

培育香港華人教會領袖 — 教練式領導模式探討*

陳鴻耀

綜觀近代的管理觀念，生命的所是重於工作 (being is more important than doing)。¹ 領導的眼點亦從過往從上而下的領導模式轉變為共享、授權的領導模式。當今的領袖不單要有效地完成目標，更重要就是建立跟隨者的生命。要了解跟隨者的需要，要滿足跟隨者的訴求，要幫助跟隨者成長，要圓滿跟隨者的生命，要令跟隨者懂得如何領導自己，要以僕人領導的心態委身於別人的成功，要實踐這樣的信念，究竟可以怎樣落實呢？現在有甚麼模式可以採用嗎？自九十年代起，歐美各地便興起了教練式領導模式，因為教練式領導模式最重要的核心思想就是：「將人變得更好、更好。」²

* 撮自建道神學院教牧學博士論文，2006。論文已出版成書。見陳鴻耀：《伴你前行：教練與領導》（香港：匯美書社，2007）。

¹ 曾立華：《新世代領袖的塑造》，（香港：天道，2001），頁69。

² 陶兆輝、劉遠章：《人生教練》（香港：明窗出版社，2003），頁vi。

偉爾奇 (Jack Welch) 指出：「在將來的日子，領袖若不是教練，他定必不能獲得提升。」³ 戈德史密斯 (Marshall Goldsmith) 則主張：「若在領導理論中尋找一條更好的出路，這出路就是教練。」⁴

儘管有關教練式領導的著作在近十年間已相繼出現，但從基督教信仰角度探討教練式領導的著作卻寥寥無幾，從華人教會的角度來探討教練式的領導更乏善可陳，因此，為了培育華人教會的領袖，為了華人教會的未來，為了讓華人教會在出現領袖荒之中多一條出路，本文嘗試就教練式領導作出探討。

一 定義

要清楚掌握教練的觀念，我們必須為教練作出明確的定義。首先教練的過程中涉及了coach 及 coachee 二者的關係，學者一般把coach翻譯為教練、教頭、培訓師、導師，當中又以教練最為廣泛採用，故此，本文亦將會採用「教練」一詞來形容coach。至於coachee則被譯為受教者、被訓者、受導者、學員、當事人，為免行文上產生誤會，本文將統一地以「當事人」來稱coachee。

有不少人對教練的認識一知半解，以致在理解上把教練等同於顧問 (consultant)、心理治療 (psychotherapy)、輔導 (counseling)、培訓 (training)、師傅 (mentor)、門徒訓練 (discipleship)、體育教練

³ Tony Stoltzfus, *Leadership Coaching: The Disciplines, Skills and Heart of a Coach* (VA Beach: Transformational Leadership Coaching, 2005), vii.

⁴ Marshall Goldsmith, *Coaching for Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leader Learn* (San Francisco: Jossey-Bass Inc., 2000), xvi.

(sports coach), 因此, 我們為教練作出清楚的定義之先, 必須在此作出澄清與區分。

事實上, 教練並不是顧問 (圖1), 顧問通常已經在某個範疇中掌握了該方面的專門知識, 當事人若找顧問幫忙時, 乃是需要顧問提供專業意見。教練則認為最好的答案已經潛藏在當事人的心中, 只是當事人未能發現而已, 所以教練所作的就是引導當事人了解自己的實況, 並且從中發現屬於自己的答案。⁵

圖1：顧問與教練的比較

顧 問	教 練
在某方面擁有專門的知識, 是這方面的專家	無需擁有專門的知識
為當事人提供專業的意見	與當事人一起發掘內在資源
擁有既定的答案	沒有既定的答案
給予當事人既定的答案	最好的答案已在當事人心中

其次, 教練亦不是心理治療 (圖2)。心理治療的主要目的是幫助心理病患者解決心理問題, 好使病患者能夠面對過去的傷痛, 繼而重建健康的未來。教練所面對的都是心理健康的當事人, 教練的眼點並不是幫助當事人研究過去, 乃是幫助當事人發揮強項, 以致當事人能夠正視現在, 完成未來的目標。⁶

⁵ Amanda Vickers and Steve Bavister, *Teach Yourself* (London: McGraw-Hill, 2005), 21.

⁶ Jenny Rogers, *Coaching Skills: A Handbook* (London: Open University Press, 2004), 13.

