Coaching的诞生：一场静远流深的变革

Original CCL CCL创新领导力中心 5/18

收录于话题

#Coaching2个内容

#创新2个内容

**前言**

经常会有人问我们，你们叫“创新领导力中心”，那你们的创新体现在什么地方？关于这个问题，我们有太多可以回答。其中的一个答案就是，在CCL这个培育创新的沃土中，诞生了很多领导力领域的经典理论、工具和课程。例如在我们之前的文章中提到的，Bob Eichinger和 Mike Lombardo创立了“70-20-10法则”和历练驱动型发展(experience-driven development)，这后来成为了组织学习发展的“黄金标准”；David Horth和Chuck Palus发明了视觉探索卡(Visual Explorer™)，成为我们很多领导力课程的“座上客”，效仿者也颇多。今天给大家讲述的故事，是关于全球最早的领导力发展课程如何衍生出了高管教练这个行业。它发源于CCL元老Bob Dorn对当时精神护理主流方法的反思和挑战，在美国和平队(Peace Corps) 三年的成功试验中获得了更大的势能，最终奔赴到了领导力这片大海，激起了朵朵浪花。下面，请跟随这篇文章的作者、CCL全球领导力导师劳拉·桑塔纳博士(Dr. Laura Santana)，一起踏上这段奇妙之旅 想象你正在经历一场培训和选拔，希望自己能被选中去做一项很重要的工作。你非常想得到这份工作。它与你的价值观完美契合，而且还能为世界做出重要的贡献。你和其他接受培训的人一起，远离家乡，与世隔绝了几个星期。一天又一天，你接受着选拔专家团队的观察和评估。他们一一记录着对你们的观察，给你们排名。你很紧张，但也总是力求“做到最好”，因为这份工作对你真的非常重要。这个专家团队会考虑所有收集到的关于你的信息，并且据此做出会改变你人生的决策。整个过程都笼罩在神秘之中。你没有收到任何反馈，不知道进展如何，也没有结果。每天结束的时候你都会疑惑：“我做得怎么样？”你焦灼地等待最后一天的到来。在那一天，当你走到信箱，打开里面写着你名字的信，你会发现一张机票，可能是带你去新的工作地点的机票，也可能是送你回家的机票。

这就是20世纪60年代早期，应聘美国和平队志愿者的培训生的经历。1964年，当鲍勃·多恩(Bob Dorn)抵达集训营，为美国和平队选拔志愿者时，他身处的就是这样的环境。他之所以接受这份工作，是因为对方同意了他提出的一个条件：他希望能够试验一些能够改善培训和选拔流程的新想法，而美国和平队要支持他开展长期的科学实验，来对比这些新想法和目前的做法哪个效果会更好。

(Bob Dorn)

Dorn对培训和选拔的新想法来自于他在一家大型州立精神病医院工作的经历，准确地说，是来自于他工作中评估病人的经历。他是一位精神科医生，负责评估出病人精神健康的状况，然后医院会据此来决定病人可以拥有哪些权利——比如，能够自己去食堂吃饭，周末能够回家，或者甚至是可以出院。但是，他们却从来都不会告诉病人自己的评估结果，病人也不知道哪些行为是正确的、合适的。Dorn深受其困，觉得自己的角色甚至于都“接近上帝”了：将别人蒙在鼓里，就安排了他们的命运。Dorn开始直接和病人分享他的看法和评估结果，这样他们就能理解自己的行为会产生哪些影响，从而调整自己的行为。他问病人想达到什么样的目标，想取得什么样的成就，然后帮助他们理解哪些行为会成为他们的助力，而哪些行为会成为绊脚石。在20世纪50年代，Dorn的做法完全就是异端，和当时的精神科护理是背道而驰的。

医院的管理人员得知了Dorn在跟病人分享信息之后，训斥了他——叫他不要再这样做。他们的理由是，如果病人知道了别人对他们行为的看法，他们当然会改变自己的行为，但这种改变是出于真心，还是只是为了出院而欺骗医生，则不得而知。医院的管理人员认为他们自己才是能够治愈病人的“专家”，如果病人擅自改变自己的行为，会给他们的工作带来麻烦。

