从教学到教练：军事领导力培养模式的视角转换

王　瑞
（国防科学技术大学　信息系统与管理学院，湖南　长沙　410073）

摘　要：教练通常是指通过发人深省和富有想象力的对话过程最大限度地激发个人的天赋潜能和职业潜力的活动。传统教学模式因循理论传输和课堂讲授，在注重实践的领导力培养方面存在较多的局限。20 世纪 80 年代以来，教练技术因其聚焦于态度，注重引导行为改变及关注目标与绩效等受到企业等各类组织的普遍欢迎。本文对领导力教练活动的含义、特征、工作流程及主要技术等进行了梳理和探讨，指出教练模式对于军事领导力培养具有十分重要的意义，并提出了军事院校应用教练技术改善领导力培养模式的工作设想：运用教练思维，重构领导力教学过程；依托“领导力训练营”，开发学员自我教练能力；拓展继续教育，培育教练型领导。

关键词：军事领导力；教练；模式转换
中图分类号：G642.0　**文献标志码：**A　**文章编号：**1672－8874（2016）01－0027－07

From Teaching to Coaching: The Shifting Points of View on Military Leadership Development

WANG Rui
(*College of Information System and Management*, *National University of Defense Technology*, *Changsha* 410073, *China*)

Abstract: Coaching is usually an activity, in which the coach inspires individuals' gifted potential and vocational potential to the maximum by leading thought-provoking and imaginative conversations. Traditional teaching mode follows the old routine of theoretical relaying and classroom teaching, so that there are rather many limitations in focusing on cultivation of practical leadership. Since 1980s coaching skills have been widely welcomed by enterprises and other organizations because they have focused on attitude, attached importance to causing behavioral changes and paid attention to aims and efficiency. The paper organizes ideas and explores the meaning, characteristics working procedure and main skills of leadership coaching, pointing out that coaching mode is significant for cultivation military leadership and proposing that military academies should improve the mode of cultivating leadership by applying coaching skills. The writer suggests that we should restructure leadership-teaching by coaching thoughts and that, relying on the "leadership-training-battalion", we should develop cadets' ability in self-coaching, expand continuing education and train leaders of coach-type.

Key words: military leadership; coaching; mode shift

长期以来，领导力的开发和培养都是管理学　　界的一大难题。各类组织每年为培训组织成员的

收稿日期：2016－01－18
作者简介：王　瑞（1966－），女，北京人。国防科学技术大学信息系统与管理学院教授，主要从事军队行政管理与军事领导力建设研究。

领导力投入巨大，但效果却并不明显。究其原因，与领导力培养模式的局限性有着密切的关系。

传统的领导力培养因循教学模式，以理论传输和课堂讲授为主；二战以后，以美国哈佛大学为代表的案例教学迅速兴起，此后大量管理与领导案例被研发出来并用于课堂教学，成效喜人；然而越来越多的研究表明，领导力真正的提升并非仅仅与工作实践相关，更是与其工作态度和行为习惯紧密相连。在这一背景下，面向态度和行为的领导力教练技术应运而生，因其集积极心理学、神经科学和领导力研究之大成，并聚焦于行为改变和绩效提升，帮助人们释放潜能、实现最大的产出而大受欢迎。

20 世纪 80 年代以来，管理和领导力教练逐渐发展成为一种职业，发展十分迅猛。根据美国管理协会《教练：成功实践的全球研究，当前和未来的可能性》（2008－2018）报告：全球超过一半的公司已经在应用教练辅导[1]Ⅳ，英国人事与发展特许研究所（CIPD）调查发现，有 87% 的组织正在采用教练辅导和顾问的方式进行组织变革，以达到组织预期目标[2]。而根据美国的一项调查，91% 的领导者表示他们的发展有三分之一要归功于教练[3]。目前，教练行业已经成为成长最为迅速的行业领域之一，并深刻改变了传统的领导管理能力培养模式。