圖2：心理治療與教練的比較

心理治療	教練
需接受專業訓練，才可勝任	無需接受專業訓練，仍可作教練
醫治當事人的心理疾病	當事人是健康的人
清理當事人過去不愉快的經歷	眼於與當事人展望將來，帶出強項達成目標
幫助當事人從偏差的行為及情緒上重入正軌	當事人已在正確的軌道上

再者，教練亦不是輔導（圖3），輔導的目的往往是幫助行為上脫離正軌的當事人能夠重回正軌。教練則相信每一個人都有自己的正軌，因此，教練的目的乃是協助當事人做得更好，而不是將焦點放在糾正當事人的缺點上。⁷

圖3：輔導與教練的比較

輔導	教練
幫助當事人返回正軌	當事人走在自己認為的正軌上
強制當事人改變	不會要求當事人做一些不願意、未有心理準備的事
焦點投放在修改缺點上	協助當事人發揮優點，達致高峰
輔導員主導輔導的過程	讓當事人主導教練的過程

⁷ Vickers and Bavister, *Teach Yourself*, 22.

教練也不是培訓（圖4），培訓主要目的乃是給當事人傳授一些概念與技術，以幫助當事人的改善未如理想的表現。教練所關注的乃是針對當事人的動機和改善態度，使當事人做得更好。⁸

圖4：培訓與教練的比較

培 訓	教 練
擁有既定的概念、技術	沒有既定的知識與技術
改進當事人現在表現與理想表現的差距	提高當事人的行動動機，並不斷給予鼓勵，為當事人打氣
擁有既定的標準、期望、議程	當事人自決議程
增強當事人的績效	使當事人的生命變得更好

教練亦不是師傅及門徒訓練（圖5）。一般而言，師傅都是某方面的專家，並成為徒生的模仿對象，師傅亦會把自己的專長教導給徒生。同樣，門徒訓練者也常常預設了培育的議程，目的是在某段時間內訓練門徒達到某些學習目標。教練主要是發揮當事人的優點，並且為當事人打氣，以致當事人能完成雙方協訂的目標。⁹

⁸ Peter Bolt, *Coaching for Growth: How to Bring out the Best in Your Team and Yourself* (Dublin: Oak Tree Press, 2000), 6.

⁹ Tony Stoltzfus, *Leadership Coaching: The Disciplines, Skills and Heart of a Coach* (VA Beach: Transformational Leadership Coaching, 2006), 9-10.

圖5：師傅、門徒訓練與教練的比較

師傅、門徒訓練	教練
某方面的專家	無須是一位專家
是徒生模仿的對象	當事人是獨特的，無須刻意模仿別人，重要是做回自己
預設了培育的議程	當事人設定議程
某段時間內要當事人達成某些學習目標	教練與當事人雙方協定目標，並且可以在教練過程中加以修訂。簡言之，當事人沒有在特定的時間 達致必須完成的目標

教練也不是體育教練（圖6），儘管教練的理念有不少部分源自體育教練，但體育教練所重的是運動員的成績，而每一項比賽中只有一位勝利者，換言之，這是一場零和的遊戲。然而，在人生路上最大的成功是可以達致雙贏或多贏，所以教練所關注的乃是幫助當事人達致雙贏或多贏的局面。¹⁰

圖6：體育教練與教練的比較

體育教練	教練
重運動員的成績	重當事人的生命
這是一場零和遊戲，運動員在比賽中只會是勝利者或戰敗者	這並不是一場零和遊戲，當事人在人生的賽程中可以達到雙贏或多贏的局面
必須對該項運動有所認識，並提示運動員作出改進	不一定對當事人所提出的範疇有很多認識，教練透過對當事人發出提問，當事人往往能在其資源中尋求出路

¹⁰ Eric Parsloe and Monika Wray, *Coaching and Mentoring: Practical Methods to Improve Learning* (London: Kogan Page, 2000), 2-3.

我們已經為教練的觀念作出了一些澄清，往下，我們可以怎樣為教練作出定義呢？科普 (Mick Cope) 認為教練的定義主要分為兩大陣營：(1) 轉移學派的學者認為教練的過程就是轉移的過程，透過教練的知識與經驗，以幫助當事人達成目標，改善表現。(2) 發現學派的學者則認為教練的角色乃是幫助當事人釋放內在的能力，使當事人能夠成為他所想望的人。¹¹

綜合而論，筆者嘗試為教練作以下的定義：教練乃是一對一的互動過程，教練透過對當事人無條件的接納與愛，為當事人提供一個成長的空間；藉 啟發性的問題，協助當事人增加自我的意識，認清自己的身分與人生的終極目標；透過鼓勵當事人對生命的探索，讓當事人發掘內在的資源與潛能；藉 持續正向的反饋（編按：positive feedback），讓當事人在正向的增強作用（編按：positive reinforcement）下作出持續的改變；最終，當事人的成功就成了雙贏或多贏的局面。簡言之，教練真正的成功就是委身於當事人的成功。

二 教練的模式 (C.O.A.C.H.I.N.G)

（一）良好的溝通 (communication)

教練培育過程中，涉及了兩個人的一對一關係，就是教練 (coach) 及當事人 (coachee) 的互動關係。人際關係的建立與溝通不可分割，而教練與當事人的溝通是由彼此的雙向對話而組成。簡言之，教練培育過程中的鑰匙就是溝通，所以良好的溝通能為整個教練培育過程奠定成功的基礎。

¹¹ Mick Cope, *The Seven Cs of Coaching: The Definitive Guide to Collaborative Coaching* (London: Pearson Education Limited 2004), 1.