尽管因为挑战现状而遭受了批评，Dorn还是选择违反医院的规定，坚持了自己的做法。他说，病人对自己的情况有了更全面的了解之后——再辅以恰当的支持——他们就能采取更加有效的行为，并将这些行为内化为自己的习惯，一直伴随着他们，他们的病症也就会越来越好，甚至痊愈。最终，他证明了这种方法是可行的。在1962年，他创建并实施了“基于评估的教练式辅导”("Coaching based on assessment")干预模型。

**将临床试验的成功带到更广阔的世界**

1964年，当Dorn抵达美国和平队在维尔京群岛的集训营时，他发现自己所处的环境与在医院时无异。他观察到：

“作为一名评估人员，你从来都不告诉培训生你对他们的观察。这背后的理由是，如果你告诉他们哪里做错了，他们就会改正，而如果他们改正了，他们可能就会被选上，然后出国工作。但是他们可能并不是真的改正了，到了国外又会犯起相同的错误。这个理由让我很困惑。我一直都相信，如果你告诉别人他们的哪些行为没有效——而且如果他们也认识到这些行为不能帮助他们达成自己的目标，甚至还是阻碍——那他们就会努力去改变。他们从这种改变中获益之后，就会愿意不断强化这种行为，既而把它变成自己的习惯。我的经验一直告诉我的都是，**真正好的改变本身就是一种奖励，所以并不会消逝，而是会永远地留下来。**这个项目长达16周，我们有非常充足的时间来让这些培训生看到他们的行为，然后，朝好的方向改变。”（Alexander, 1993 p.1）

Dorn重新制定了候选人的培训和选拔流程。他创立了体验式的培训，模拟出志愿者工作的情境，邀请候选人参加这个模拟，然后给他们提供反馈，告诉他们哪些地方做得很好，哪些地方还需要改善。评估者则会观察候选人能否改正那些会带来负面后果的行为。模拟之后，评估者会提醒候选人这些情境都是真实的——和他们在任务中会遇到的情况很相近。在评估者和候选人分享和讨论了他们的信息之后，候选人对自己有了更加清晰的认识，他们就能自己做出判断，来决定自己的风格和目标是否适合和平队。候选人如果觉得不适合，他们可以自己主动选择退出。

于是，Dorn就开始了为期三年的纵向试验(longitudinal experiments)，将新旧两种方法进行了对比。三年之后，结果非常惊人，以至于和平队总部都开始联系他，跟他讨论试验的结果。和平队发现有四个可量化的指标，可以表明Dorn的试验是成功的：1）因为发现和平队的工作并不适合他们而自主退出的候选人比例升高；2）而对于那些一直留到培训最后的候选人，被和平队选中当志愿者的比例也极大地升高了；3）这些人在去了其他国家工作之后，相比试验之前的志愿者，他们的效能评分显著更高；4）而或许最重要的是，他们之中，有更高比例的人愿意延长在和平队的志愿服务期限。从和平队的所有客观标准来看，Dorn的试验结果都大获全胜。这四项成功的指标非常关键，也正是因为如此，和平队邀请Dorn来到其位于华盛顿的总部，帮助他们重新思考和平队的所有培训和选拔方式。

时间来到20世纪60年代末期，一场革命正在悄悄进行。之前人们对待测评的理念是“测评为了选拔”，在这种理念的指导下，候选人下一步的人生走向由掌握着他们信息的专家决定。而Dorn改变了这种模式，他把信息分享给候选人，让候选人自己来决定自己人生的下一步该怎么走。这为Dorn创建“测评为了发展”这一理念打下了基础。

“测评为了发展的意思是，帮助他人看清自己的行为模式，理解这些模式背后的态度和动机，重新评估他/她的行为是实现目标的助力还是阻力，针对阻力行为，寻找更加有效的替代方式。实现这个流程需要很多信息的辅助，例如：行为测评、心理测试、个人资料、同事观察和自我认知。”（Dorn, 1990. An Overview of Staff Feedback, p. 3）