教练技术的兴起，因其极强的行动和实践指向触发了传统教学观和教学模式的反思和变革，并逐渐成为目前中国管理培训最热门的方法论之一。然而对于教练技术及其应用还缺乏系统的梳理和总结，对于如何引入教练技术完善军事领导培养体系更是鲜见探索。本文结合作者近年来从事军事领导力教学培训的实践，对于领导力教练技术的特点、要求及其军事应用前景谈一些个人浅见及设想。

一、教练的含义及其特征

教练的英文名称为 Coach，其原意为“四轮马车”，现在还有火车或飞机上的“车厢”或“机舱”的含义，后被引申为“训练、指导”，教练就像一个交通工具，带着某个人或某个小组从一个起点到达另外一个他或他们想去的地方[4]1。传统的教练过程主要关注一个具体行为表现的改善，从事这种工作的教练（如声乐教练、体育教练等）首先观察一个人的行为，然后针对如何改善某一具体环节，给予一些秘诀或指点。

教练技术在管理学家的广泛应用，源于美国人蒂莫西·高威（Timothy Gallwey）1974 年出版的著作《网球的内心游戏》（The inner Game of Tennis）。高威曾是一名网球教练，在其开设的网球训练课上，他意外发现一位临时调来的滑雪教练竟然比专业网球教练教出的学员进步更快。高威经过研究认为，原因主要在于专业网球教练过于强调动作并不断示范纠正，结果导致学员的注意力都集中于动作是否规范而无法从容击球[1]Ⅴ。

高威发现，当教练发现并纠正学员的错误时，学员的表现反而降低，但是如果能帮助学员将注意力集中在网球而不是自己的动作是否标准上，则他的表现就会改善，并会在无意识的状态下不自觉地改正错误[5]。在这一过程中，重要的并不是动作，而是内心，即学员的内心状态。高威指出，对于选手来说：“真正的对手并不是比赛中的对手，而是自己头脑中的对手”。如果教练能够帮助选手克服内心障碍，使其专注于正确的目标，他就能释放出惊人的潜能[1]Ⅴ。因此，教练的本质就是将人们的潜能释放出来，帮助他们达到最佳状态。这就摒弃了当时盛行的行为主义心理学，把注意力从身体动作转向精神层面。

此后，高威又出版了《工作的内心游戏》（The Inner Game of Work），着重阐述如何通过提高人们的潜能达到商业目标，进而将教练技术开始带入管理领域。

1995 年，美国人托马斯·罗纳德（Thomas Leonard）成立了国际教练联合会（International coaching Federation，ICF），并开始对专业教练进行国际认证。教练逐渐成为各界关注的新兴领域，并取得了飞速发展。2007 年，国际教练联合会进驻中国并开始认证培训，此外，其他一些国际知名教练组织如美国领导管理发展中心（Leadership Management International，LMI）等也开始在中国拓展业务并都取得了长足的发展。

尽管对于教练活动的理解并不完全一致，但世界最大的教练组织“国际教练联合会”有关教练的定义基本反映了目前对于教练活动的共识，即“教练”是教练对象的伙伴，通过发人深省和富有想象力（创造力）的对话过程，最大限度地激发个人的天赋潜能和职业潜力[6]。

相比传统的教学模式，教练模式的特点主要

体现在以下三个方面：

（一）聚焦于态度

所谓态度，通常是指看待人和事物的方式，即对人或事物正面或负面的评价[7]92。态度是一种思维习惯，对行为和绩效有着至关重要的影响。大量调查和研究表明，积极乐观的态度是领导者成功的关键要素[7]33。传统领导力培训多以教学（Teach）模式为主，主要面向知识传输和技能开发，但大卫·海姆瑞指出，态度才是最关键的制胜因素，态度优于技能[8]。离开了态度，就无法保证人们达到巅峰[1]33（见图1）。保罗·迈尔也指出，除非能时刻保持积极和有生产力的态度，否则为了达到目标所做的努力或学习的技术，产生的影响是有限的[9]24。

