

高校教练式领导力探析

刘桂荣 滕秀芹

(齐鲁师范学院 教师教育学院 山东 济南 250200)

摘要: 教练式领导力在企业已经被证明是一种非常有前景的领导方式。教练式领导力是一种将教练与领导有机结合的双赢策略,能有效地将潜在的人力资源转化为现实的生产力。运用在高校里,高校教练式领导是聆听者、发问者、回应者、促进者和授权者,应具备根据教职员工的发展阶段引导其自我调试与自我优化、灵活地与其建立信任关系、有效激发教职员工潜能等,以实现教职员工个人和学校的最佳发展。

关键词: 高校;教练式领导力;知识型员工

中图分类号: G647 **文献标识码:** A **文章编号:** 2095-4735(2016)01-0029-04

教练式领导力,或称教练式管理,是上级管理者帮助下属自主发现工作目标,使其在组织中能以最大的热情和创造性来工作,并把个人目标和组织目标结合在一起的策略。^{[1](107-112)} 教练式领导力将教练与领导有机结合,强调的是“双赢”,即团队和成员的共赢。它重点关注人的思维模式和行为方式,是实践性的、合作性的、聚焦于解决问题的、结果导向的一系列行动过程,能够把团队潜在的可能性有效地转化为既成的现实能量。教练式领导力的核心,不是直接培养某种技能,而是富有驱动力和影响力,即不运用权力就使下属做事的能力。也就是说,通过认同和追随,把员工的行为导向前进的方向。教练式领导力是21世纪重要的管理策略。

高等教育处在国民教育体系的顶层,在科教兴国、人才强国战略的实施中发挥重要的角色。^{[2](194,196)} 办好高等教育,关键在于提高高校

的管理水平。^{[3](72-74)} 作为高校管理者,要引导高知群体发挥潜能,创造更大的价值,需要借鉴企业管理模式,^{[4](68-74)} 教练式领导力给高校管理提供了有益的参考。

一、高校教练式领导的角色定位

在企业管理实践中,教练式管理者不同于传统管理者,主要体现在对员工的认识和管理、与员工的关系、对待工作的态度、问题处理方式与关注点等方面。

由下页表1可以看出,教练式领导主要担当着聆听者、发问者、回应者、促进者和授权者等角色。

聆听者——在与员工交往初期,聆听是教练式管理的主要工作方式。聆听时,管理者要抛开自己的判断和看法,站在员工的立场上,感受员工话语背后的事实、真相、感受和情绪。

发问者——管理者在深入了解员工背景、现状和目标的基础上以中立而又有建设性的态度去

表1 教练式管理者与传统管理者的比较

序号	内容	教练式管理者	传统管理者
1	对员工的认识	认为员工潜能大，最大程度挖掘其可能性	认为员工没有潜力
2	对员工的管理	启发与聆听	教训和要求
3	与员工关系	关系密切	保持距离
4	对待工作	鼓励员工把工作视为有益的挑战，让员工自主承担任务和责任	命令、控制、指示员工工作
5	问题处理	侧重于问题出现前的预防	侧重于出现问题后的补救
6	关注点	更关注人的变化	只关注事物的进展

发问。有效地发问能了解更多的事实和员工的态度倾向，能帮助对方触碰自我盲点，理清事实与逻辑，了解自己的处世方式和心智模式，进而自己想出解决问题的办法。

有效的发问方式是“用问题解决问题”。孙振耀在担任中国惠普销售代表时，为了争取一个客户，曾经花费了三个月的时间却未能如愿。就在他心灰意冷之际，主管经理有意无意地说了一句“你认为他是不喜欢你的产品，还是不喜欢你这个人呢？”，这让孙振耀眼前一亮。后来孙振耀改变了与客户交往的策略，俩人逐渐建立了友谊，最终如愿签单。^{[5](67-68)}

回应者——回应者的角色是基于镜子原理^{[6](74-75)}。回应是一种强有力的工具，一方面让员工清楚“镜子”里的自我，看到自己的方向和偏差，从而改善自己；另一方面根据员工表现的有效性给予不同程度的肯定和鼓励，以使其工作更带劲。“回应”应及时、直接、明确。

促进者——教练式管理者不但要回应，还要提醒下属及时洗脸、洗手，去污除垢；或脱下不合时宜的衣服，换上得体的衣服；或调节阴沉的面容，展现阳光的微笑。也就是说，管理者如同催化剂，充当了促进者的角色。

