

Practical Exploration

实践探索

焦点解决取向教练：引导改变的对话艺术

由空降主管与老板心腹的管理故事引发的教练对话

张如雅

员工喜欢跳过空降主管直接向老板报告，若你是这空降主管又该怎么做？

老臣总是不把主管放在眼里，是不信任主管，还是想拍老板的马屁？

以上这情境，是否让您觉得熟悉？或者，就是如上演在您办公室里的戏码呢？让我们用心探索、感受以下的对话，剖析这个如宫斗剧般的案例吧！

Lin 是位身材高挑、步履轻快，说话声音低沉、简洁的成熟高管。没有人会质疑他的专业能力与品味。过去是位干练的外企经理人，最为业界津津乐道的就是成功调和组织内多元种族、文化并展现创新。三个月前 Lin 才从百大外企转任内地电子产业，目标为协助该企业进行组织改造与培训新任主管，以因疫情后应越来越多变的市场需求。某日，他利用中午时间冲到好友 Pan 的办公室，大肆抱怨部属无能且背着她向上级主管陈情。在无意间她看到好友桌前放着大桌牌，写着：「让我们聚焦于未来、目标与行动上，共同实践公司与个人理想」，这段话是这一年来 Pan 与教练，共同的期待与互勉。

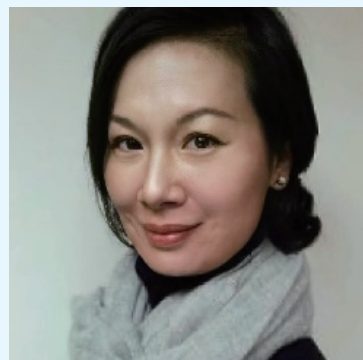
张如雅：

行义管理顾问股份有限公司执行长、如光教练学院荣誉副院长、国际教练联合会（ICF）核准大师级认证教练 MCC（Master Certified Coach），也是台湾国家认证咨询心理师，同时具有市场策略分析和工商组织心理研究背景，并拥有 20 年全球百大外企组织管理经验。

目前致力于教练式领导力（Leading with coaching competencies）、压力管理与恢复力（Stress Management / Resilience）、团队建构与冲突管理（Team building and Conflict Management）、优势管理与团队发展（Strength Management and Team Development）等教练相关领域。教学相长上，除了教练专业授证课程，同时持续致力于教练心理学与组织团队动力等相关研究。

著作：

- 赋能员工突破框架 - 焦点解决教练取向实践手册，台北市，张老师文化。
- Solution Focused Coaching in Asia, Published August 2, 2024 by Routledge 共同作者



Jessie 好奇着自问：公司目标与个人理想可以不相抵触吗？为何自己无法与团队合作前进呢？行动力十足的 Lin，当天下午迫不及待地播了通

电话给教练，表达他的困扰、与好奇。

透过 Lin 的案例，让我们先来看看，在教练中经历了哪些阶段？发生了些什么？共同创造了些什么？

最后再将历程中核心的教练理论精要与应用进行整理。

初始阶段 - 建立关系

在此阶段，教练主要工作为同理当事人主观经验，聆听当事人的痛苦，给予陪伴与支持、并接纳当事人的情绪，觉察当事人的关键性感受。从当事人的认知、学习历程与社会影响，透过同理心的展现，快速的建立关系，有效支持到当事人。

两周后的一大早 7:00 钟，教练与 Lin 在一间河岸边有着落地窗的饭店大厅见面，薄薄的晨曦，为这朦朦胧亮的冬日早晨，带来一丝暖意。两人彼此寒暄、道早安，Jessie 带着歉意说着：早上是我最喜欢的时光，一定要留给教练对话。这段话让教练感受到 Lin 的细心、温暖，和对自己的疼惜与尊重，同时缓解了教练一早 5:30 从城外风尘仆仆驾车进城的疲累。这对教练历程是好的开场，因为在亚洲的社会文化中，企业经理人多数的问题都来自于「忽略自己」，无论是在家庭的爱与归属上，或在公司的权力、角色责任等议题中，往往处于全力以赴的紧绷状态，而忽略了自己身、心、灵上的需要与平衡，最后落入无奈、失落的生活循环中。

第二阶段 - 澄清议题

此阶段教练的目标，是以尊重、真诚态度，运用提问、澄清与回应的技巧，协助当事人尽可能具体的探讨问题、困难、疑惑及真实处境，同时引导当事人去思考并看见个人的期待与渴望。