在溝通的過程中，主要涉及傳達者、信息與接收者三方面。作為傳達者，他的責任就是使他送出的信息清晰，而且盡可能讓對方聽得完整。作為接收者，他的責任就是核對收到的信息是否與送出的信息相符。所以，良好的溝通乃指送出的信息即收到的信息。¹²

人際溝通可說是一種歷程，它是在一段時間中，有目的地進行的一系列行為。透過彼此雙方的互動，從而在溝通的歷程中產生意義。所謂的意義就是指溝通的行為內容、意圖及其被賦予的重要程度。溝通的內容所指的是傳遞出來的信息，即要溝通「甚麼」。溝通的意圖是指傳達者顯現該行為的理由，亦即「為甚麼」要溝通。溝通的重要性關乎溝通的價值，亦即溝通有「多麼重要」。¹³

事實上，有效的溝通是不容易做到的，因為溝通是一個複雜的歷程，當中受到很多元素影響。其中，六種主要影響溝通的元素為：情境、參與者、信息、管道、干擾和回饋。¹⁴

情境方面，可分為五方面：物理情境、社會情境、歷史情境、心理情境和文化情境。物理情境包括溝通時的所在位置，環境因素如溫度、光度、噪音、溝通者的身體距離、座位安排及溝通時間等。因此，在教練培育過程中，選擇適合的地方、適合的時間進行面談是重要的。社會情境所指的是溝通發生在家庭成員之間、朋友之間、同事之間、熟悉者之間、陌生人之間，不同的社會情境亦會

¹² Ralph L. Kliem, *Leading High-Performance Projects* (Boca Raton: J. Ross Publishing Inc., 2004), 188.

¹³ Rudolph F. Verderber and Kathleen S. Verderber, *Inter-Act: Using Interpersonal Communication Skills / Voices: A Selection of Multicultural Readings (Speech & Theater)* (Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1995), 7.

¹⁴ Verderber and Verderber, *Inter-Act*, 8.

截然不同。在教練培育過程中，正式與非正式的面談亦在所難免，往往這些會面亦不期然涉及不同的社會情境。歷史情境是指過去的事件與特定參與者之間前次溝通所達成的共識。事實上，在教練培育過程中，教練與當事人的約見是持續的，而每一次面談的討論亦帶有延續性，所以，歷史情境確實會影響彼此的溝通。至於心理情境是每個人帶到溝通之中的心情和感覺。基於教練與當事人都是血肉之軀，每一次的面談所具有的情感都不同，故此，彼此留意自己的心理情況尤其重要。最後，要注意的就是文化情境，文化情境影響多數人的共同信仰、價值觀，以及生活規範。

在教練培育過程中，教練與當事人置身的文化背景往往會影響彼此對事件本身的詮釋。生活在社會及一體之中，我們亦不可能抽離文化的影響。¹⁵

參與者方面，這是溝通過程最重要的主體，個人的差異亦會影響溝通的程度。首先，在生理方面，不同的種族、性別、年齡、體能都可能影響溝通的能力。其次，心理差異，包括個性、自信、特質、價值觀亦非常重要。再加上個人的社會經驗、性別、文化因素、知識、技能等都會影響人的世界觀、價值觀、人生觀，這些層面亦往往影響教練培育過程，所以教練與當事人在溝通過程中，可說是知己知彼，彼此越認識，溝通的過程越有效。¹⁶

信息方面，人與人之間，經由傳遞與接收信息而產生意義。無可否認，信息是相當複雜的事物。它們包括意義與符號 (symbols)、編碼 (encoding)、譯碼 (decoding)，以及形式 (form) 與

¹⁵ Verderber and Verderber, *Inte-Act*, 8-11.

¹⁶ Verderber and Verderber, *Inte-Act*, 11-13.

組織 (organization)。符號代表有意義的文字、聲音和動作。當我們說話時，我們選擇了有聲和無聲的語言表達自己，透過能夠傳達我們意義的文字；以及所有非語言的線索：面部表情、眼光的接觸、姿勢和音調來表達意思。當我們把本身的想法和情感轉換成符號及組織成信息時，我們稱為編碼；把別人的信息轉換為自己的想法和感情，我們稱為譯碼。當意義比較複雜時，我們需要分段或以一定的順序來溝通，這就是形式與組織。¹⁷

管道方面，當信息形成後，必須經由知覺的管道傳遞。口頭的信息經由音波傳遞給另一個人。至於文字與非語言的信息，則經由光波傳遞。進一步而言，人更能透過五官來進行溝通，所以一杯香濃的咖啡，以致一次有力的握手，在溝通中亦扮演了同等重要的角色。事實上，在教練培育過程中，除了面談之外，電話、短訊、電郵的交往亦是非常普遍，好些時候若加上輕音樂，或點上香薰，亦能幫助彼此的溝通，所以教練與當事人都可以加以善用人的五官。¹⁸

