

Practical Exploration

实践探索

相信团队自己的智慧

动力学派团队教练实践案例分享

黄振 祝裕福

关键词：团队教练；团队成长；动力学派

背景

众所周知，团队是企业的核心单元。团队运作的有效性，直接决定目标的达成和可持续性，进一步决定组织的大目标是否能得以完成。

作为团队教练，如何帮助到团队成长？到底以何种方式，扮演什么角色？起作用的核心根源在哪里？

本文通过一个实际企业案例，分享动力学派团队教练在助力团队发展上的实践和思考。

团队教练的迷思

什么是团队教练？从目前市场上为客户提供的服务来说，引导工作坊、团队融合工作坊、团队协作培训、团队咨询……，只要是帮助团队发展的服务，在提供给客户的时候，很多都被宣称是团队教练。但如果回归到 ICF 教练的本质，虽然这些方式都能帮助团队，但并不能称为团队教练。

比如，在上述提到的方式中，促动师并不是扮演教练的角色，更多是引导师、培训师、咨询师等。我们可以选择多种方式帮助团队，但首要的一点是，我们对自己扮演的角色以及促动方式是否有清晰的理解和觉察。

据我们平时的了解和接触，在众

黄振 (Martin Huang) :

ICF 认证 PCC 级教练，国际引导学院认证资深引导师 (CCF)，曾在珍爱网、百事可乐、记忆科技、观澜湖高尔夫等大型企业担任高管，负责组织发展、人才培养、企业文化等人力资源发展管理工作。

ICF 认证课程《Foundation of Professional Team Coaching》联合导师，数年来和 Andy 一起致力于培养中国的职业团队教练，传播团队教练的学问，将团队教练更多引入国内不同领域的企业，已为众多国内外知名企业的高管团队提供团队教练服务，创造了新的高度。



(1981-2023.4)

祝裕福 (Andy Zhu):

ICF 认证 PCC 级教练，资深团队教练和导师，曾任华为、艾默生等中外世界 500 强公司事业部研发总经理，有超过 15 年的业务发展、团队管理和人才培养经验。

ICF 认证课程《Foundation of Professional Team Coaching》联合导师，多年来和 Martin 一起致力于培养中国的职业团队教练，传播团队教练的学问，将团队教练更多引入国内不同领域的企业，已为众多国内外知名企业的高管团队提供团队教练服务，创造了新的高度。



邮箱: 910875462@qq.com 微信 / 电话: 13823713465

多给企业提供的团队教练服务中，以 ICF 团队教练方式帮助团队发展的反而很少，这让人感到遗憾又无奈。

接下来和大家分享动力学派团队教练的一个案例，我们共同探讨教练思维如何在团队教练中发挥作用。

从一个案例说起

N 公司是一家汽车行业的研发制造型企业，员工人数 1000 人，年销售规模 10 亿元人民币左右。

企业过去总体都在健康的发展中，但近几年随着汽车行业的变化，市场竞争和未来的模糊性都在加剧，企业的各级管理者也开始有了危机感。企业领导人提出需要教练给管理层做一个战略工作坊，帮助制定新的战略规划。

客户需求和教练目标

客户提出的这个需求，听起来是需要一个引导工作坊，帮助他们产生一个新的战略。

当拿到这个需求时，不同的角色可以有不同的做法，并且后面隐含了不同的假设。

一般来说，客户往往并不清楚自己问题的核心所在，并经常提出他们认为正确的干预方式。而作为教练，我们教练组会有更深的好奇：是什么让客户在这个时候做这件事？客户当下正在发生什么？这是我们判断客户真实需求和相应方案的核心点。

