

焦点解决教练的工作重点与效果

——由空降主管与老板心腹的管理故事引发的教练对话

张如雅

如光教练学院, 广东 深圳 518000

*通信作者, 殷海江, E-mail: 46990995@qq.com

摘要: 这篇文章探讨了焦点解决教练在企业管理中的应用, 特别关注空降主管面临的挑战。通过 Jessie 的管理故事, 文章展示了教练如何引导其从初始的关系建立、议题澄清、目标设定到促成行动与承诺的五个阶段, 从而帮助当事人转化观念并采取积极行动。焦点解决教练强调信任构建和以未来为导向, 通过引导当事人自我反思并挖掘内在动力, 使其在职场中提升领导力并适应多变的环境。

关键词: 焦点解决教练; 企业管理; 目标设定; 信任构建; 领导力提升

Parachuted Supervisors and Veteran Employees

— A Solution-Focused Coaching Dialogue

Zhang Ruya

Ruguang Coaching College

*Corresponding author, Zhang ruya, E-mail: ruya.chang@icftaiwan.org

Abstract: This article explores the application of Solution-Focused Coaching in corporate management, specifically addressing the challenges faced by parachuted-in supervisors. Through Jessie's management story, the article illustrates how coaching guides her through five stages: establishing rapport, clarifying issues, setting goals, facilitating actions, and securing commitment. Solution-Focused Coaching emphasizes trust-building and a future-oriented approach, encouraging clients to engage in self-reflection and uncover inner motivations. This helps enhance leadership skills and adaptability in a dynamic work environment.

Keywords: Solution-Focused Coaching; corporate management; goal setting; trust-building; leadership

【作者简介】

张如雅:

如光教练学院荣誉副院长, 国际教练联合会 (ICF) 认证大师级教练 MCC (Master Certified Coach), 也是中国台湾认证咨商心理师, 同时具有商学院策略分析、工商组织心理研究背景, 并拥有 20 年百强外企组织管理经验。

目前致力于教练式领导力 Leading with coaching competencies、压力管理与恢复力 Stress Management / Resilience、团队建构与冲突管理 Team building and Conflict



Management、优势管理与团队发展 Strength Management and Team Development 等教练领域。

联系方式:

微信: Ruya_Chang

邮箱: ruya.chang@icftaiwan.org

1 前言

员工喜欢跳过空降主管直接向老板报告, 若你是这个空降主管, 该怎么做?

老臣总是不把空降主管放在眼里, 是不信任空降主管, 还是想借此拍老板的马屁?

以上情境是否让你觉得熟悉? 或者, 就是如实在你办公室里上演的戏码呢? 让我们用心探索、感受以下对话, 剖析这个如宫斗剧般的案例吧!

2 对话缘起

Jessie 是位身材高挑、步履轻快、说话声音低沉、表达简洁的成熟高管。人会质疑她的品味和专业能力。

她过去做过干练的外企经理人, 最为业界津津乐道的就是能成功地调和组织内多元种族和文化并积极创新。三个月前, Jessie 从百强外企转到内地一家电子企业新任主管, 目标为协助该企业进行组织改造与培训, 以应对疫情后越来越多变的市场需求。

某日, 她利用中午时间冲到好友 Pan 的办公室, 大肆抱怨部属无能且背着她向上级主管陈情。在无意间, 她看到好友桌前放着一张大桌牌, 写着: “让我们聚焦于未来、目标与行动上, 共同实践公司与个人理想”。这段话是这一年来 Pan 与教练共同的期待与互勉。

Jessie 好奇地自问: 公司目标与个人理想可以不相抵触吗? 为何自己无法与团队合作前进呢?

当天下午, 行动力十足的 Jessie 迫不及待地拨通了这个教练的电话, 表达她的困扰与好奇。

透过 Jessie 的案例, 我们先来看看, 整个教练历程经历了哪些阶段? 发生了些什么? 她和教练共同创造了些什么? 最后, 我们再将历程中核心的教练理论精要与应用进行整理。

3 初始阶段: 建立关系

在此阶段, 教练主要工作是同理当事人的主观经验, 聆听当事人的痛苦, 给予陪伴与支持, 接纳当事人的情绪, 觉察当事人的关键性感受。从当事人的认知、学习历程与社会影响, 透过同理心的展现, 教练快速地与当事人建立关系, 并有效支持到对方。