当天 Jessie 穿着白色套头毛衣与合身长裤、搭配黑灰格子西装外套、

利落的短发，然眼神透着些许茫然的望着窗外，叹了口气说着：我回内地是对的，当下似乎掉入了自我沉思的无声世界里，更像是在喃喃自语！

Coach：听起来，对这份工作，你有许多的想法与期待，可以说是什么吗？

Lin（眼神看向远方，犹如喃喃自语）：回内地工作希望能多陪爸妈，又可以将自己的经验与所学回馈故乡，更重要的是在国外工作近 20 年，总是不踏实，再加上已近中年，如果不把握机会，很快的在职场上就会失去价值，到时后要回内地也没啥好的工作机会了。

Coach：听起来，这是经过深思熟虑后的选择。

Lin（叹了口气）：然结果完全不是这样... 团队员工多数年资超过 20 年，许多人连电脑按键都搞不清楚，手写报告给我，还有错字，这样要如何带领那些九零、零零世代的年轻人呀？我只要求文件数字化，竟然可以去老板通融，真让人不可思议，更惨的是他们还因此常常加班，我都觉得是在诈领加班费。

Coach：感觉到你有许多的情绪，你觉得放眼所见，最能带给你力量的东西是什么？

Lin：这只笔吧！（手中转着一支 18K 金名牌钢笔）

Coach：你握着它，感受到什么？（静默了三秒）

Lin：可控制感啊！

Coach：这个可控制感的力量，若连结到三年后的你，生活与工作状态会是怎样的景象呢？

第三阶段 - 设定目标

此阶段教练目标，主要在协助当事人将所呈现的片段力量放大，并加以组织，使其可以更清楚的看到愿景，再由达成愿景后的视角回望问题的全貌，以决定该如何回应现况。此时，当事人对自己所处问题情境之知觉往往带着偏袒或扭曲的，因此教练必须协助当事人将问题情境发展成较客观的外化观点，外化观点将有助于当事人设定适当、合理且有效的目标。

Coach：教练好奇，这份工作与三年后达到愿景的你，是什么样呀？

Lin：大厅中，有个木头的宽大楼梯，像极了黄浦饭店气派的大楼梯，我轻巧地走在上面，旁边还有我的同事、老板，大家笑着寒暄、甚至揶揄彼此，愉快地谈论着工作、生活上的大小事。

Coach：感觉到这画面既有活力、温暖又有点历史。若要达到这理想，画面中哪些人、事、物，会是关键人物？

Lin：应该是老板和那位每次都去找他报告的大叔吧！基本上，大家都很尊重我的专业，老板也很器重我，还增加了我的管辖区域。然而，如果大叔能够调整思维模式，我应该就不会这么焦躁与不安，就不用常常加班，修改他送来的资料了。

Coach：既然关键人物是老板与大叔，你对他们的具体期待又是什么呢？

Lin：大叔可以不要直接跳过我去找老板报告，而老板也可以同理我的处境，多在团队面前肯定、支持我。

Coach：你觉得... 大叔为何要直接找老板沟通？而老板为何会屡屡接受呢？

Lin：过去 20 年他们已经建立了



在整体教练历程中，教练最大的挑战会是来自于辨识当事人的「主要问题」。

革命情感，非常熟悉彼此工作模式，有坚固的信任基础。

Coach: 在这工作环境下，你觉得大家又是如何看待你的？

Lin: 专业、有能力，只看绩效，冷漠的老女人吧！除了公事外，根本没人想要跟我说话。（Jessie 噗次的笑出声来），而且我刚来，大家也会有些危机感吧，更想要在老板面前有所表现。

Coach: 听起来好像白雪公主的后母（两人同时笑了起来）。在这情况下，有谁可以协助你呢？

第四阶段 - 促成行动

此阶段教练重点在于「促成行动」，协助使当事人成为积极的行动者，找出各种可能的方法，并选择实用可行的方案，做好立即行动的准备。

Lin: 我觉得教练、老板呀，在这事件上都可以协助我！

Coach: 谢谢你的肯定，你希望教练如何支持你？然身为教练的我不会告诉你该如何做的呦。（教练些许揶揄笑着对 Lin 说）

Lin: 开始教练到现在，已经让我有些发现了。我希望教练陪伴我看见问题、分析现况、探索策略。

Coach: 明白！老板展现哪些行动，你会觉得被大力的支持了？

Lin: 可以与我立场一致，当大叔去找他讨论工作时，或许、可以请

大叔先找我讨论，抑或让我加入他们一起讨论。这两个方法都行！

Coach: 听起来很具体可行，你打算如何做？

Lin: 找老板说明我的困扰与担忧。毕竟，我还需要部门员工协助我熟悉整个组织，可不希望和团队的关系弄拧了！况且、我也希望工作环境是愉快、友善的。

Coach: 除了找老板谈谈，还想到什么好方法呢？

Lin: 我也会找大叔，听听他对我这段时间的表现与看法。

Coach: 还有吗？

Lin: 过两天我就到职满三个月，我可以花点钱请大家喝下午茶，庆祝到职、同时感谢同事们在这段时间的协助与支持。或许，我不多话，但并不代表我不关心大家 ...

