

課長階層別訓練～成功主管教練技巧 講師回饋 改變談話模式，有效支持部屬

■講師 潘婉茹

在企業裡推行教練文化的過程中，看見很多令人驚豔的改變，同時，也遇到不少挑戰。常聽到的聲音是「這樣的對話內容和平日習慣差距很大，很難改過來.....」，這句話或許可以詮釋為「我們這兒不這樣說話 (做事)的.....」。

而其實所謂的文化，也就是「我們這裡的做事方式」，而組織裡，領導者若能試著從改變對話方式開始，文化也隨之改變。

GROW 教練模式，被廣泛運用在教練對話裡。尤其對於剛開始接觸教練的實踐者，會是一個簡單易學的提問策略。



G 代表目標(Goal)。乍聽之下，似乎要訂定目標才需要使用這個模式開啟談話？其實不然。目標，不僅僅是數字，KPI 或一些考核員工績效的指標。目標也可以是一個狀態的改變，有效行為的增加，無效行為的減少或者持續（保持）好的習慣，要什麼，不要什麼。

R 談的是實際狀況(Reality)。假如你的目標是增加部屬對你的信任感，那麼現在你們的狀況在哪裡？什麼階段？不夠信任的狀態是什麼樣子？

O 代表機會點(Opportunity)。有什麼資源，支持，機會幫助你往目標前進。也有人說 O 是障礙 (Obstacle)，妨礙我們目標的種種困難點。其實，是機會還是障礙，端看我們的心態和思維了。

W 說的是 Way Forward，往前一步，我們可以做些什麼。它不一定要是一個非常具體的行動計畫，只要能幫助我們往前邁向自己的目標，都是各種形式的行動。

小劉課長團隊裡有四位夥伴。秋月，是他的目前花比較多時間輔導的對象。然而他對於投入這麼多心力和時間所得來結果並不滿意。秋月的績效並沒有顯著的進步，對工作的投入程度也不如預期。他決定試試看這個剛剛學習過的 GROW 模式來和秋月對話。

過去和秋月談論目標時，除了數字，就是行動計畫。現在他開始關注目標對於秋月和整個團隊的影響，個人意願及感受。目標和現狀的釐清對於後續行動的



有效性及結果的達成是個關鍵。於是，小劉在對話過程中問了這些問題：

這一季的業績目標，你有什麼想法？有什麼需要幫忙的？(G)

我們都瞭解目標達成對團隊，公司的影響，那麼對你呢？達成業績目標後你最想做什麼？(G)

過去小劉會問的是「這一季目標你沒問題吧？有問題告訴我」這次，藉由提問，小劉意外的發現過去沒聽過的內心感受，包含她初入團隊不滿一年的適應問題，同事多是男性並且資深，顯得無法融入.....

秋月也提到了目標達成對她自己的認可，還有績效獎金可以支付孩子的鋼琴班費用，小劉聽出了眼前這位他曾經有許多疑慮的部屬，她的核心價值是什麼，這也讓小劉明白，原來過去用「該部門第一個女性主管」這樣的職涯藍圖對秋月來說並不足夠。

前一個月的業績不如預期，未來 2 個月我們可以如何追上，妳看見什麼機會嗎？有什麼困難？(O)

這場真誠的對話持續進行，秋月一邊也檢視自己的行為。她瞭解到時間的妥善運用是她的罩門。她告訴小劉如果她能跟隨團隊中某位資深同事一起工作兩天時間，應該有助於她發現自己的問題。她也提出了一個過去部門不曾採用的促銷手法或許可以實驗看看。

接下來這週，妳打算做什麼？需要我什麼協助？（W）

談到這裡，小劉也看見，過去雖然花了很多時間輔導秋月，但大部分都是自己主導談話，往往談話結束後能量急速下降，一來因為沒有得到該有的回應與結果，接著情緒也慢慢被這樣的挫折勾起.....。這次的談話，花的時間和平日差不多，不同的是，真正聽到對方的想法，而秋月也從談話中看見（願意承認）自己的問題，而小劉也和部屬發展出更有效的輔導關係。

最後，他們一起訂下未來這一週的行動，安排她近身觀察資深同事，然後在結束後坐下來和她討論從中的學習，最重要的是，這個學習之後，秋月打算如何自己行動，如何評估自己的成功。別忘了，對話後，追蹤才是成功的關鍵！

GROW 的參考提問

Goal 目標	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 你想達成什麼？解決什麼問題？ ➤ 你如何知道目標已經達成？ ➤ 你如何知道問題已經解決？ ➤ 當你達到那樣的目標（解決了問題）會有什麼感受？（描述）
Reality 現狀	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 現在卡在哪裡？發生什麼事？ ➤ 對於這個目標（問題）你做過些什麼？ ➤ 這對你有什麼影響？
Option 選擇	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 你還可以做些什麼？ ➤ 有些什麼挑戰？ ➤ 沒有了那個限制，情況會有什麼不同？ ➤ 你會用什麼來衡量這些選擇？
Way forward 行動	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 你打算做些什麼？何時開始？ ➤ 你需要什麼資源和支持？ ➤ 有哪些可能會遇到的障礙/挑戰？ ➤ 如何克服？