两周后的一大早 7:00, 教练与 Jessie 在一间河岸边有着落地窗的饭店大厅见面, 薄薄的晨曦为蒙蒙亮的冬日早晨带来一丝暖意。

两人彼此寒暄、道早安后, Jessie 带着歉意说: 早上是我最喜欢的时光, 一定要留给教练对谈。

这段话让教练感受到 Jessie 的细心、温暖, 以及对自己的疼惜与尊重, 同时缓解了自己 5:30 从城外风尘仆仆驾车进城的疲惫。

这是一个好的开场。因为在亚洲的社会文化中, 企业经理人多数的问题都来自于“忽略自己”, 无论是在家庭的爱与归属上, 或在公司的权力、角色责任等议题中, 往往处于全力以赴的紧绷状态, 而忽略了自己身、心、灵上的需要与平衡, 最后落入到无奈失落的生活循环中。

4 第二阶段: 澄清议题

此阶段的教练目标, 是以尊重、真诚的态度, 运用提问、澄清与回应的技巧, 协助当事人尽可能具体地探讨问题、困难、疑惑及真实处境, 同时引导当事人去思考并看见个人的期待与渴望。

当天 Jessie 穿着白色套头毛衣与合身长裤, 搭配黑灰格子西装外套。虽然有一头利落的短

发，但眼神透着些许茫然。她望着窗外，叹了口气说：我回内地是对的嗎？

那个当下，她似乎掉入了自我沉思的无声世界里，更像是在喃喃自语！

Coach: 听起来，对这份工作，你有许多的想法与期待，可以说说是什么嗎？

Jessie:（眼神看向远方，犹如喃喃自语）我回内地工作希望能多陪爸妈，又可以将自己的经验与所学回馈故乡。更重要的是，自己在国外工作近 20 年，总是感觉不踏实，再加上已近中年，如果不把握机会，很快在职场上就会失去价值，到时再要回内地，也没啥好的工作机会了。

Coach: 听起来，这是你经过深思熟虑后的选择。

Jessie:（叹了口气）然而结果完全不是这样。我在这家企业带的团队员工，多数工作年限超过 20 年，许多人连电脑按键都搞不清楚，手写给我的报告还有错字，这样要如何带领那些 90 后、00 后的年轻人呀？

我只要求文件数字化，他们竟然可以去找老板通融，真让人不可思议。更惨的是，他们还因此常常加班，我都觉得是在诈领加班费。

Coach: 感觉到你有许多情绪。你觉得放眼所见，最能带给你力量的东西是什么？

Jessie: 这支笔吧！（她手中转着一支 18K 金的名牌钢笔）

Coach: 你握着它，感受到什么？（静默了三秒）

Jessie: 可控制感啊！

Coach: 这个可控制感的力量，若连结到三年后的你，生活与工作状态会是怎样的景象呢？

5 第三阶段：设定目标

此阶段的教练目标，主要在协助当事人将所呈现的片段力量放大，并加以组织，使其可

以更清楚地看到愿景，再由达成愿景后的视角回望问题的全貌，以决定该如何回应现状。

此时，当事人对自己所处问题情境之知觉往往带着偏袒或扭曲，因此，教练必须协助当事人将问题情境发展成较客观的外化观点，这将有助于当事人设定适当、合理且有效的目标。

Coach: 我有些好奇，这份工作与三年后达到愿景的你是什么样子呀？

Jessie: 大厅中，有个木头的宽大楼梯，像极了黄浦饭店气派的大长梯，我轻巧地走在上面，旁边还有我的同事、老板，大家笑着寒暄，甚至揶揄彼此，愉快地谈论着工作、生活上的大小事。

Coach: 感觉到这画面既有活力、温暖又有点历史。若要达到这样的理想，画面中的哪些人、事、物会是关键要素？

Jessie: 应该是老板和那位每次都去找他报告的大叔吧！基本上，大家都很尊重我的专业，老板也很器重我，还增加了我的管辖区域。如果这个大叔能够调整思维模式，我应该就不会这么焦躁与不安，也就不需要常常加班，修改他送来的资料了。