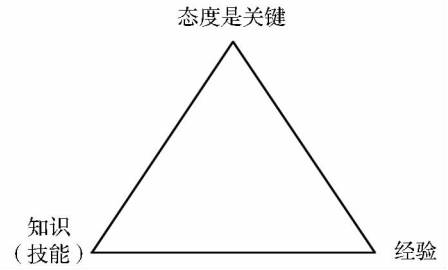

图1　教练的重心是态度

因此，与教师不同，教练过程首先聚焦于教练对象的态度，教练并不一定是教练对象所做工作和所处行业的专家，但却一定是深度沟通和对话的行家里手，能够帮助教练对象思考自我，调整心态，打破消极的心理制约，进而开启管理者自身领导潜力，并将组织带向持续的成功。从这个意义上说，教练并不提供答案和建议，教练更像是一面镜子，帮助教练对象看到真实的自己并激发其创造性。教练将人们的潜能释放出来，帮助他们达到最佳状态。

（二）引导行为改变

在上述基础上，教练工作的目标在于教练对象行为的改变。教练了解人们行为的改变机制，同时深知，通过有针对性的、关键性的行为改变，领导者可以改变整个组织，并提升组织成员的敬业度。

进入21世纪，技术飞速发展引发了许多变化和挑战，使得如今的领导者不仅必须学会和无数复杂而相互依赖的关系打交道，还要力争在变幻无常的环境中不断带领组织取得成功，对于领导力的要求无法与过去同日而语。这就要求领导者不能沉迷于以往的经验，而要在纷繁的变化和挑战面前时刻保持开放的心态并能不断突破自我，调整行为，实现实质性的改变。然而许多研究表明，行为的改变并不容易。密歇根大学商学院教授大卫·尤里奇（David Ulrich）教授就曾指出，人们的行为大约90%来自于习惯，而这些习惯恰恰是最难改变的[5]xv。这也正是传统以教学为主的领导力培训模式的困难所在。

与教学不同的是，教练过程强调知行合一，注重通过持续的跟踪、评估和反馈帮助领导者设定目标，调整习惯进而引导出其行为的改变，其重点在于将理论和观念切实落实于教练对象的行动之中，即不仅要知道、悟道，关键是要做到（见图2）。

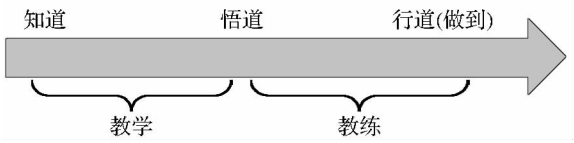

图2　教练与教学的区别

（三）关注目标及绩效

对于领导者而言，目标和绩效是领导者立足的根本，如果不能达成目标，改善绩效，领导力的其他一切要素就都没有意义[10]V。

第二次世界大战以后，案例教学盛行，在很大程度上弥补了知识性教学的不足，但这种经验的教学总体是面向过去的，即以反思和回顾为主。教练活动将这一过程进一步延伸，即教练以未来为中心，目的是创造一个人们期待的状态，并形成一系列的行动计划来帮助人们达到心中的理想状态。

因此，教练很少关注过去，而是结果导向的。教练所有的活动，最终都要体现在帮助教练对象缩小理想和现实的差距，并形成切实可行的行动方案。不论教练对象有多么宏大的愿景和目标，教练总是会在适当的时候提出这样的问题："为了实现这一目标，你下一周的行动计划是怎样的?"正是这种问责式态度，将领导者带入了领导力提升的加速跑道，并在持续地跟进中，帮助教练对象始终行驶在正确的轨道之上。

总而言之，教练工作的焦点在于明确和实现具体的目标，并注重教练对象的改变[4]1。教练过程为领导者技能发展所提供的支持是任何形式的教室和网络学习所无法提供的[11]194。这也正是教练技术在21世纪方兴未艾、蓬勃发展的原因所在。

