

独立教练专栏 | 实践探索

优势识别在教练中的运用

王姿

前言：

教练对话中，教练成功支持客户拿到成果的关键，在于及时捕捉客户对话时所呈现出的思考模式、动力和阻力来源以及对于教练自身沟通方式的觉察。

从盖洛普优势报告解读延伸的优势教练，在有力支持客户的同时，符合国际教练联盟组织（ICF）对教练的核心能力要求。本文从三部分讲解优势识别在教练对话中的运用：盖洛普优势介绍、优势教练中 ICF 核心能力的运用、经典案例。

一、盖洛普优势识别器介绍

盖洛普优势识别器由美国优势心理学之父唐纳德·克里夫顿主导设计，团队花费 30 年，基于对不同国家、行业的杰出人士的海量访谈，萃取让他们成为行业的佼佼者所具备的共同底层特质，提炼出 34 项天赋才干主题（talent theme），并归类为四个维度——执行力、影响力、关系建立和

王姿 Carrie

- ICF 国际认证 PCC 教练，辅导教练
- 盖洛普全球认证优势教练
- ABNLP 大师级执行师
- 全球特许管理会计师 (CGMA)
- 英国皇家特许管理会计师
- 故事力 TTT 认证讲师
- 高级经验萃取师
- 英国南安普顿大学硕士

职业背景

- 多年海外财经领域工作背景，英国皇家特许管理会计师，服务组织有世界 500 强英国总部、金融行业、非盈利性组织、物流行业、零售业。

教练风格

- 优秀的聆听和提问能力支持对话中的流动；



- 通过对候选人优势组合解读对客户心理机制和决策动力进行组织人才盘点与建设；
- 擅长捕捉客户思考模式、情绪状态、表达方式的变化，找突破口，温和有力支持客户的调整。

战略思维。

通过解读盖洛普优势测评报告，可以看到一个人的做事动力、决策机制、如何向外界展示自己、以及个人情感的表达方式。继续往下切分，可以解读出测评者的自驱力、持久力、领导风格、在团队中的互动方式、对于新鲜事物的适应性、创意能力、直觉力、时间线维度、专注度和按流程做事的偏好度等等。

盖洛普优势解读可以用于个人优势识别和运用，比如一个“回顾”才干排前的人，我们可以知道TA善于从过往经历和经验中优先调取资源。如果曾经有过成功的经验，很容易迁移复制到类似的场景中。

优势识别也可以运用于解读组合报告，包括团队文化、合伙人搭档、亲子关系、亲密关系等。运用盖洛普优势测评报告中的才干排列组合作为了解客户深层价值的途径，并结合教练对话的优势教练，在实践中会对客户的支持力度产生显著提升。

二、优势解读结合 ICF 八项核心能力在教练对话的运用

（一）ICF 最新版的八项能力要求

1、核心能力1 展现教练的道德规范 (Demonstrates Ethical Practice)

• “对客户的身分、环境、经验、价值观和信念保持敏感”

盖洛普优势报告中会展示出一个人的底层价值取向，比如公平排前的人，对于在周遭环境中遇到的事情是否符合心中公平的定义非常敏感，也会产生情绪。如演员钟汉良在“令人心动的 Offer 第六季”中讲的——“偏爱和被偏爱的都很难过”，对于客户

可能因为深层价值被触动而流露出的情绪波动，从拿到客户的优势报告时，教练就可以保持相应的关注和觉察。

与此同时，教练也需要保持对于自己的觉知。有些教练不喜欢紧密的人际关系，这样的喜好体现在教练对话中，会在客户带来关系类话题并讲述过往细节时，不自觉产生情绪，下意识将问题引导到自己认为“积极或者正确”的方向。

反之，如果教练保持稳定的状态，沿着客户讲述的内容探索其背后相关的信念和价值，帮助客户找到深层内在的需求如“被认可”、“安全感”等，才是更有效支持客户的方式。

2、核心能力2 体现教练心智 (Embodies a Coaching Mindset)

• 开展持续的反思实践，以提高自己的教练能力

• 利用自我觉察和自己的直觉，让客户受益

• 对环境和文化之于自己和他人的影响，保持觉察和开放

作为优势教练，在解读了成百上千份报告之后，看到了很多种不同才干组合下呈现的客户状态之后，会越发相信，“才干没有好坏，才干的组合显示了一个人当下的状态”。由此，教练的中正状态就会在不知不觉中越来越稳。

比如，在盖洛普才干中有两个才干涉及时间线的两端，过去和未来。如果客户的时间线在过往，而教练和未来相关的才干排前，在问及未来愿景问题时，教练如果没有意识到彼此时间才干的不同，将问题时间跨度拉得很长，比如提出问题：“当你开始这样做了，十年之后的自己会是什么样子？”客户可能无法很快找到内在资源。