基于此，Dorn还发明了**“自主指导的个人发展”**(self-directed personal development)这一理念，并且描述了它的价值：

“你没办法替别人发展自己，发展是只能自己做的事情。但是你可以创造一个合适的环境，来激励和支持他人的发展。你可以激发他/她对自己行为的不满，给他/她提供改善行为的方法，辅以一些新的工具，同时增进他/她做出改变的信心，并且让他们更懂得制定和实现目标的方法。”（ibid, p. 3）

Dorn在医院的经历以及在和平队进行的试验，让他坚定不移地将关注点放在了测评为了发展，而不是为了选拔上。他深信“自主指导的发展”在帮助他人提升自己方面拥有巨大的潜力，接下来，他将利用这些洞见来打造一个基础的旗舰课程，惠及整个世界，而不仅仅只是和平队。

**服务于领导者发展的“测评为了发展”**

1969年，Dorn得知了史密斯·理查德森基金会——一家位于北卡罗来纳州格林斯博罗(Greensboro, North Carolina)的智库——正在寻找更好的方法来选拔和培训领导者。老史密斯·理查德森是“一个真正有远见卓识的人。他愿意投资于‘八字还没一撇’的事情，而且能够一直坚持下去。理查德森家族的冒险精神和对新想法的支持产生了很大的影响。”（Bailey, 1999）

Dorn想到，“测评为了发展”这一理念，在领导者发展领域或许会有广阔的应用空间。这激起了Dorn的浓厚兴趣。他举家搬迁到了美国北卡州格林斯博罗市(Greensporo)，在那里，他帮忙开设了名为“North Carolina Fellows”的周末培训课程。该课程主要面向北卡州四所大学的本科生领导者，旨在帮助他们发展领导力。课程内容以测评反馈和目标设定为主。1970年，史密斯·理查德森基金会创办“创新领导力中心”(CCL)，5月，Dorn加入，担任总监，负责开发新课程，也就是后来的 “中坚领导力”(LDP®)课程。作为负责创建该课程的总监，Dorn得以按照自己的想法，基于他的研究成果，开发出一门具有重要意义的领导力发展培训课程。这门课高度侧重于测评和探讨测评信息带来的启示。在这张全新的“画布”上，他营造了这样一种体验：

“这个课程，能够帮助人们更快乐且高效地工作和生活，同时更好地领导其他人也做到这一点。这个课程，让人们有机会仔细思考，想清楚自己的人生目标是什么，如何更好地实现这些目标。这个课程还希望帮助人们跳出“唯事业论”的怪圈，接纳并认同我所倡导的价值观体系。这套体系源自罗伯特·肯尼迪(Robert Kennedy)的一次讲话，**他认为领导者的职能就是要让世界变得更好，让每个人都能拥有更好的人生。**他的这段话不仅体现了一种时代精神，还证明了这是一个很多人共同秉持的信念。”  （Alexander, 1993, p.2）

Dorn根据他在和平队的研究成果，设计出一套自主指导的发展课程。该课程有三个强有力的工具：

1. 模拟工作环境的体验式练习；

2. 生成大量重要的测评信息，包括直接观察和心理性格测试；

3. 与学员分享这些信息并共同加以解读。

用Dorn的话来说就是：

“**我想要让人们认真思考一下，在自己和别人眼中，他们有没有成为自己想要成为的那种人**；然后，我会为他们提供一些有助改善行为的方法，让他们自己来选择。如果他们决定改变，我们会尽力帮助他们。我是一名心理医生，对人会如何改变十分了解——相比之下，对领导力的了解就没那么多了。所以我觉得，如果能将优秀的领导力专长与我的理念相结合，定能相得益彰。”（Alexander, 1993, p.2-3）

**水到渠成：中坚领导力**

1971年，Dorn基于他的“测评为了发展”理论，在CCL推出了为期16周的中坚领导力课程。1974年，经过实践和评估，演变为一个为期6天的密集反馈课程(feedback intensive program)。根据Dorn的设想，这个课程能给学员带来切实的改变，而不只是通过技能培训提高绩效。这个课程的初心是“**帮助人们在生活和工作中变得更快乐、更高效，同时还能更好地领导其他人更快乐更高效地生活和工作**”（p. 2）。中坚领导力课程共有17套测评，涵盖同事实地观察、心理测试、360度调研问卷（多位评分者参与）。**反馈日**(Feedback Day)是整个课程设计的重中之中。