二、教练活动的工作流程和主要技能要求

詹姆斯·M·库泽斯等对教练流程进行了清晰的概括，描述了教练活动从开始到结束的完整过程，具体可分为六个步骤（任务）[11]265（见图 3）。

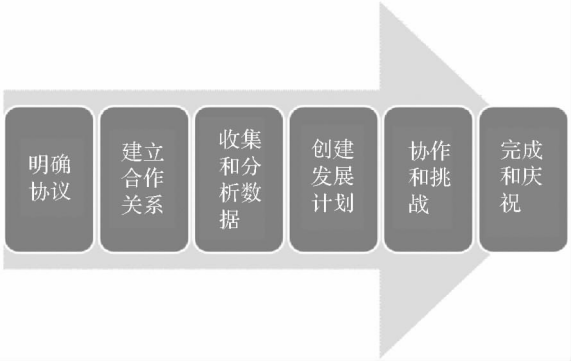

图 3　教练活动六步骤

从这一流程可以看出，教练活动具有十分突出的成果导向特色，在教练活动的初始就要与教练对象通过协议约定教练目标，并通过特定的工具和流程来保证目标的实现。在这一过程中，最早最有影响力的教练工具之一是 GROW（Goal，Reality，Options，Will）模型，它是由约翰·惠特默（John Whitemore）等 1992 年在其著作《高绩效教练》一书中提出的[11]191,[1]47，现已成为教练领域应用最广泛、知名度最高的模型。根据这一模型，教练开展工作的过程主要有以下四项具体内容[12]（见图 4）：

·设定目标（Goal）：设定教练活动的短期目标、阶段目标和长期目标；

·分析现状（Reality）：探索当前的情况和差距；

·选择方案（Options）：如何从现状到目标；

·行动（Way Foward）：具体包括该做什么（What），何时（When），谁做（Who），意愿（Will）。

惠特默指出，上述 4 项内容中的每一个都是教练对话不可或缺的，对每一个教练问题都应该因循这个逻辑，特别是在教练活动之初，顺序就更为重要，但随着教练活动的深入，教练可以与教练对象选择从任何一个阶段开始或结束[1]48－49。

GROW 模型目前被公认为教练活动最有效的工具之一，在此基础上，针对其要素的一些更深入的模型也被研发出来并得到了广泛的应用。例

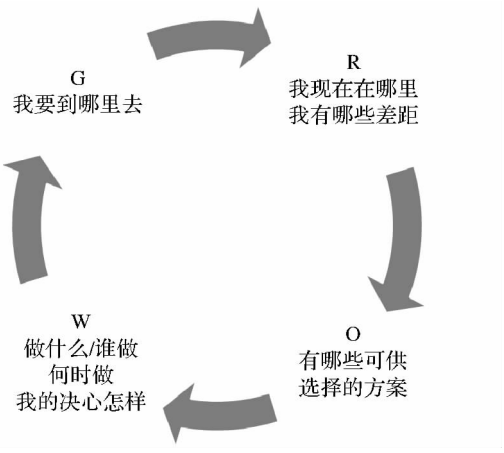

图 4　教练工具 GROW 模型

如针对目标设定，最为流行的教练指导工具便是 S. M. A. R. T 模型，即帮助教练对象设定的目标应当满足下列标准：

·S（Specific）：具体的

·M（Measurable）：可衡量的

·A（Attainable）：可实现的

·R（Rewarding）：有价值的

·T（Time－Bound）：有完成时限的

当然，随着教练活动的广泛开展，上述教练工具和模型并非一成不变的，而是在应用过程中不断修正和完善。例如关于 S. M. A. R. T 模型中的“T”，经典的表述是将其描述为一个时间要素，美国领导管理发展中心（Leadership Management International，LMI）则认为“T”代表实质性的（Tangible），即指能以感官（味觉、嗅觉、触觉、视觉和听觉）体验的目标。LMI 负责人兰迪·斯雷塔（Randy Slechta）认为，如果目标是实质性的，这个目标就更容易变成具体的、可衡量的、可实现的[9]62－63。笔者在 LMI 课程学习后提出，斯雷塔所描述的这个“T”（Tangible），更精准的表述应当是 Transformation，即目标设定应当蕴含着为迎接挑战而实现的变革。