干擾方面，干擾可分為外在的干擾、內在的干擾及語意上的干擾，這些干擾都會影響教練與當事人的溝通。外在的干擾存在於環境中的景物、聲音或其他刺激物，它會影響溝通者的注意力、傾聽與進行中的事。內在的干擾則屬於思想層面或情感的層面。語意上的干擾則防礙正確的譯碼以致錯誤理解傳達者的意思。¹⁹

¹⁷ Verderber and Verderber, *Inter-Act*, 13-14.

¹⁸ Verderber and Verderber, *Inte-Act*, 14-15.

¹⁹ Verderber and Verderber, *Inte-Act*, 15.

回饋方面，回饋乃是讓發信息者知道接收信息者是否聽到、看到或充分了解其信息，或是以何種方式來聽到、看到或了解有關信息。假如在回饋過程中顯示接收信息者還沒理解原信息，原傳達者經編碼後再一次傳遞信息，這重新編碼的信息亦可說是另一次的回饋。²⁰

總括而言，教練與當事人的溝過程，真是一門讀人的藝術。狄米特里厄斯 (Jo Ellan Dimitrius) 主張：「讀人既不是科學，也不算天分。它側重的是：知道該去看些甚麼？聽些甚麼？具有好奇心及耐心去收集重要的資訊，其且從一個人的外貌、肢體語言、聲音，和行為上歸納他的模式。」²¹ 的確，讀人是人際關係中的一項基本技巧，無論你是誰，無論你在生活中扮演甚麼角色，如果你不能精通此道，就會常常不知不覺地陷入一個又一個的人際關係的圍城之中，成為眾矢之的，同時，由於你不善設防，亦會成為他人眼中的透明人。教練要與當事人建立良好的溝通，以致不會淪為當事人眼中的透明人，他必須把當事人深深地讀入心內，以致在教練培育過程中，能夠為當事人度身訂造地回應需要。否則，當溝通的過程中出現了任何障礙時，不單會破壞雙方的溝通，影響教練與當事人的關係，嚴重的更會因為彼此的誤解而引起關係的決裂，所以，筆者同意良好的溝通是教練培育過程中的重要基石。

²⁰ Verderber and Verderber, *Inte-Act*, 15-16.

²¹ Jo Ellan Dimitrius and Mark Mazzarella, *Reading People: How to Understand People and Predict Their Behavior—Anytime, Anyplace* (New York: Random house Inc., 1998), xiii.

(二) 選擇 (options) 的力量

在教練培育過程中，教練給予當事人機會自主地作出選擇是十分重要的，因為選擇的過程中，最重要並不是當事人能否獲得正確的答案，反之，透過不斷交流意見，才能幫助當事人尋索更多資料，從而分析各種選擇的利弊，好去除障礙，創建一些恰當的出路。在選擇的過程中，教練必須留意以下的些基本原則：

- (1) 當事人充滿資源 不少時候，當事人可能說：「告訴我怎樣做？」或「若果你是我，你會怎麼辦？」事實上，除了當事人能夠全面地了解自己的故事，其他人所知曉的都是十分片面，所以，擁有最豐富資源的莫過於當事人自己。誠然，教練的確可以為當事人提供一些有用的資料，但最終是否選用這些資料，仍是由當事人自己決定。²²
- (2) 教練的角色是釋放當事人的資源 緊隨第一個原則，教練的角色並不是提供忠告，因為忠告容易產生「為甚麼你不這樣做？」與「對，但是我認為」的溝通模式。這樣，當事人便會依賴教練的忠告。因此，教練主要的角色是向當事人提出啟發性的問題，好讓當事人考慮一些未經發掘的領域，以致當事人從自己無限的資源中建立自己。²³
- (3) 教練的培育關乎全人 有不少教練只關注當事人的工作成效，這是錯誤的，因為當事人生活的各個層面是互為影響的；儘管教練並不像心理治療師那樣地幫助當事人處理過去，但對當事人的過去有些認識，卻能幫助當事人面對現在、計劃將來。²⁴

²² Rogers, *Coaching Skills*, 7.

²³ Rogers, *Coaching Skills*, 7.

²⁴ Rogers, *Coaching Skills*, 8.