**创立全新职能**

为了帮助学员用有意义的方式来解读测评信息并了解这些信息带来的启示，Dorn创立了名为**“专业反馈师”**(Feedback Specialist)的全新职能。专业反馈师的具体职责是：

“帮助人们更清楚地认识自己的行为模式，深入洞悉这些模式背后的态度和动机，重新思考他/她的行为是实现目标的助力还是阻力，针对阻力行为，寻找更加有效的替代方式。”（Dorn, 1990.  p. 3）

在另一个领域，Dorn的理念也具有革命性的意义。Dorn对于由“专家”根据测评信息对患者或志愿者做出判断的做法很是不屑，他坚信应该把这些信息完全交到学员手中。**不同于常规培训课程中采集的测评信息，LDP®的测评信息属于学员本人。**这些信息不会分享给除专业反馈师以外的其他人，**并且只用于学员本人的发展——而绝非用于评估。**整个反馈过程和相关信息都完全保密。例如：不会把学员的测评信息分享给他们的直接上级、人力资源经理以及出资送他们来培训的组织。令人难以置信的是，该课程推出近50年后，领导力发展机构依然还在争论测评信息应该归谁所有这个问题（到底谁是客户：学员还是他们所在的组织）。不过，Dorn的实践证明，**把领导者的测评信息交到学员本人手里，让他们来决定自己的发展方向，能有效提升领导者的效能。**

**从专业反馈师到领导力发展教练**

Dorn的课程在发展领导力时，除了讨论领导者“要做些什么”，更强调领导者在这个世界上“要成为一个什么样的人”。Dorn鼓励学员审慎思考，明确自己想要以什么样的面貌出现在家庭、社会和职场之中。他设计的反馈流程能激发学员去寻求发展：**它鼓励人们全方位地审视自我——把自己当做一个完整的人来看待，而不只是组织的一员，并由此发现属于自己的意义、初心和幸福。**

除课堂培训外，课程还在倒数第二天设置了专门环节，由专业反馈师为学员提供反馈（King & Santana, 2010）。我们会安排每位学员与一位训练有素的专业人士进行3小时的一对一反馈讨论：

“讨论他们在课程期间获得的各种测评信息。在这个高度保密、紧密配合的反馈环节中，学员与专业反馈师将各自的技能与知识相结合，合力做好以下三点：

    1. 从掌握的各类信息中尽可能多地汲取经验教训；

    2. 探讨这些信息带来的启示以及有待改变的方面；

    3. 针对学员想要做出的改变，讨论可行的行动方案。

坦诚是这个环节的基础。这个反馈环节之所以富有成效，有一部分原因在于，它把学员视为一个重要的、有价值的人，有长处，有短处，有希望，有畏惧，有梦想。我们相信，只要是能够帮助他们达成目标，他们都会愿意（在合理范围内）去做出改变。”（Dorn, 1990. p. 1）

测评信息和背景调研为学员与反馈师的对话和探讨提供了框架。专业反馈师就测评信息提供专业意见，还可以帮助学员解读信息，分析这些信息带来的启示。**特别之处在于，我们把辅导对象（在反馈环节与专业反馈师进行一对一讨论的学员）视为他们自己的“专家”，是最了解他们和他们内心世界的人——清楚他们内心的想法、实践、价值观、希望。**专业反馈师会为学员营造一个安心的环境，展开一场专家与专家的探讨和对话。这种对话绝不是一方为另一方“开具处方”：Dorn的专业反馈师会帮助学员分析测评信息，但不会直接告诉学员要做些什么。对话的目的是帮助学员去发现如何在生活和工作中获得更大的满足感。