当教练意识到客户和自己在运用

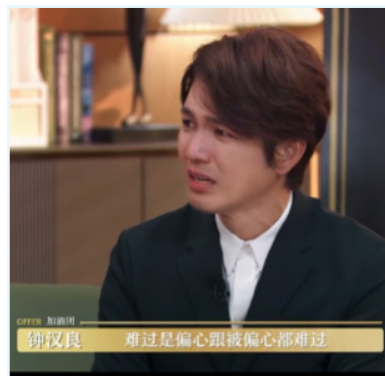


图1 图片来自《令人心动的 offer 第六季》

时间维度思考时的不同方式之后，将“十年”换成“一年”、或者“三年”，接着在下一个问题中将时间逐渐拉远，如同为客户在这个对话空间中搭台阶，客户就可以轻松跟上来，在时间线上看到愿景画面。

3、核心能力3 建立和维护教练合约 (Establishes and Maintains Agreements)

• 与客户合作，以确定客户与教练的匹配性

• 与客户合作，以确定或再次确认他们想在教练对话中实现什么

在优势教练的长期合约中，第一场对话通常从优势报告解读开始。通过优势解读，客户一方面更了解自己，同时也和教练建立了良好的信任关系。一场解读足以让客户可以决定，教练是否是未来愿意进行长期教练对话的那个人。在解读的过程中，和客户相关的一些议题会自然而然浮现，客户和教练对于客户接下来希望实现的长期目标会变得清晰。

在最近交付的一场优势教练中，客户本来是带着“希望了解自己”而来。随着解读部分的进行，客户发现自己是团队成员和其他部门同事口中的“知心大姐”，在满足他人需求

的同时，却忘记了自己对于职场的抱负和追求。于是，在接下来的长期教练中，客户希望将目标聚焦在领导风格的调整上，在未来三年将自己“主动承担”的方式转化为“不介入、引导而不告知、投入更多精力打造团队阶梯”。

4、核心能力 4 培养信任 and 安全感 (Cultivates Trust and Safety)

- 基于客户的个人背景，包括他们的身份、环境、经历、价值观和信念，去理解他们

- 对客户表示支持、同理心和关心

在一份报告中，优势才干排序不同意味着客户对于某项特质调用的频次不同——“用则优，不用则后”。

比如“思维”才干指的是透过现象看本质的能力。喜欢做底层思考的人，思维才干就会排在前面。思维排在后面，不是因为客户不具备相应能力，而是现阶段没有或者不需要调用该能力。再比如“沟通”才干指的是说服力，沟通才干排后并不意味着表达力不行，可能只是客户不喜欢去说服他人。

优势才干的组合为什么会不同？才干组合实质上是客户深层价值观的排序，来自于客户过往的成长经历、环境、职场训练等等。每个人的才干组合就是当下状态的呈现。了解这一点，在对话中看到客户表现出与教练非常不同的信念或价值观时，教练会越发波澜不惊，以更中正的教练状态支持客户。

5、核心能力 5 保持临在感 (Maintains Presence)

- 在教练过程中展示出好奇心
- 能在一个未知的空间中自在工作

优势组合有 34 项，在优势教练中，

虽然可以在一个团队中看到基于团队文化带来的一些排序共性，却很难看到两个人有着一模一样的组合。正是这些细微的排列差异，会让不同的人面对同样的情境做出不一样的选择。

可以说，优势教练天然对于人存在一份好奇心，更对这些差异是怎样而来，有基于报告的深度看见。对话中，教练会透过客户讲述的表层，探索到底是怎样内在的需求、价值观、身份或愿景让客户在此刻产生某种情绪、做出某个动作或者讲出一些话语。随着客户内在的动力被看到，对于对话的探索会更进一层。

比如，客户明明已经想好了即将在公司要做的裁员决策，也了解此举对于组织未来有益处，更获得了领导的支持，但是“审慎”和“战略”才干的发挥，让她无法下定决心去推行措施。当将客户这份风险意识“担心有大面积的负面影响”背后的信念“如果有人因此不高兴就不是共赢”调取出来时，客户对于如何做到“尽可能降低负面影响、做到共赢”立刻就有了自己的落地计划。

6、核心能力 6 积极聆听 (Listens Actively)

- 考虑客户的背景、身份、环境、经验、价值观和信念，以提升对客户所表达内容的理解

聆听方面，教练基于对于客户优势的了解，会更容易触到客户讲话中时常出现的动力和阻力来源以及呈现方式。例如，一个“审慎”和“思维”排前的客户，在行动速度方面，就是会比一般人慢半拍。在聆听中听到客户的担心和顾虑，并适时进行处理是必要的，比如可以从用“负转正”的方式问，“我听到你不想要的是...，如果老天就非常眷顾你，帮你扫清了所有限制，那你真正想要的是什么呢？”