事实上，教练活动的每一个步骤中都已经发展出难以胜数的工具和模型，供教练针对不同类型的组织和问题进行选择，如 CAPP 发展出的 Realise2 优势模型可以帮助不同类型的领导者评估自身的优势以形成目标和行动计划，3S－P 模型则可帮助领导者在综合考虑组织战略、情境和自身优势的情况下，实现组织绩效的提升等等[13]。

值得注意的是，无论上述模型和流程多么完善，它们都仅仅是教练工具而已，要想真正地对

教练对象发挥作用，教练必须具有敏锐的观察和洞悉能力，才能在教练过程中能够准备把握教练对象的问题本质，激发出教练对象的自我意识和行动力。

由于领导力教练过程主要是通过对话完成的，因此沟通和人际能力被公认为教练的核心技术之一，库泽斯等将教练能力区分为 6 个维度和 30 个子维度，并可用于评估教练能力（见表 1）。

表 1　教练能力要求[11]214－217

序号	教练技能	技能表现
1	沟通技能	使用直接沟通
2		提出强有力的问题
3		使用积极的倾听技能理解对方的意思
4		使用比喻和类比进行有说服力的沟通
5		展现各种回应技能
6	人际交往能力	能够利用观察和直觉把握形势
7		熟悉并积极听取领导者的整体情况
8		提供建设性反馈
9		面对并管理停滞不前的方面
10		尊重来自不同背景的人
11	建立关系	促进协作和培养信任
12		支持和鞭策领导者以行动为导向
13		建立亲密关系并保守秘密
14		提供认可，鼓励培养技能
15		避免提供具体的建议
16	创建发展计划	选择合适的数据源和方法
17		分析和判断需求
18		形成发展建议
19		解决问题
20		创建以结果为导向的行动计划化
21	激发行动	认可领导者为教练过程所做的准备
22		鼓励领导者在实现目标过程中所取得的进步
23		鼓励和激发领导者超越自我
24		在挫折中为领导者提供支持
25		评估结果
26	引导教练流程	达成教练协议
27		设定可衡量的目标
28		管理时间和优先级工作
29		发挥监督作用，并好领导者对结果负责
30		将教练过程与其他组织学习活动结合起来

在上述技能中，高效能的倾听和提问被认为是教练的看家本领，教练的主要工作就是通过恰当的时间问恰当的问题来帮助教练对象形成目标和承诺。有关这一点，许多教练和学者如埃里克森教练学院

创始人玛丽莲·阿特金森博士都在其著作中给予了详细的阐释和说明[14]。本文不再赘述。

三、应用教练技术改进军事领导力培养

与其他职业相比，军事领导力的培养更为重要，主要原因在于：第一，军事职业的根本特点是其致命性，只有具备坚强的领导力，才能够率领士兵舍生忘死，誓死杀敌；第二，军事职业具有封闭性，军事领导者很难从军事组织之外产生；而且，任何人只要上了战场，无论是士兵还是将军都有可能牺牲，因此，作为一名军人，只要穿上军装，就不仅要随时做好牺牲的准备，还要随时准备做一名坚强的领导者；第三，信息化时代的到来使得战争样式已经发生了根本变化，传统“大兵团”作战正在转向未来的“小集群”作战，即所谓“班长的战争”，因此，每一名军人都面临着领导力提升的迫切需要。

长期以来，依赖实战和经验培养军人领导力是我军卓有成效的模式，但在和平时期，这一模式的局限性日显突出。近年来，领导力相关课程在军校课程体系中的比重日渐上升，有效地提升了领导力培养的理论水平，但仍然存在理论与实践的巨大鸿沟。最主要的问题是目前以教学为主的培养模式难以在学员的技能提升和改进实际工作方面发挥切实有效的作用。