Dorn要求专业反馈师做到以下几点：

* 尊重他人。
* 体贴待人。
* 有亲和力，能快速与人建立起亲密融洽的关系。
* 能在短时间内处理好重要信息。
* 能以友善的态度主动安抚学员，处理好情绪低落的状况，不会把反馈环节变成心理治疗。
* 愿意投入时间和精力学习如何开展好反馈环节并不断精进。
* 使命驱动，价值观与创新领导力中心（CCL）一致。

    （Dorn, 1990. p. 5）

课程开设之初，主要是由治疗师和心理医生担任专业反馈师。后来，Dorn有意识地淡化专业反馈师的“治疗”作用，**富有先见地强调专业反馈师的工作重心是帮助学员创造快乐充实的人生**。经过一段时间，我们看到有越来越多来自各行各业的人通过训练，成为了高效的专业反馈师。Dorn的努力让除了专业心理医生以外的更多人得以参与其中，帮助学员获得自主指导的发展体验。**他设立的专业反馈师一职正是如今“高管教练式辅导”这个行业的前身——同时也是促成这个行业诞生的重要力量。**1998年，专业反馈师这一称号更名为高管教练。在Dorn看来，发展教练的作用不是为学员“开具处方”，不是像绩效教练（或是20世纪20年代流行的体育教练）那样，告诉学员要做些什么。**他认为，只有通过肯定式探询和深度对话，才能让学员做出持久的改变。**早在20世纪60年代，**Dorn就坚持要将“高管教练”与“体育教练”区分开来，特别强调前者旨在激励他人思考，以人的全方位发展为总体目标，而后者只是传授技能。**

**走向全球**

为了扩大领导力发展课程的覆盖面和影响力，Dorn开始寻求合作机会，并逐步与全球众多优秀的组织建立起合作关系。目前，有很多机构已获得严格标准化中坚领导力课程许可。中坚领导力课程对课程交付和反馈教练有严格的培训和认证流程，所有这些几乎都由Dorn亲自监督把关。因此，可以保证上述深受信任的合作伙伴始终按所需标准，为参加“自主指导的发展”课程的学员提供真正的密集反馈测评。几十年后的今天，还有很多教练自豪地说，他们是由Dorn亲自认证的教练。

从1974年至1992年的短短数十年间，Dorn开展的这场悄然进行的改变通过遍及全球5个国家的领导力课程，影响了超过2.5万名高管的人生（Alexander, 1993）。随着课程的传播力度和传播范围日渐扩大，对专业反馈师的需求量也日渐增多。如今，全球已有逾千名教练通过了严格的认证流程，成为专业反馈师/高管教练，而且从中衍生出了生活教练、工作教练、团队教练、营养教练、精神教练等多个类别——虽然各个类别的切入重点不同，但都有一个共同的目标，那就是帮助人们克服障碍，过上更幸福更充实的人生。50年后的今天，大部分CCL的自主指导发展课程仍然保留了这个与专业反馈师/高管教练进行保密对话的反馈环节。这些对话环节秉承了Dorn的愿景，那就是帮助人们过上更幸福、更高效的人生——同时还能更好地领导其他人更快乐更高效地生活和工作。

**教练式辅导行业的后期发展**

Dorn的思想和理念远远领先于他所处的时代：20世纪60年代末，他通过实践证明了“测评为了发展”这一理念卓有成效。同样地，他还挑战了“领导者发展”的传统认知，把培训对象视为一个完整的人，关注他们在生活和工作中是否觉得幸福，而非一味关注他们的职场绩效。正如Dorn在20世纪60年代末挑战传统测评理念，提出要重视一个人是否觉得幸福那样，积极心理学在20世纪90年代也对传统的心理学和精神病学发起了挑战，提出要重视人的健康和幸福，而不是单从病理学的角度来分析。

很多人认为，教练式辅导这个行业的“诞生”与积极心理学(Seligman)的正式出现都发生于1998年。而实际上，众多文献表明，Dorn从20世纪60年代末就开始在医院和和平队通过各种循证实验挑战传统理念，致力于提升人们的整体幸福感。积极心理学的问世则促使人们进一步去反思，心理学和“专家”怎样才能帮助人们获得真正的发展和成长。积极心理学的侧重点是：