- (4) 當事人設定議程 教練並不像老師、師傅般的按 預設的課題作教導，相反，教練關注的是當事人自決的議程。若當事人感到負荷太重，他可以在培育的過程中隨時要求停止。簡言之，培育過程中最重要並不是完成甚麼議題，乃是按當事人的需要而隨時作出修訂。²⁵
- (5) 教練與當事人是平等的 教練與當事人的關係是一個平等、彼此合作的關係，關係的建立是基於彼此的互相尊重，因此，在培育過程中雙方除去對對方的批評是十分重要的。²⁶
- (6) 教練的培育關乎行動與改變 當事人尋找教練的培育是基於他盼望改變，不少時候當事人都盼望能夠增加績效；因此，教練的角色便是協助當事人能夠達成他所設定的目標。然而，培育的過程中，當事人雖然表達願意改變，但在行動上卻是懶洋洋的不願改變，那麼，教練便需要考慮停止培育或將當事人轉介給另一位教練。²⁷
- (7) 任何事情皆可以更完善，任何方法以外必定有更好的方法 事實無論已經處理得多麼好，教練相信當事人必定可以做得更好，因為在潛能極限之下就是所謂的安全區 (comfort zone)，而很多人都不願意離開這個安全區，以致窒息了進步，所以我們相信，即或最好的方法，只要動動腦筋，打破固有的方式，在慣用的方法之外必有更好的方法，當事人必能突破自己，更上一層樓。²⁸

²⁵ Stoltzfus, *Leadership Coaching*, 8.

²⁶ Rogers, *Coaching Skills*, 8.

²⁷ Rogers, *Coaching Skills*, 8.

²⁸ 劉遠章、陶兆輝：《人生教練》，頁48-51。

- (8) 價值觀由當事人定義，並非由教練決定 每一個人都有自己要走的路，有自己的價值取向；如果教練將自己的信念與價值取向硬加諸當事人身上，則會適得其反。故此，甚麼東西對當事人最重要，只有由當事人自己定義。²⁹
- (9) 每一個人都希望演好自己的角色 基本上，每一個人都希望自己在所處的崗位及角色上做到最好，至於甚麼是最好端視乎每個人的定義而有所差別；因此，教練必須認同當事人的出發點、動機是正面的，只是當事人欠缺可能的方法、技巧與能力而已。³⁰
- (10) 每一個人都要為自己的成敗負責 在整個培育過程中，無論當事人怎樣作出決定，他必須為自己的生命、成敗得失負責。生命是關乎自身的，所以最緊張當事人的生命成長，最合乎情理的必定是當事人自己。³¹

(三) 有效的問題 (asking powerful questions)

在教練培育工作中，提問的技巧可說是培育過程的精華所在。羅賓士 (Anthony Robbins) 主張：「問題就是答案。」³² 利茲 (Dorothy Leeds) 曾言道：「人能夠記得最深刻的：就是他們親自發現、經驗與學習得來的。故此，若你盼望別人能夠記得及消化某些事物，最好的方法就是讓他們親自思想。若你盼望別人能夠接

²⁹ Stoltzfus, *Leadership Coaching*, 25.

³⁰ Stoltzfus, *Leadership Coaching*, 101.

³¹ Stoltzfus, *Leadership Coaching*, 91.

³² Vickers and Bavister, *Teach Yourself*, 121.

受某些意見，最好就是給他問一個問題，然後留待他自己尋找答案。」³³

克拉克-愛普斯坦 (Chris Clarke-Epstein) 則指出：「發問的目的是獲取答案。領袖發問問題，為的是蒐集資料、明白動機、展現問題；適切的問題往往令我們發現內在感受，發現新的方案。簡言之，問對問題能夠導引我們發掘正確的答案。」³⁴

事實上，在古希臘城邦的傳統中，發問、討論、對談是他們生活的重要部分。當他們遇上任何重要的議題時，他們就會在市集廣場聚集，然後進行好像無休止的討論，直到大家找到互相可接受的方案為止，這種尋根究底的發問態度，在教練培育過程中的確值得我們學習。³⁵

電子音樂家伊諾 (Brian Eno) 曾指出：「人對話的目的就是要尋找他們所想的是甚麼？」³⁶ 同理，教練在培育的過程中所引發的問題，就是要幫助當事人清楚自己的需要，以致他能明白、調校、整合自己的生命。³⁷ 麥克倫南 (Nigel MacLennan) 則主張，教練乃是要幫助當事人增加自我的意識及自主性，以致當事人能夠建構一套心理模式，並且能夠在生命中尋求突破。³⁸

³³ Ron Zemke and Kristin Anderson, *Coaching Knock Your Socks Off Service* (New York: AMACOM, 1997), 24.

³⁴ Chris Clarke-Epstein, *78 Important Questions Every Leader Should Ask and Answer* (New York: AMACOM, 2002), 1.

³⁵ Graham Alexander and Ben Renshaw, *Supercoaching* (London: Random House Business Books, 2005), 202.

³⁶ Vickers and Bavister, *Teach Yourself*, 121.

³⁷ Vickers and Bavister, *Teach Yourself*, 122.

³⁸ Nigel MacLennan, *Coaching and Mentoring* (Hampshire: Gower Publishing Limited, 1995), 67.