于是，我们和企业总经理有了下面的对话：

客户：我们希望请教练来协助管理团队，制定新的一版战略，帮助企业朝清晰一致的方向前进。

教练：是什么让你们希望制定一

个新的战略呢？

客户：之前每年也会做战略，但是总是被束之高阁，没有真正得到执行。

教练：那你们如何确保今年制定的战略能得到执行呢？

客户：（陷入沉思中……）这确实是个问题。公司之前做过不止一次战略制定的培训，也请过专业咨询公司帮助制定了战略，但做出来后，大家好像并不真正把它当回事。

教练：之前的战略做出来后却没有得到执行，真正的原因是什么？

客户：不清楚，感觉大家都觉得战略和自己的关系不大，只是墙上的展示品。这么说起来，即使这次再制定一个战略也不一定有用，很可能还是老样子。

教练：您认为我们和团队一起探讨什么，对这个议题最有帮助？

客户：我们需要弄清楚为什么之前的战略形同虚设？我们怎么才能做出一个大家会认真对待、能支持实际工作的战略？！

教练：好的，那我总结一下您看是否准确。我们的目标是“找到之前

战略没有得到认真对待的根源，并且找到应对措施”，而不是开始说的要制定出一个新的具体的战略，对吗？

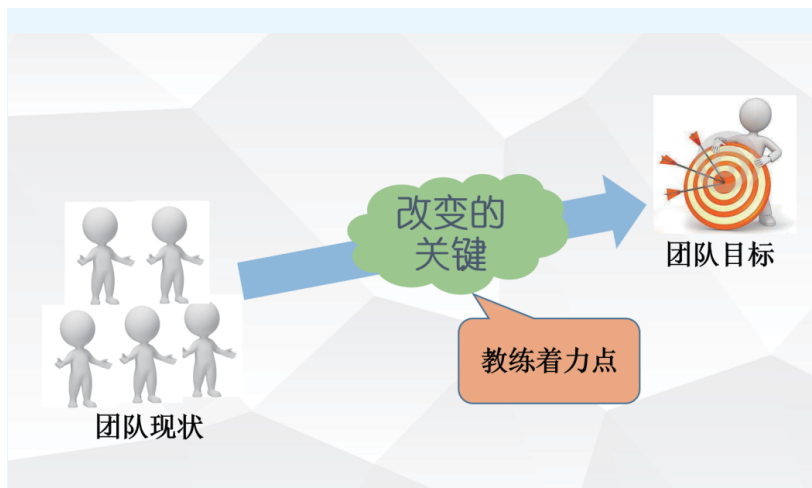
客户：对的，这样聊下来就清晰多了。

通过上面的对话，客户厘清了战略中存在的问题，了解到这次团队教练目标并不是客户自己开始以为的做一版新的战略规划，而是找到战略规划被无视的根源。而这个根源所涉及的问题，长期存在于团队之中，并且通常不仅仅体现在企业战略的问题上，往往也会同时体现在工作的方方面面。一旦找到战略规划被无视的根源，这将使团队教练帮助团队成长具有更深远意义。

在常见的团队教练工作坊中，有些教练往往混淆团队目标和教练目标，容易在团队目标上直接帮助客户。

例如，设计活动帮助团队成员融合（团队建设）、通过设计流程，帮助团队产出战略（团队引导）、通过分析和指导，帮助团队达成目标（企业咨询）等等，这些都并非是帮助团队觉察和成长的团队教练本质。

总体来说，团队教练不是直接帮



助客户达成目标，而是发现目标达成的关键和深层阻碍（比如常说的房间里的大象），团队成员从中获得觉察和成长的同时，助力团队目标的达成。

动力学派教练的前提假设

既不是帮助团队直接把战略制定出来，也不是给予指导帮助团队达成目标，那团队教练是如何做的呢？在阐述教练过程之前，首先我们了解团队教练的前提假设。

第一、团队拥有自己的智慧。这与所有一对一教练的前提假设是一致的，这也是教练的本质：相信客户本自具足。

第二、团队通过真正深度的对话和交流，能够找到问题的深层根源——来自于团队、企业深层次信念和价值观的卡点。

第三、团队成员倾向于讲出内心真正的声音，基于此也才有真正深度对话。

第四、团队教练只是协助团队在当下运用本身的智慧，唤醒团队的自我觉察。

这个案例中，团队教练是如何开展的

N 公司的管理层共 15 人参与了这次团队教练，包括高管、总监和资深经理。为了确保团队全情投入，不受工作事务打扰，在公司外部的酒店会议室举行。

本次团队教练为期一天，采用 Martin 和 Andy 双教练带领的方式，为团队提供更加全面和深入的觉察。

根据动力学派团队教练的核心模型——大眼睛模型：“浮现真实——产生接触——唤醒觉察”，我们是这样开展团队教练的。

“浮现真实”

“浮现真实”的阶段，是通过打造安全的场域，支持团队成员之间开展真正深度的对话与交流。在我们看来，“安全场域”的一个特征是“深度的连接”。

我们在开场做了一个小活动，让团队成员根据加入公司的年限站成一圈。站成一圈后，让团队成员回答“此刻对公司的感受如何？”

团队成员 1：以前从来没有这样站在一起，才知道加入公司最晚的是我们高层。（副总以上）

团队成员 2：到今天，公司就像我的家一样。看到公司现在的状况，其实有些心痛。

当讲到“心痛”的时候，场域中有一部分成员似乎有了共鸣，之后又有几位团队成员表达了类似的感受。

整个能量似乎低落了。但这对我们看来，是真正“深度的连接”。因为安全场域不仅仅是包含“深度的连接”，还有它的亲兄弟——“真实的表达”。

这只是一个 Check In 的环节。虽然团队成员只是表达了当下的感受，却没想到“安全的场域”就此开始逐步形成。

当然，到此为止，还没完全“浮现真实”。接下来，我们通过提问“战略描绘的现状是怎样的”，开始浮现更多的真实。

所谓的浮现真实，就是逐步浮现客户议题或者合约范围内，团队成员对于该议题现状的不同看法，以及表达出更多真实的心声。为了让团队成员更加自由表达，我们让他们分组，把现状用绘图的方式画出来。