根据加德纳的多元智能理论，每个人都不同程度地具有8种智能，像言语智能、数理逻辑智能、空间智能、音乐智能、运动技能、人际关系智能、观察智能和反省智能等。不少人潜在的能力没有

充分发挥出来，往往不是由于缺乏能力，而是因为缺乏自知。员工一旦真正认识到自己的现状和目标之间具有的较大的可能性，他们会自我激励，激发内在潜能，从而实现从平凡到优秀、从优秀到卓越、从丑小鸭到白天鹅的质的飞跃。

授权者——管理实践表明，自己做事容易，“激励和指导别人做”不易。教练式管理者的主要工作是培养比自己更优秀的下属。如今，优秀员工是各个领域的专家，能看到更多的事实和各种各样的可能性，具有强烈的职业发展意识，管理者更多地授权才是上策。

在高校里，大学的书记、校长，各院、系、所的书记、主任、所长等都是教练。要践行教练式领导力，作为聆听者，要抛开主观判断和看法，站在客观立场上，倾听教职员工的声，感受、接纳他们的情绪。作为发问者，在深入了解教职员工的基础上，以建设性地方式启发他们，帮助他们厘清目标，发现自我短板，更好地站稳课堂，做好科研，更好地自我实现。作为回应者，建立健全高校的奖惩体系，同时多开展各种活动，争取通过活动来达到“照镜子”的目的。作为促进者和授权者，坚信教职员工的潜能，通过各种措施激发起潜能，助力教职员工的专业成长和职业发展。

二、高校教练式领导力的达成艺术

在高校里实施教练式领导力，除了要求高校领导有正确的定位外，还应掌握具体的领导策略。高校领导应当通过引导教职员工自我调试和优

化,根据教职员工的成熟度提出发展要求,灵活建立信任关系、激发其潜能等实现学校和教职员工的最佳发展。

1. 引导教职员自我调试和优化

当今社会生活节奏快,竞争激烈,员工心理压力。对此领导应当积极调节员工的思想、心理和情绪,主动引导员工产生正能量,从而促进团队的持续发展。

20世纪70年代美国AT&T公司有个网球教练叫提摩西·葛维,他的一个著名的案例就是仅仅用了20分钟竟然让一个体质不佳、基本不参加体育锻炼、从来没有打过网球的55岁的肥胖女子学会了打网球。在这20分钟里葛维没有讲解关于打网球的任何技巧,而是不断地引导她把全部注意力集中到球上,注意网球运行的轨迹,用心聆听球在空中运行的声音,让那女士根本没有时间、机会和精力去恐惧、去担心、去想“我不会打网球”。

在高校中,引导教职员自我调试和优化,是教练式领导通过充分激发潜力的各种法则、方法和工具,来帮助教职员克服那些莫名萌生的、阻碍其达成优秀和快乐的内在障碍,如对失败的恐惧、对变化的抗拒、时间紧迫的压力、自我怀疑、甚至职业倦怠等。教练式领导担任的是帮助教职员弄清“是什么妨碍了我更加优秀”的角色,引导教职员去发挥潜能,超越自我,从而实现自尊与自我价值。

2. 匹配知识型员工发展阶段的能力

根据国内学者的研究,知识型员工具有以下特点:具有高度的创造性和自主性;具有自我实现的强烈愿望;具有较强的流动意愿,相比就业终身饭碗,更关注终身就业能力;知识员工的工作过程难以直接监控,工作成果难以衡量,因此价值评价复杂且不确定;偏爱成就激励和精神激励。^{[7](67-68)}知识型员工在不同的发展阶段,追求不同的目标。根据领导生命周期理论,依据下属

的不同发展水平选择正确的领导方式,决定着领导的成败。随着下属成熟度的提高,领导方式应从指挥命令向说服、参与直至授权转变,应随下属成熟度的提高逐渐过渡到启发员工、鼓励员工自主解决问题的方向上来。^{[8](244)}

作为高校领导说来,面临的教职员均为高知群体,因此在管理中也要考虑根据教职员的不同发展阶段施以匹配的管理方式,确保教职员顺利实现从新手阶段到胜任阶段,再到熟练阶段,最后成长为专家。

3. 在灵活基础上建立信任关系的能力

团队的成功很大程度上取决于教练和被引导方之间的高度信赖关系。知识型员工自主性强,成就动机高,有较浓的平等意识和较强的创新能力,教练式领导可根据不同的情况灵活建立信任关系。在27届悉尼奥运会上,孔令辉在战胜瓦尔德内尔获得乒乓球男单冠军后快步扑向蔡振华,像手足情深的兄弟般彼此紧紧拥抱。没有年龄上的鸿沟,没有教头与队员的隔阂,没有职级上的限制,有的是荣耀共享、亲密无间。^{[9](49)}