或者可以在此刻停留一下，就去看看卡住客户的是什么，问“那卡住你的究竟是什么呢？”

7、核心能力 7 唤醒觉察 (Evokes Awareness)

- 向客户提问，比如关于他们的思维方式、价值观、需求、愿望和信念
- 邀请客户更多地分享他们当下的体验

从当下优势的发现，到客户想要的未来，整个过程就是探索之旅，客户会在其中不断地深思、觉察、发现、并做出改变的计划。

比如，某位职场中管，在他的报告中，一方面呈现中很强的执行力和身先士卒的担当意识，另一方面，在关于未来规划以及大局观的战略思维领域，他相关才干排序在后。作为优势教练，有必要把职场规划对于客户的重要性通过提问显示出来，在教练对话中支持客户做好未来 3-5 年的职场规划，帮助客户以终为始做好才干的拉伸，明晰未来行动计划。

8、核心能力 8 促进客户的成长 (Facilitates Client Growth)

- 与客户合作，将新的觉察、洞察力或学习，整合到他们的世界观和行为中
- 支持客户去识别潜在的结果，或从明确的行动步骤中获得的学习
- 与客户合作，在对话中或对话之间总结自己的学习和见解

在优势教练结束的时候，教练会支持客户，带着今天的发现和觉察，整理出未来的行动规划。优势报告是客户潜意识的呈现，在优势对话中，谈话进行得非常深入，帮助客户看到平时没有留意到的盲点和可以用于未来做杠杆的优势，客户更有承诺和意愿度在未来拿到成果。

三、优势教练案例

(一) 从时间线上帮助客户重拾过往资源

当客户 A 来访时，她正困于 C 端客户资源的突破困境。她选择了结合优势的优势了解。

报告显示 A 非常适合做与人相关的工作。优先调用的才干一半以上集中在“关系建立”领域。

从报告中可以看到 A 与人为善、百折不回、灵活有弹性、直觉力强，又认真负责。与客户的粘性一定很好。而客户自己的评价也是，客户对自己的认可度高，业务成交率较高。

在思考做事的维度，可以看到客户“回顾”的才干排在最后一位。这一点对于一个从事 C 端业务的人而言，蛮不同寻常的。从时间线上来将，“前瞻”才干是对于未来的展望，“回顾”是一个人如何调用过去的资源。

当“回顾”才干的排序被强调给客户看，教练问客户，“关于过往，你抛掉了什么？”

客户的表情肉眼可见的逐渐严肃起来，开始讲述自己从小镇怎样一步步来到京城，被一家大型国企录用，工作非常努力却感受到不被认可，又

是如何艰难转型到个人销售领域。而当客户讲出，“我现在开拓的都是新客户，这几年，我再没有和过去的同事联系，她们也不知道我现在做什么。”的时候，明显看到她停顿了一下，若有所思。

教练问客户，“当你可以讲出这些，你对这段过往此刻又有了什么新的发现？”

客户讲到，“我突然意识到我并不是没有得到过同事和领导的认可。相反，有些同事对我挺好的。但奇怪的是，为什么之前我的记忆中却没有这部分呢？”

接下来，客户进入深度觉察中，发现初到京城并顺利得到一份大型国企工作，开心并努力工作的同时，心中总是泛起不确定和危机感，希望通过同事领导的认可找到自己的位置。回头看这段经历里的虽然有批评，但也有认可和不断成长。可惜当时认知所带的滤镜，让客户感受到的都是没有被看到的挫败感，最终主动离开了那份曾被很多人羡慕的工作。

虽然在新业务领域，A 的业绩还算可以，但是她再也没联系之前认识的朋友同事，客户 A 讲到，“仿佛忽略她们，就屏蔽了当年不愉快心情”，

一边讲着，客户一边笑了出来。

在促进客户成长部分，教练和客户把盖洛普优势报告中需要注意的地方进行了梳理，并邀请客户制定了未来一段时间的行动规划，包括开拓新客户的同时，去链接老朋友，激活过往的人脉资源。

这场教练过去的六个月，客户发来因为业务出色晋升一级的公司表彰公告截图，感谢教练通过优势教练对自己的帮助。

四、优势解读在教练中的运用情境

优势解读可以运用的场景丰富，从职场定位、到团队关系、跨部门沟通、再到亲子关系、亲密关系、职场规划、专业选择。这些情境遇到的问题是教练对话中常出现的话题。

综上，优势识别是一个和客户快速建立链接和信任的有用工具，并可以很深入地在教练对话中支持客户觉察与发展。

本篇责任审校：段竹颖