基于保密原则，绘画的内容不便

公布，简单讲讲在呈现各个小组图画的过程中，各小组的成员表达了哪些共同的心声：

团队成员 1：我们过往都有各种各样的规划，但做出来形同虚设，每次只要有紧急的任务来，战略就被放一边。这也不是一两次的事情，到最后都是在做当下紧急的事情。

团队成员 2：我心里其实挺着急的啊！研发这些年的战略……我们一直希望能够打造属于自己的研发体系，可是跟高层一而再、再而三地沟通，也无法开展。

通过真实的表达，真实在不断地浮现：原来，战略一直无法制定出来，并不是管理层不会做，而是这些年来，大家在战略上没有达成真正的公司，努力似乎都没有结果，受到了太多“伤害”，以致于不再用心地去做这一次的战略。

这也许是总经理找到我们的原因，目前公司内部似乎在做战略，但真正做战略的时候，似乎管理团队是人在心不在。

“接触产生”

“浮现真实”之后，是如何让团队中不同的成员真正“接触”到对方真实的情感，在不同的声音背后的期待、信念，以及看见彼此内心深处各自的期待和渴望。

在这个环节，我们用了一个叫“独白椅”的方法，让团队的成员分别来讲讲“制定战略真正的难点和障碍是什么？”

如果之前是浅水区，那团队教练就到了深水区。有些教练会担心，讲出来无法解决怎么办？——注意，这不是教练的思维。

作为教练也好，团队教练也好，

始终相信越是深层次的矛盾，越需要依赖团队自身的智慧来解决，而不是教练长了三头六臂，帮助团队化险为夷。

于是，在这个深水区，团队间有了更多深层次的“接触”：

不少人说在过往虽然制定了长远的战略，但是在执行的过程中却经常被喊停。人力、财力和精力，都放在了对于当下利益更有帮助的工作中。

期间，团队对于高层的抱怨也不断浮现：为什么公司制定出好的战略不坚持？为什么总是把短期的、眼前的利益放在第一位？

高层也袒露了自己的难处：一方面有来自股东的压力，另一方面，他们已经很努力地在平衡短期利益和长期利益。

……在这些越来越真实的心声里，对于把公司打造成一个百年老店的共同渴望浮现出来。也许在策略层面，不同层级、不同部门有不同的侧重点，但是团队所有成员都把自己当成这个公司的主人翁，渴望打造一个有自己独特竞争力的品牌。

不可否认，在这个过程中，有不同的声音出现，会有更多的“冲突”；现场的气氛也有过十分紧张乃至于紧绷的情况。

以前我们在分享这个案例的时候，常会有人问：这里该怎么处理？处理的前提是什么？作为教练/团队教练认为有什么不对劲了？

我想，对于当下发生的事情，无论什么声音都保持好奇，就是最恰当的处理。

“唤醒觉察”

这个团队经历了如此深刻的碰撞和“接触”之后，教练的工作不是去“解决问题”，而是让团队从中觉

察到以往模式中不奏效的部分。

接下来，我们让这个团队分成小组去讨论：“从之前的各个环节中，对于团队制定好战略的关键是什么？”

分组讨论的结果，就像小溪自然汇集成大河，聚焦在“管理团队的每个人把公司当成自己的家，真正平衡好长期和短期的利益，为战略的制订和落地负起责任来”，并据此制订出

高承诺的行动计划。

小结

在这个团队教练实践案例中，真正展现出来的教练的本质与核心，一如上述“团队教练的前提假设”所言，作为教练，深信团队拥有自己的智慧。这部分是我们所坚信且一直践行的。

后记：相遇的痕迹

祝裕福

Martin 离世了，很突然。

没有想到，我们一起写的这篇文章成为他在人世间留下的最后一件作品。Martin 说不满意，这些文字没有把我们对团队教练的理解表达出来——那些我们数年深入探究的闪闪发光的東西。

话刚说完的第二天，2023 年 4 月 7 日，Martin 离世了。一篇文章如此，Martin 的离开也是如此。遗憾像大雁划过天空的痕迹，看不见却永远在，无从修补。也许从来不存在完全准备好的时刻以及圆满的言语，来完成一个没有牵挂的告别并表达心里的所有。

最近一次被督导是关于团队教练，督导说在话题背后感受到我的寂寞。

是的，以前可以和 Martin 探讨分享的，如今竟无人可说。这种深度的交流，只有在在一起教课、一起教练团队的默契和碰撞中才会相遇，更不用说我们对团队教练“在生命深处相遇”的亲身践行。那些内心深处坦诚、亲密、艰难而深刻的对话，稀缺而弥足珍贵。

在 Martin 离开的那一刻，我猛地意识到他对于我比以为的更重要。

回头看我们一起走过的团队教练之路，Martin 一直在给我送礼物，像个哆啦 A 梦，小手在口袋里一掏，递给我一个又一个。

最后的遗体告别仪式上，给躺着的 Martin 念大家写得厚厚的寄语和思念，我才知道他也一直在给这个世界礼物，给无数人礼物。

甚至在告别的那一刻，Martin 的无言和沉静也在给我送最后离别的礼物——关于生命结束时，什么是肥皂泡瞬间幻灭，什么是真实留存于世间仍在泛起涟漪。

走出 Martin 长眠的寺院，天空纯净辽阔，远山和近树相映，看不见的鸟儿轻快鸣叫，知道 Martin 已无处不在，和世间万物相融，心中唯有感恩相遇。