Coach: 既然关键人物是老板与大叔，你对他们的具体期待又是什么呢？

Jessie: 大叔可以不要直接跳过我去找老板报告，而老板也可以同理我的处境，多在团队面前肯定、支持我。

Coach: 你觉得大叔为何要直接找老板沟通？而老板又为何会屡屡接受呢？

Jessie: 过去 20 年他们已经建立了革命情感，非常熟悉彼此的工作模式，有坚固的信任基础。

Coach: 在这工作环境下，你觉得大家又是如何看待你的？

Jessie: 专业、有能力、只看绩效、冷漠的老女人吧！除了公事外，根本没人想要跟我说话。（Jessie 噗嗤地笑出声来），而且我

刚来，大家也会有些危机感吧，更想要在老板面前有所表现。

Coach: 听起来好像白雪公主的后母（两人同时笑了起来）。在这种情况下，有谁可以协助你呢？

6 第四阶段：促成行动

此阶段的教练重点在于“促成行动”，协助当事人成为积极的行动者，找出各种可能的方法，并选择实用可行的方案，做好立即行动的准备。

Jessie: 在这个事件上，我觉得教练和老板都可以协助我！

Coach: 谢谢你的肯定，你希望教练如何支持你？不过，身为教练的我不会告诉你该如何做的哟。（教练些许揶揄地笑着对Jessie说）

Jessie: 从开始教练到现在，已经让我有些发现了。我希望教练陪伴我看见问题、分析现状、探索策略。

Coach: 明白！老板展现出哪些行动，你会觉得被大力支持？

Jessie: 可以与我立场一致。当大叔去找老板讨论工作时，或许可以请大叔先找我讨论，抑或让我加入他们一起讨论。这两个方法都行！

Coach: 听起来很具体可行，你打算如何做？

Jessie: 找老板说明我的困扰与担忧。毕竟，我还需要部门员工协助我熟悉整个组织，可不希望和团队的关系弄拧了！况且，我也希望工作环境是愉快、友善的。

Coach: 除了找老板谈谈，还想到什么好方法呢？

Jessie: 我也会找大叔，听听他对我这段时间的表现与看法。

Coach: 还有吗？

Jessie: 过两天我就到职满三个月，可以花点钱请大家喝下午茶庆祝到职，同时感谢同事们在这段时间的协助与支持。虽然平时我说话不多，但并不代表我不关心大家。

7 第五阶段：承诺与结束

教练历程来到结束阶段，现阶段的首要目标是提升当事人的行动能量并取得承诺，要让当事人自行打包对谈干货。教练邀请当事人回馈教练过程中的觉察或学习，并提出下次对谈的方向与期待。

Coach: 如何知道你的努力已经有些成效呢？

Jessie: 部门同事要团购零食会来问问我，大叔有事情会先找我讨论，不会直接跳过我找老板。

Coach: 最有可能的阻碍会是什么？

Jessie: 哟！我都忘了，有时老板也会直接找大叔问话或交代事情。但只要大叔找老板的频率能减少到一周两次以内，我就很高兴了，毕竟 20 年的革命情感与习惯，应该不好改吧！但我会先去提醒老板，“尽量不要跳过我直接派工作给大叔”。

Coach: 这个评测目标听起来很合理，真是让人期待听到接下来的发展，下次见！

8 教练对话小结与提醒

初始阶段_建立关系：同理当事人的情绪，并且重新建构当事人处境，借此增加其认知弹性、灌注希望、自我接纳，从中帮助当事人接受自身的冲突与矛盾。

第二阶段_澄清议题：教练以尊重、真诚的态度及行为，协助当事人在自我负责、积极关怀状态下，共同进入教练历程当中。

第三阶段_设定目标：协助当事人进行资源的整合、看见挑战并设定目标，并使当事人在非情绪性的环境中，学会仔细倾听、正确地

审视自我及面对处境,了解到”自己在做什么,以及下定决心对此情况采取一些正面、有效的行动。”

第四阶段_促成行动:主要为发展行动计划,协助当事人找出各种可能的方法及选择实用可行的方案。促成行动发生的同时,陪伴当事人适时评估自己执行实践计划之落实程度、计划的切合性与目标的链接性。

第五阶段_承诺与结束:巩固当事人的信念、取得承诺与追踪,此阶段重点在于赋能,并在其采取行动期间给予适当的支持。

这个教练对谈案例主要采用后现代谘商理论为教练基础,偏向焦点解决教练对谈模式。其特点为:快速建立信任关系,并协助当事人愿意袒诚面对自己的困境,试着用新的视角来看待自己,同时采取创新的行动,直面现况,化危机和焦虑为转机,最后赋能并取得承诺。

在整个教练历程中,教练最大的挑战来自于辨识当事人的”主要问题”。以 Jessie 的故事为例,表面上是”回内地工作是正确的选择吗?”,对谈后发现这个议题涉及背后的生涯与职涯的期待,而前景议题为部属越级报告所引起的情绪困扰。