第五阶段 - 承诺与结束

教练历程来到结束阶段，提升当事人的行动能量并取得承诺为现阶段首要目标，并让当事人自行打包对谈干货。邀请当事人反馈教练过程中的觉察或学习，并提出下次对谈的方向与期待。

Coach: 如何知道，你的努力已经有些成效了呢？

Lin: 部门同事要来杯啤酒时会来问问我、大叔有事情会先找我讨论，不会直接跳过我找老板。

Coach: 最有可能的阻碍会是什么？

Lin: 呦！我都忘了 ... 有时老板也会直接找大叔问话或交代事情。但只要大叔找老板的频率能减少到一周两次以内，我就很高兴了，毕竟 20 年的革命情感与习惯，应该不好改吧！但我会先去提醒老板“尽量不要跳过我直接派工作给大叔”。

Coach: 这评量目标听起来很合理，真是让人期待听到解下来的发展，下次见！

教练对话小结与提醒：

初始阶段 - 建立关系：同理当事人的情绪，并且重新建构当事人处境，藉此增加其认知弹性、灌注希望、自我接纳，从中帮助当事人接受自身的冲突与矛盾。

第二阶段 - 澄清议题：教练以尊重、真诚的态度及行为，协助当事人在自我负责、积极关怀状态下，共同进入教练历程当中。

第三阶段 - 设定目标：协助当事人资源的整合、看见挑战并设定目标。使当事人在非情绪性的环境中，学会仔细倾听、正确地审视自我及面对处境，了解到：「自己在做什么，以及下定决心对此情况采取一些正面、有效的行动。」

第四阶段 - 促成行动：主要为发展行动计划，协助当事人找出各种可能的方法及选择实用可行的方案。

促成行动发生的同时，陪伴当事人适时评量自己执行实践计划之落实程度、计划的适切性与目标的链接性。

第五阶段 - 承诺与结束：巩固当事人的信念、取得承诺与追踪，此阶段重点在于赋能，并在其采取行动期间给予适切的支持。

教练对谈案例主要采用后现代协商理论为教练基础，偏向焦点解决教练对谈模式，其特点为：快速建立信任关系，并协助当事人愿意袒露面对自己的困境、试着用新的视角来看待自己、同时采取创新的行动，直面现况，化危机、焦虑为转机；最后赋能并取得承诺。

而在整体教练历程中，教练最大的挑战会是来自于辨识当事人的「主要问题」。以 Lin 的故事为例，表面上是「回内地工作是正确的选择吗？」，对谈后发现这议题涉及背后的生涯与职涯的期待，而前景议题为部属越级报告，所引起的情绪困扰。教练在处理感受与情绪后，连结其生涯、职涯愿景，从中协助当事人辨识矛盾的认知、不利愿景的工作因子等。随即、当事人的行动计划即呼之欲出。在教练历程中，穿插 Homework 的方式，帮助当事人开始实践这些计划，并在未来的教练中与当事人讨论执行计划的落实程度与成效，以进行优化。

理论与应用小 Tip

焦点解决教练取向 (Solution-Focused Coaching, SFC) 源自于焦点解决短期治疗 (Solution-Focused Brief Therapy, SFBT)，由 Steve de Shazer 和 Insoo Kim Berg 于 1980 年代所创立，最初应用于心理治疗，后

来逐步拓展至管理、教育与职场等领域，强调寻找解决方案而非过度聚焦于问题本身。

焦点解决取向 (Solution Focused Brief Therapy, SFBT) 引用了 Watzlawick、Weakland 和 Fish (1974) 的观念，认为解决方案重点必须是在有利未来发展的策略上，对于问题和起源的爬梳并不一定是必要的 (Fredrike & Bannink &, 2009)。Burbridge 与 Morgan (2007) 提出以解决方案为重点，确立了焦点解决理论在教练应用上的三个关键主题：

1. 通过教练提高团队凝聚力
2. 通过教练促进团队建构
3. 通过教练历程锻炼回应未知的能力

Burbridge 与 Jayne Morgan 认为教练在创新领导力与团队领导者和成员上都有影响。领导力侧重于激励和促使他人能够朝着新的目标方向努力。简而言之，领导力必须具有“有效回应变化”的力量。而焦点解决教练对领导力、解决方案的重点即是通过教练技巧对当事人提供鼓励和帮助。

焦点解决教练要了解团队的优势和文化，支持管理者发展成一个拥有新做法和思维的。就像其他教练模式一样，注重为客户自己设定的目标和行动，提供持续的进展。(Britton, 2015)