委實，在發問的過程中，問題的素質決定了結果的素質。倘若教練能夠向當事人提問一些有效而充滿洞見的問題，這會提高當事人的自覺性，使他能夠探索自己的內在資源，並且能夠釋放更多的潛能，甚至能夠創建一些新習慣。因此，一些啟發性的問題就有如鼓勵當事人打開一扇新的門，令他發現生命中別有洞天。³⁹

教練要提問一些有質素的問題，究竟可有甚麼量度準則以評估問題的有效性呢？庫克 (Marshall J. Cook) 認為好的問題應該具備七個特質：簡短、清楚、有焦點、切題、建設性、不偏不倚、開放。⁴⁰

一般而言，問題大致可以分為兩大類：封閉性問題、開放性問題。所謂封閉性的問題，並不需要對多方多想或多說甚麼，只要對方回答「是」與「不是」；至於開放性的問題則讓對方將自己的觀點、想法、立場、經歷、意見、感受、興趣、方法、目標等話說出來。對於封閉性的問題，其作用是設定了範疇，用以求證事實。開放性問題則用以打開空間，以致獲得更多的信息。所以兩種問題也同樣重要，關鍵在於不同的時候，按不同的需要，引用不同的方式發問，好讓我們得到不同的結果。⁴¹

總括而言，筆者認為提問的技巧，就有如教練的武器，當教練能夠有效掌握這方面的技巧，相當程度可說是無往而不利，亦可說掌握了教練培育的核心，大抵在培育過程中可以省卻很多困難。正如前文所言，教練培育過程乃是一種溝通的歷程，教練與當事人透

³⁹ Alexander and Renshaw, *Supercoaching*, 201-202.

⁴⁰ Marshall J. Cook, *Effective Coaching* (New York: McGraw-Hill, 1998), 56.

⁴¹ Andrew J. DuBrin, *Coaching and Mentoring Skills* (Upper Sadder River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005), 28.

過彼此的對答而形成整個培育過程；當教練向當事人發出一些正確問題，又幫助當事人發現問題背後的問題 (The question behind the question)，這樣，發問問題、聆聽、反饋便成了教練與當事人在溝通中不斷重複的行動，亦是整個教練培育過程的特色所在。

(四) 慶祝每次的成果 (celebrate every success)

在教練培育的過程中，教練可以在不同的階段中間當事人：「我們有甚麼進展？」、「我們達成了甚麼？」。儘管這是一些簡單的問題，但這些問題卻非常重要，因為透過這些問題能夠讓教練與當事人檢視彼此是否仍在正確的軌道上，若當事人已離開原定的目標，他可以重新調校自己的步伐，重返正軌。再者，在檢視的過程中，教練可以幫助當事人察看自己所完成的進程，教練透過為當事人每階段完成的小目標而慶祝，這些慶祝既成為當事人每一階段的里程碑，教練也藉這些機會向當事人傳遞正向的反饋。正如上文所提及，正向的反饋能增加當事人的信心，讓他更有動力地完成日後的目標。⁴²

創意領導力研究中心 (The Centre for Creative Leadership) 的高級職員坎貝爾 (David Campbell) 曾言道：「一個領導者如果忽視或者阻止開展慶祝活動，並認為這些活動是毫無意義、毫無價值的話，那麼這樣的領袖就是忽視歷史的規律和人類共同的基礎。慶祝活動是使時間具有意義的標誌，沒有它們，也就沒有開始和結束。」⁴³ 對於教練與當事人而言，慶祝活動亦展現了培育過程中不

⁴² Robert E. Logan, Sheryllyn Carlton and Tara Miller, *Coaching 101: Discover the Power of Coaching* (St. Charles, IL: ChurchSmart Resources, 2003), 85.

⁴³ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003), 352.

同時段都是別具意義的。透過彼此的共同經歷，為 培育過程中大大小小的成功而慶祝，這亦反映了不同階段的開始與結束，一方面彼此間可以回望過去的成功，另一方面又可以為未來的方向作出計劃與承諾。

迪爾 (Terrence Deal) 和基伊 (M.K. Key) 則主張：「慶祝活動賦予生活以激情和目的，它將人凝聚在一起，一道分享理念與抱負。慶祝儀式、典禮能夠創造團結協作。當每件事都進展順利時，慶祝的活動使我們為自己的榮耀而歡呼。當事情進展不順行時，慶祝活動讓我們能相聚在一起，重燃希望之火，堅信勝利的曙光在前面。」⁴⁴ 在教練培育的漫漫長路中，當事人面對高低起跌，在所難免，透過慶祝活動，既能重燃當事人的激情，亦能不時令當事人重新聚焦。

據一項調查的結果顯示：「調查人員發現區別高績效 體與低績效 體的因素與慶祝事件、表達認可、欣賞與感激發生的頻率成正比例，越多的慶祝活動帶來更高的績效。」⁴⁵ 因此，教練能夠找緊機會在適切的時候作出恰當的慶祝，就有如在旅程中不斷為當事人加油，不斷為當事人打氣，這對當事人的士氣起了莫大的作用，且並令當事人奮發圖強地完成目標，教練的慶祝活動越多，當事人成功的機會也越大。

⁴⁴ T. Deal and M. K. Key, *Corporate Celebration: Play, Purpose, and Profit at Work* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1998), 5.