“以科学的方式研究那些能使个人乃至整个社会获得发展与成长的力量。积极心理学这门学科的基础是，相信人们都希望过上更加充实、更有意义的生活，能充分培养自身所长，能更好地去爱、去努力、去享受生活的乐趣。”   （Seligman, 1998）

Dorn悄悄开展的变革把决策权从 “专家”手中收回并转交给了学员和从旁协助的教练，让双方通过紧密协作来行使这个决策权，并最终形成了我们现在所知道的“教练成就发展”课程。Dorn开创的这套理念为基于“测评为了发展”的高管教练式辅导铺平了道路。无论是在发展课程之内还是之外，都可以开展教练式辅导，有时可以通过测评来讨论发展的方向。脱离测评开展教练式辅导的情况也越来越多。教练式辅导的开展形式也从面对面辅导逐步发展成电话教练式辅导、虚拟教练式辅导、网络平台教练式辅导、短信教练式辅导——甚至还可以通过人工智能就特定问题提供自动化的教练式辅导。然而，教练式辅导的本质并未改变，依然是Dorn所设想的那样：**让人们做自己的人生专家，帮助他们自己来决定自己的人生，让他们在生活和工作中变得更快乐、更高效，同时还能更好地领导其他人更快乐更高效地生活和工作。**



作者简介

Laura Santana博士于2003年加入CCL，曾任CCL的全球解决方案领导力导师(Global Solutions Faculty)。自1988年至今，Laura教授的领导力课程遍布美洲、欧洲、中东，她可以用三种语言（西班牙语、法语、英语）上课。凭借自己多年的跨文化领导力发展经历，Laura为客户带来了独特的全球视角。Laura目前的研究重心在组织领导力和组织文化领域，以及女性领导者面临的挑战。Laura还是一名资深的高管教练，自1990年起就开始为高管提供辅导。Laura获得了安提阿大学领导力与变革方向（Antioch's Leadership and Change Program）博士学位。

注：本文原文标题为Creating Coaching: The Quiet Revolution of Robert Dorn。

**本期文章推荐**

[CCL视觉探索卡Visual Explorer™：开启深层对话](http://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MjM5MTg2MDE4MQ==&mid=2650325498&idx=1&sn=2eb4f57f3024f38465d78f7475a8dbb6&chksm=bea3754089d4fc564f4b290f0091f4d54546ee0fd58d41ffd8df18db31043f6860b88b2ee2d8&scene=21#wechat_redirect)

[还原“70-20-10法则”最初的模样](http://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MjM5MTg2MDE4MQ==&mid=2650324925&idx=1&sn=f25727c4b56f054c5868b4f58f93c690&chksm=bea30b0789d48211cb3aa8302d05ebb4667c03534a2934595564fc455469dc6769cf9a153cf2&scene=21#wechat_redirect)

[Coaching：正念，出神然后入化](http://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MjM5MTg2MDE4MQ==&mid=2650324238&idx=1&sn=a44e2fb028ecbc2d2c22daa43c5435d1&chksm=bea309b489d480a2d08c1eec4d9d55fbed0a155fd5e4a49f87c239a60038f091a136b9dda9a8&scene=21#wechat_redirect)

**Results that matter.**

**Sustained impact on you, your business, and the world.**

**至效、致远。**

**修己、兴业、济天下。**

**● 扫码关注我们 ●**

联系我们：

 +86 21 6881 6683
ccl.china@ccl.org

www.ccl.org

People who liked this content also liked

CCL 2021年高管展望录

CCL创新领导力中心

不喜欢

**不看的原因**

OK

* 内容质量低

* 不看此公众号

凯特西装干练，莱后裙子高级！秋天职场穿出“高级感”就靠这5个单品…

商务范

不喜欢

**不看的原因**

OK

* 内容质量低

* 不看此公众号

在百度APP搜索出行问题，本地人都急着跟我按头拜把子

beebee星球

不喜欢

**不看的原因**

OK

* 内容质量低

* 不看此公众号



Scan to Follow

:，.VideoMini ProgramLike，轻点两下取消赞Wow，轻点两下取消在看