教練法，它通常是對一開始無法接受反思式教練法的領導人比較偏好的方式。使用工具式教練法的假設是此種方式的領導人，對於以數據資料基礎呈現的分析比較有安全感及具客觀性。慢慢地，當領導人感到較自在後，工具式教練法替領導人做好準備，使其有較高的意願採用反思式的教練方法來探索個人的觀點與價值觀。

工具式教練法可運用的資源很多。包括學習方式、性格因素、事業與個人價值、人際風格與需求、領導管理與決策模式、衝突管理與問題解決、改變以及組織文化等等的問卷與調查。

「工具式教練法」可以讓領導人藉由別人給予的回饋來反觀自己的行為。若以讚賞的方式來引導，領導人便能從問卷或測驗結果，洞悉個人優勢本質與擅長的領域。他也可以從中察覺到，在什麼樣的角色與情境下別人能看見他優勢，以及別人希望這個領導人如何去發揮他的優勢。此外，工具式教練法也能提供領導人一個評估其工作環境的機會，使其能了解到環境如何影響到他的行為。

當工作環境的資訊配合同事給予的回饋，教練即可協助領導人找出其個人更能發揮及更為符合他長處的方法，例如：多讓他接觸可以激勵並強化其長處的情境、在接觸他比較不擅長的工作情境時多給予耐心、找出別人可以看出他優勢以及理解他行為的方法、定期地從他的同事中尋求並得到有關他個人的行為清楚且正確的回饋。

● 觀察式教練法

觀察式教法超越自我反思他人的觀點，探討到領導人的真正行為如何在真實的時間影響到真實的人。即使是在模擬的情境下進行觀察式教練法（例如在領導力實驗室），依然能觀察領導者對真實的議題的回應與他人的互動的行為。這一種形式的教練方式，有可能對於領導人的領導表現造成最長遠及明顯的影響。

其中一項與反思式教練法以及工具式教練法有明顯差異的是：這種基於實際表現的回饋的過程是非常敏感的。因為在這種情況下，領導人必須願意在工作場合被公開地觀察，其他組織內的成員也必須能夠容忍受到教練的觀察。而因為外來的教練可能會引起領導人或組織成員的反抗或防衛心，因此若是可以由組織內的同儕教練來進行「觀察式教練法」，可以減低這種被侵擾的感覺。因此，同儕間進行教練，對於觀察式教練法的實行是相當具想像力並且有用。

觀察式教練法讓領導者在得到立即的回應時，提供給他學習及建立在他既有的長處的最大機會。無論是在現實工作環境或是模擬的情境下，觀察式教練法的基本步驟包括：

1. 建立合約 - 建立清楚、彼此了解的觀察及評論的項目。
2. 做準備 - 需要支援的事物、熟悉工作以及了解議題的本質。
3. 施行 - 實際的工作流程、模擬狀況或是角色扮演。
4. 給予回饋 - 根據合約提出資訊及洞見。
5. 再簽訂合約 - 釐清並了解第二次觀察的目的。
6. 再施行 - 觀察運用演練技巧的狀況並給予回饋。

雖然觀察式教練法最常應用於在位領導人的身上，在領導能力發展的計劃上，它也可以是讓同儕學習的一種非常有力的方式。