⁴⁵ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, *Encouraging the Heart: A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003), 114.

再者，慶祝活動都是有形、具體的事物，對教練與當事人所陳述的事實以及所強調的行為十分重要。透過慶祝活動，當事人能夠將事件所帶出的紀念意義銘記在心；透過重述事件的經過，教練能夠向當事人傳遞關鍵的信息：我們所珍視的是甚麼？我們渴望實現的目標是甚麼？我們想要強化的行為是甚麼？⁴⁶ 簡言之，慶祝活動展現了教練過程所關注的價值觀，亦清楚表達教練所持有的原則與立場。

除此之外，教練亦可以為當事人個人的成就與神的賜福舉行慶典。慶祝的原因：個人的生日、結婚、重聚、紀念日、畢業、升職、加薪、獲獎、置業、遷居等。不論教練決定慶祝甚麼，不論慶祝的原因是甚麼，做這件事情為的是給予當事人更多的歡樂，好讓他能夠更有活力地面對今天與明天的挑戰。⁴⁷

（五）習慣的重建 (habits rebuilding)

在教練培育的過程中，我們已多次提及把人變得更好的觀念。持續地使人變得更好可說是教練的主要任務。就教練的主要角色，我們可以理解為當事人主動地邀請他進入自己的生命之中，教練透過了解當事人一貫生活的方式，亦即當事人的生活習慣，從而介入，並鼓勵當事人觀察及選擇符合自己的生活習慣。⁴⁸

⁴⁶ Kouzes and Posner, *The Leadership Challenge*, 355.

⁴⁷ Kouzes and Posner, *Encouraging the Heart*, 122.

⁴⁸ James Flaherty, *Coaching Evoking Excellence in Others* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 2005), 60.

究竟「習慣」是甚麼呢？「習慣」最簡單的定義就是重複地做而變得順手的事情，亦即重複的行為。⁴⁹ 亞里斯多德 (Aristotle) 指出：「人的行為總是一再重複，因此卓越不是單一的舉動，而是習慣。」⁵⁰ 俗語說：「思想決定行動，行動決定習慣，習慣決定品德，品德決定命運。」⁵¹ 簡言之，良好的習慣為我們未來的成功奠下好的基礎；相反，不良的習慣則為我們未來的失敗種下禍根。

弗萊厄蒂 (James Flaherty) 認為教練培育過程在本質上就是對神經系統的培育，這或許會令人感到奇怪。事實上，培育神經系統的意思就是對我們的行為、反應、行動上作出重新的教育，透過一個新的學習過程，使我們能夠在日常生活中建立新的習慣。⁵²

要改變一種生活習慣，究竟可以依循甚麼呢？坎菲爾德 (Jack Canfield)、漢森 (Mark Victor Hansen)、休伊特 (Les Hewitt) 主張建立良好習慣的循序漸進法，大致可以分為三個步驟：(1) 找出壞的或缺乏建設性的習慣；(2) 確立新的成功習慣；(3) 制定行動方案。首先，當事人必須清楚認知壞習慣的影響性及危害性，以致願意下決心作出改善。其次，要有效改變壞的習慣，最好的方法就是以新習慣取替舊習慣。當事人可以設想新的習慣帶來的好處及回報，並且在腦海中勾畫新的習慣所帶來的前景時，將促使當事人願意採取積極的行動作出改變。第三，最重要的是當事人列舉一些實際的行動，並且加以實踐，這樣便可以建立新習慣。⁵³

⁴⁹ Jack Canfield, Mark Victor Hansen and Les Hewitt, *The Power of Focus* (Sydney: Random House, 2000), 4.

⁵⁰ Stephen R. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character of Ethic* (New York: Fireside, 1990), 46.

⁵¹ Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People*, 46.

⁵² Flaherty, *Coaching Evoking Excellence in Others*, 60.

⁵³ Canfield, Hansen and Hewitt, *The Power of Focus*, 23-24.