“十二五”期间，受国防科技大学重点资助，我们广泛研究了国内外领导力培养的经验和做法，在改革传统教学方面，先后探索和实践了案例教学、心理行为训练、团队拓展等新型教学方法，取得了良好的成效。在此基础上，我们参加了美国领导管理发展中心（LMI）的培训，全程体验和感受了应用教练技术提升领导力的过程。

我们认为，教练活动的最大优势是面向实际工作和问题，帮助教练对象找到解决办法并改善绩效，达成目标，具有任何一种教学方法都难以企及的效果，对于提升军事领导力培养水平具有非同寻常的意义。这也将成为我们下一步建设的重点方向。我们的设想和建议是：

（一）运用教练思维，重构领导力教学过程

教学是院校开展领导力培养的主流模式，教练活动不应该也不可能取代课堂教学，但将教练视角和思维带入教学改革的过程则十分必要，即将教师关注重点从知识的掌握推移至落地的行动，这就要求教师摒弃传统的以理论、知识为主线的授课模式，利用 MOOC 平台和翻转课堂将知识性内容留给学生自学，并将学员现实问题和困惑带入课堂深度挖掘[15]，在此基础上，彻底实现从教师为主体到学员为主体的重心转换。

（二）依托“领导力训练营”，开发学员自我教练能力

受课堂时间和空间的限制，对于学生的深度教练活动不可能在课堂全部完成；加上教练活动自身的局限性，即教练主要是面向小众，很多时候需要一对一的对话，更不可能通过课堂完成，这就需要教师将视野投向课堂之外，延伸至学员的生活和工作空间。

近年来，我们在国防科技大学开设了“领导力训练营”，主要利用业余时间为学员提供课堂难以完成的领导力测试、游戏和拓展训练，也利用这一平台对需求特别强烈、问题特别突出的学员提供一定的教练辅导。但在高校环境和条件下，面向大众学员的深度教练活动并不具有可持续性，更重要的通过教练技术辅导帮助他们提升自我教练能力，打牢他们自身的领导力基础。为此，我们开发了帮助学员提升自我教练能力的训练模块，相关内容正在尝试和探索中。

（三）拓展继续教育，培育教练型领导

从领导力教练类型来看，除了专业的外部教练外，大量的教练是存在于组织内部的，与外部教练相辅相成，共同促进组织发展[11]198。现代领导理论认为，最卓越的领导者正是那些具有教练能力的教练型领导者。

研究表明，领导者的成长不是一蹴而就的，向上级领导者学习是下级领导者领导力提升的最重要的途径之一，对于特定层次的领导者而言，甚至是排在第一位的提升途径[10]151。著名领导力大师约翰．麦克斯韦尔（John C. Maxwell）将领导力分成 5 个层次，而处在领导力顶端的领导者正是那些培养出能够愿意去培养其他领导者的人[16]。正因为如此，“美国陆军领导力手册”将培养和指导下级列为领导者的必备能力，并在其附件中详细阐释了教练下级的原则和技巧[17]。

随着部队人才结构的不断优化和人才素质的不断提升，对军队领导者开展专业化的领导力教练技术培训势在必行，只有这样，才能更高效、更全面和更持久地保证整个军事组织的领导水准。

四、结束语

通过教练提升军事领导力在我国还是一个新生事物，并没有成熟的经验可供借鉴。尽管教练并不能取代传统的理论和知识教学，但教练技术注重知识和实践的有机衔接的特点及其确保知行合一的优势，对于传统教学模式的改革具有极强的冲击力和借鉴意义，其在军事领导力建设中的应用前景无疑是非常宽广的。我们有志于通过教练技术的开发和实践为军事领导力培养模式探索新的路径，为军队培养和输送更优质的领导者，这也正是军事院校为打赢信息化条件下的新型战争责无旁贷的使命。

参考文献：

[1] [英]约翰·惠特默. 高绩效教练[M]. 4 版. 林菲，徐中，译. 北京：机械工业出版社，2015.