教练在处理了当事人的感受与情绪后,连结其生涯、职涯愿景,从中协助当事人辨识矛盾的认知、不利愿景的工作因子等,随即当事人的行动计划即呼之欲出。

在之后六次的教练历程中,教练穿插 Homework 的方式,帮助当事人开始实践这些计划,并在未来的教练中与当事人讨论执行计划的落实程度与成效,以进行优化。

9 理论与应用小 Tip

焦点解决短期取向 (Solution Focused Brief Therapy, 简称 SFBT) 引用了 Watzlawick、Weakland 和 Fish (1974) 的观念,认为解决方案的重点必须是在有利未来发展的策略上,

对于问题和起源的梳理并不一定是必要的 (Fredrike & Bannink & , 2009)。

Burbridge 与 Morgan (2007) 提出以解决方案为重点的教练在三个关键方面的影响为:

1. 通过教练提高团队凝聚力;
2. 通过教练促进团队建构;
3. 通过教练历程锻炼回应未知的能力。

他们认为教练在创新领导力与团队领导者和成员上都有影响,领导力侧重于激励和促使他人能够朝着新的目标方向努力。简而言之,领导力必须具有“有效回应变化”的力量。而焦点解决教练对领导力、解决方案的重点,即是通过教练技巧对当事人提供鼓励和帮助。

焦点解决教练要了解团队的优势和文化,支持管理者发展成一个拥有新做法和思维的领导者。就像其他教练模式一样,注重让客户自己设定目标和行动,提供持续的进展。

(Britton, 2015)

因此、在焦点解决教练对谈实务中,教练不会过多地关注冲突本身,而是采取关注未来的策略模式。例如:

- 希望看到哪些不同?
- 你对这个角色三年后的期待是什么?
- 美好的梦幻团队是什么样子?
- 如何实现这一目标?
- 发生什么事,能让你增加对团队的信任?

一般来说,当事人都会说希望别人改变,这时除了接纳,焦点解决教练会引导当事人看见内在的渴望。常用的问句如下:

- 如果对方的行为朝你期望的方向发展,是因为你做了什么事呢?
- 10分是合作,0分是冲突,在这个量尺上,你想达到哪个分数?
- 现阶段,达到多少分是你满意的?
- 若能多一分,会是什么样的景况?

- 这一分是因为你做了什么不同以往的事呢？
- 什么是你离开这次对谈后马上会做的？
- 你的同事会从哪里注意到你的改变？
- 团队成员或主管会从哪里发现你正在为这个团队的目标努力着？

10 思考与反思

在一般的工作现场中，多年的同事被拔擢为高阶主管或空降一个主管，“越级报告”的情况多有发生，这对主管或员工在工作现场的界线拿捏实属不易。

焦点解决取向教练聚焦于领导人在团队内推展顺利、产生改变的地方。透过拆解 Jessie 案例的教练过程，希望让读者对焦点解决教练模式有些许认识与启发。

企业的高管都明白新的知识很重要，但创造可持续变化的新行为才是组织成长的关键。教练之所以有效，是因为它主动、有意愿和有意识地帮助领导和团队成员，随着时间的推移整合，转化出新的思维与实践，也是因为它作用于提供可见结果的潜在能力上。但是，企业的最终目标是提高团队绩效，这必须由团队或组织本身来衡量。

整体而言，教练重点不在于结果，而在于陪伴客户转化为一个能够成功应对广泛挑战、不断成长、向着目标推进的领导人（团队）。

（备注：案例主人翁为化名，场景与产业都在不失原始教练的精神下，有所调整。若有相似，纯属巧合！）

参考文献

- [1] 廖凤池、钮文英. 问题解决咨商模式[M]. 中国台北: 张老师出版社, 1990.
- [2] 许维素. 焦点解决短期治疗: 理论与实务[M]. 中国台北: 心理出版社, 2014.
- [3] Britton, J. J. Expanding the coaching conversation: group and team coaching[J]. *Industrial and Commercial Training*, 2015, 47(3): 116-120. DOI: 10.1108/ICT-10-2014-0070.
- [4] Burbridge, J., & Morgan, J. Team Coaching for Learner Success[R]. *CEL Practitioner Research Programme*, 2007, 11: 42-50. <http://www.lums.lancs.ac.uk/leadership/cel/>
- [5] Fredrike, P., & Bannink. Solution Focused Conflict Management in Teams and in Organisations[J]. *InterAction - The Journal of Solution Focus in Organisations*, 2009, 1(1): 11-25.
- [6] Watzlawick, P., Weakland, J., & Fish, R. *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*[M]. New York: Norton, 1974.