作为高校领导,要成为广大教职员信赖的人,建立和谐、自由的环境,教师有充分的自由。在政策制定上,多考虑广大教职员的利益。

4. 激发教职员的潜能

激发员工潜能的过程就是最大限度打开可能性去实现创新的过程。有些时候,知识型员工发展的障碍主要是对以下问题比较模糊,如不知道自己真正的目标是什么,自己的位置在哪里,对手的实力如何,正在进行一场什么样的竞赛等。教练式领导可以通过以下四步来激励员工:第一步,厘清目标——帮助员工找到正确的目标;第二步,反映真相——让员工知道他目前的状态和位置,包括他的信念、行为、情绪等,帮他洞悉现状与目标的偏差和距离,区分事实与真相;第三步,调整心态——鼓励员工选择更有利于目标的心态,并将之贯彻到行动上;第四步,按计划

行动。^{[10][13]}

鼓励员工接受挑战性的任务，是激发员工潜能的一个重要措施。接受挑战是突破限制向外看，发现自我盲点，找到更大的可能性，从而实现从依赖到自主、从被动到主动的转变。而接受挑战的重点集中于使员工着眼于自己的长处，坚信自己能够完成任务。微软总裁鲍尔默为了提升他的营销队伍，每年在全球年度营销大会上的演讲，就是一出“挑战”经典。他用两个小时的激情演讲，把公司的愿景、价值观和措施淋漓尽致地展现，把所有人的热情点燃，并使之燃烧到沸腾，接下来就是员工自觉自愿的落实到行动，使销售增长量持续保持高位。除此之外，知识型员工潜能的发挥与其工资、福利待遇等有较大关系。薪金是衡量自我价值的重要尺度，高出其他人哪怕只有1%的薪金，亦会让员工感到安心和满足，从而更努力地工作。

作为高校管理者，要洞悉教职员工的特点，帮助其正确定位，并激发其为了达到目标而努力的斗志。在教职员工遇到发展障碍或瓶颈时，帮助其调整心态，通过更加务实的行动来突破困境。

高校领导面临的是极具主动性、创造性和自我价值实现愿望的高知群体，将教练式领导力运

用到其管理中，势必会有助于教职员工最大程度上发挥潜能，创造更大的价值，从而实现高校的发展和突破。

参考文献：

- [1] 冯志卿. “教练式领导”兴起[J]. 中国企业家, 2012, (16).
- [2] 陈宏刚. 论我国高等教育管理中存在的问题及解决策略[J]. 改革与开放, 2010, (1).
- [3] 沈刘峡. 从高校行政管理的弊端看提高学术管理的地位和水平[J]. 山东省青年管理干部学院学报, 2006, (3).
- [4] 毛亚庆. 高等教育管理方式转型的知识解读[J]. 教育研究, 2013, (12).
- [5] 景文虹. 企业教练型领导风格的特征[J]. 中共郑州市委党校学报, 2004, (6).
- [6] 郑彩国. 教师专业发展的阶段划分及其知识转型[J]. 教育探索, 2007, (11).
- [7] 陈湘州. 赵立华, 知识员工的个性特征与管理[J]. 湖南医科大学学报(社会科学版), 2004, (1).
- [8] 保罗·赫塞, 肯尼斯·布兰查德. 管理与组织行为[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2006.
- [9] 程旦亮. 话说教练型领导[J]. 工厂管理, 2001, (3).
- [10] 宋丽萍. 教练型领导角色定位与实现方式研究[D]. 辽宁师范大学, 2009.

Analysis of Coach Leadership in Colleges and Universities

Liu Guirong Teng Xiuqin

(Department of Teacher Education, QiLu Normal University, Jinan 250200, China)

Abstract: Coach Leadership is a win-win strategy connecting coaches with leaders in colleges and universities, which can effectively transform potential human resources into practical productivity. The core of coach leadership is that the staff do their own work without being ordered, e.g., by recognizing and following to lead the staff towards the right direction. Coach Leaders are listeners, askers, responders, promoters and authorizers, who lead the staff to self-adaptation, self-optimization based on specific different stage, build trust relationship feasibly, develop the staff's capabilities to promote better development of both the individuals and the organization.

Key Words: Colleges and Universities; Coach Leadership; Knowledge workers

(责任编辑: 王治珂)