[2] [英]埃里克·帕斯洛. 领导：教练和顾问[M]. 2 版. 上海：世纪出版集团，上海人民出版社，2006：3.

[3] [美]Underhill O B，McAnally K，Koriath J J. 以成果为导向的高管教练——培养组织领导者的终极指南[M]. 吴侃，译. 上海：上海交通大学出版社，2010：12.

[4] [美]罗伯特·迪尔茨. 从教练到唤醒者——NLP 人生成功宝典[M]. 郑州：河南人民出版社，2009.

[5] 戴钊. 自我教练——迈向自我实现之路[M]. 北京：机械工业出版社，2015：6－7.

[6] International Coach Federation. What is professional coaching? [EB/OL]. [2016－01－14]. http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber＝978&navItemNumber＝567.

[7] [美]理查德·L·达夫特. 领导学[M]. 5 版. 北京：电子工业出版社，2012.

[8] [美]约翰·H·曾格，凯瑟琳·斯提纳特. 卓越教练——卓越领导者如何帮助他人成长[M]. 北京：中国工信出版集团，电子工业出版社，2015：38.

[9] [美]保罗·迈尔，兰迪·思列塔. 领导力的五大支柱——如何跨越领导的鸿沟[M]. 上海：上海社会科学院出版社，2005.

[10] [美]伊莱恩·碧柯. 美国培训与发展协会领导力开发手册[M]. 北京：电子工业出版社，2012.

[11] [美]詹姆斯·M·库泽斯，巴里·波斯纳，伊莱恩·碧柯. 培养卓越领导者的教练指南[M]. 北京：电子工业出版社，2013.

[12] [英]艾伦·范恩，[美]丽贝卡·梅里尔. 潜力量——GROW 教练模型帮你激发潜能[M]. 北京：机械工业出版社，2015：194.

[13] [美]马歇尔·哥德史密斯，劳伦斯·S·莱昂斯，莎拉·麦克阿瑟. 领导力教练——世界著名企业教练们的实践心得[M]. 3 版. 北京：机械工业出版社，2013：276，279.

[14] [加]玛丽莲·阿特金森，蕾·切尔斯. 被赋能的高效对话——教练对话流程实操[M]. 杨兰，译. 北京：华夏出版社，2015：33.

[15] 王瑞. 翻转课堂的关键要素：以领导力教学为例[J]. 高等教育研究学报，2015(4)：41－46.

[16] [美]约翰·麦克斯韦尔. 领导力的 5 个层次[M]. 北京：金城出版社，2012：7－10.

[17] 美国陆军部. FM 6－22(FM22－100)：Army Leadership：Competent，Confident，Agile[M]. Huntsville：Red Bike Publishing，2010：62.

（责任编辑：赵惠君）

（上接第 11 页）

[13] 王义遒. 高等教育培养目标中的“博通”与“专精”[J]. 北京大学学报：哲学社会科学版，2008(3)：5－15.

[14] 王义遒. 高等教育培养目标中的“博通”与“专精”[J]. 北京大学学报：哲学社会科学版，2008(3)：5－15.

[15] 杨振宁. 杨振宁演讲集[M]. 天津：南开大学出版社，1989：106.

[16] 楼文伟. 西点军校办学思想与新时期武警院校建设研究[M]. 北京：军事科学出版社，2009：129.

[17] 王雪松. 美国海军研究生院——2008 年学术目录[Z]. 国防科技大学研究生院，译. 2008：349－352.

[18] 周艳. 从确定到不确定——传统知识教学的现代转向[J]. 高等教育研究，2007(9)：66－70.

[19] 钱学森. 自然辩证法、思维科学和人的潜力[J]. 哲学研究，1980(4)：7－13.

[20] 周艳. 从确定到不确定——传统知识教学的现代转向[J]. 高等教育研究，2007(9)：66－70.

[21] 何兆武. 上学记[M]. 北京：生活·读书·新知三联书店，2006：120.

（责任编辑：赵惠君）