因此，在焦点解决取向教练对谈实务中，教练不会过多地关注冲突本身，而是采取关注未来的策略模式，例如：

- 希望看到哪些不同？
- 这角色三年后，你期待是？
- 美好的梦幻团队是什么样子？
- 如何实现这一目标？

• 发生什么事，能让你增加对团队的信任？

一般来说，当事人常会说希望别人改变，这时除了接纳，焦点解决取向教练会引导当事人，看见内在的渴望。常用问句如下：

- 如果对方的行为朝你期望的方向发展，是因为你做了什么事呢？
- 10 分是合作、0 分是冲突。在这量尺上，你想达到哪个分数？
- 现阶段，达到多少分是你满意的？
- 若能多一分会是什么样的景况？
- 这一分是因为你做什么不同以往的事呢？
- 什么是你离开这对话后，马上会做的？
- 你的同事会从哪里注意到你的改变？

• 团队成员或主管，会从哪里发现到：你正在为这个团队目标努力着？

因此，焦点解决取向教练是通过语言的力量，将对话转向「解决」而非「问题」，并巧妙灵活的将此理论在应用上三大关键因素：

1. 建设性地开放式问句

传统问题导向的提问容易使当事人陷入责难或无助感，而焦点解决教练则改以建设性提问，例如：“如果这问题可以解决，会是什么情况？”“需要什么资源来帮助解决问题？”这种提问方式有助于激发希望感，并促使当事人专注于小步骤的行动与改变。

2. 倾听抱怨背后的期待、诉说时的心理需求

Insoo Kim Berg 与 Peter (2007) 提出，每个抱怨背后都蕴含着解决问题的线索。例如，当事人说：“我对工作真的很沮丧！”教练会试着让对话转向调整为：“所以你想找些方法，

解决工作上的问题?”这样的回应让对话聚焦于解决方法,而非过度沉浸于问题。

3. 拓宽观点, 扩展光束

Peter (2008) 在《高效的教练》中写到, 当事人常将手电筒光束集中于问题, 教练的提问则能将光束扩展到资源、解决方法与机会。例如:

“如果关系缓和下来, 你会看到有什么不同?”, “当你的主管欣赏, 看到你的努力, 他会说你具备哪些优势?” 这些提问有助于打开当事人的视野, 看到新的可能性与行动方向。

思考与反思

在一般工作现场中, 多年的同事被拔擢为高阶主管或年轻空降主管; 「越级报告」的情况多所耳闻, 这对主管或员工, 在工作现场的份际与界线拿捏, 实属不易。焦点解决取向教练, 聚焦领导人在团队内推展顺利、产生改变的地方。透过拆解 Jessie 案例的过程, 让读者对焦点解决教练模式些许认识与启发。

作为企业高管们, 都明白新的知识很重要, 但创造可持续变化的新行为, 才是组织成长的关键。教练之所以有效, 是因为它主动、有意愿和有意识地帮助领导人和团队成员, 随着时间的推移整合、转化出新的思维与实践, 是因为它作用于提供可见结果的潜在能力上。然企业最终目标是提高团队绩效, 这却必须由团队或组织本身来衡量。整体而言, 教练重点不在于结果, 而在于陪伴客户转化为一个能够成功应对广泛挑战、不断成长, 向着目标推进的领导人(团队)。

参考文献

1. 李美华、吴凯琳译 (2006), 马斯洛人性管理经典, Maslow, A.H., Stephens D.C. & Heil, G (1998), 商周出版。
2. 李淑珺译 (2007), OFFICE 心灵教练 - 企业的焦点解决短期谘商, 台北市, 张老师文化。原著 Insoo, Peter。
3. 林丞增、张如雅 (2024), 赋能员工突破框架 - 焦点解决教练取向实践手册, 台北市, 张老师文化。
4. 许维素 (2014)。焦点解决短期治疗: 理论与实务。台北: 心理出版社。
5. 陈子涵译 (2009), 高效教练 - 焦点解决教练精要, 彼得邵博、丹尼尔麦耶, 宁波出版社。
6. 陈茂雄、林文琇 (2015), 激发员工潜力的萨提尔模式 - 学会了, 你的部属就会自己找答案! 天下出版。
7. 廖凤池、钮文英 (1990)。问题解决咨商模式。台北: 张老师出版社。
8. Britton, J. J. (2015). Expanding the coaching conversation: group and team coaching , Industrial and commercial training, 47 (3) 116-120. DOI 10.1108/ICT-10-2014-0070
9. Burbidge, J. & Morgan, J. (2007) . Team Coaching for Learner Success. CEL Practitioner Research Programme, 11, 42-50. <http://www.lums.lancs.ac.uk/leadership/cel/>
10. Fredrike, P. & Bannink (2009) . Solution Focused Conflict Management in Teams and in Organisations , InterAction - The Journal of Solution Focus in Organisations, 1(1), 11-25.
11. Watzlawick, P., Weakland, J. and Fish, R. (1974). Change: principles of problem formation and problem resolution. New York: Norton.