再者，要改變一種習慣需要多長的時間呢？一般而言，大約花二十一天或三至四星期就能改變一種習慣，並樹立一種新習慣。當然，一些根深柢固的習慣則需要更長的時間作出改變。⁵⁴無可否認，在改變過程中，種種困難都可能使當事人重拾舊習慣，若然遇上意志力薄弱的當事人，則更容易在改變途中放棄。作為教練，若能夠給予當事人無條件的鼓勵，並且不斷為當事人打氣，確令當事人有更大的意志力逆拒放棄的挑戰。

綜合而論，設若當事人每年能改變四種習慣，五年後他便能改變二十種壞習慣；與此同時，當事人以新習慣取代舊習慣；換言之，當事人又建立了二十種良好的習慣，在此消彼長的情況下，當事人不單減少了二十種壞習慣的破壞力，並且因建立了二十種好習慣而帶來正面的影響。由此看來，當事人的進步實在叫人稱奇。深信四十種習慣的改變，定能使當事人脫胎換骨，這又再一次肯定教練培育所產生巨大的正面影響。

（六）實況的檢視 (identify the situation)

在展開教練培育的過程之先，教練與當事人開始第一次正式面談非常重要，因為這次的面談既能為以後的面談起了示範的作用，亦能讓當事人了解整個培育過程將會如何運作，這不單讓當事人能夠從鳥瞰的角度綜觀全局的發展，並且可以釐清面談中的細節。事實上，這些的細節往往在培育的過程中起了不少的作用，諸如每一節面談的時間有多少、每一節與另一節相隔的時間有多久、面談的地點在哪、面談的時限有多長、面談中教練與當事人有甚麼需要

⁵⁴ Canfield, Hansen and Hewitt, *The Power of Focus*, 9.

約法三章、怎樣可把面談過程記錄存檔等。好的開始可說是成功的一半，所以，要有效建立培育的過程，充足地準備第一次的面談是不可輕忽的。⁵⁵

在培育的面談開始時，教練可以從當事人曾否接受教練的培育入手。倘若當事人曾經接受教練的培育，教練可以了解他過往的培育經驗。究竟那次的教練培育經驗是怎樣的呢？培育的過程愉快嗎？那位培育的教練選用甚麼取向呢？在培育的過程中甚麼是有效的？甚麼是沒有果效的？若然當事人沒有接受過教練的培育，他怎樣理解教練培育？他對教練的培育有甚麼問題？事實上，了解當事人對教練培育的經歷與期望，一方面可以多認識當事人，另一方面教練也可以調校當事人對教練的期望，並可以道出自己的限制，以及向當事人解釋在培育過程中將會選用的取向，這樣可以減少當事人因錯誤的期望而在培育過程中所產生的矛盾。⁵⁶

為使當事人能夠投入培育過程，教練必須向當事人承諾對其分享的資料絕對保密。因 當事人對教練的信任，以致當事人願意開放自己，把自己的實況與教練分享，為此教練既可以肯定當事人對自己的信任，亦可以增強自己是值得當事人信賴的信念，因為建立信任，將會為整個培育過程奠立良好的基礎。⁵⁷

再者，教練與當事人可以透過彼此的討論而釐清相互的責任。科普 (Mick Cope) 主張，合作的教練過程 (collaborative coaching) 並不是由教練提供所有的答案，相反，乃是教練與當事人尋找彼此間

⁵⁵ Julie Starr, *The Coaching Manual: The Definitive Guide to the Process, Principles and Skills of Personal Coaching* (London: Prentice-Hall, 2003), 56.

⁵⁶ Vickers and Bavister, *Teach Yourself*, 66.

⁵⁷ Vickers and Bavister, *Teach Yourself*, 67.

的共通語言，在培育的旅程中透過彼此的對話而幫助當事人獲得最大的好處。⁵⁸

除此之外，教練更可以利用一些工具以了解當事人的情況，這些工具包括心理測驗工具如：(1) MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) 以幫助當事人認識自己的性格是屬於外向或內向、感覺或直覺、思考或情感、判斷或感知。⁵⁹ (2) TJTA (Taylor-Johnson Temperament Analysis) ——幫助當事人了解自己的性格取向是屬於緊張或冷靜、悲觀或樂觀、主動或好靜、善於表達或難於表達、富同情心或冷漠、主觀或客觀、有主意或被動、批判或忍耐、自律或無組織。⁶⁰ 在工作方面，教練可以運用DISC這分析工具，幫助當事人了解自己的思想、處事模式是屬於操控型 (dominate)、影響型 (influence)、支持型 (support) 或審慎型 (cautious)。⁶¹ 還有，教練可以邀請當事人填寫生命的輪子及工作的輪子兩項工具，當事人可以以0-10的度數以展示他不同層面的滿意度，越是高分表示滿意度越高，相反，則表示那些層面尚待改善。透過當事人對自己的生命作出的評估，大體上教練已能夠掌握當事人一些的基本資料；教練還可以透過生命的輪子（圖7）及工作的輪子（圖8）詢問當事人：「你覺得甚麼最重要？」藉簡單的問題，便可以反映當事人的價值

⁵⁸ Cope, *The Seven Cs of Coaching*, 6.

⁵⁹ Otto Kroeger and Janet M. Thuesen, *Type Talk: The 16 Personality Types that Determine How We Live, Love, and Work* (New York: Random House Inc., 1989).

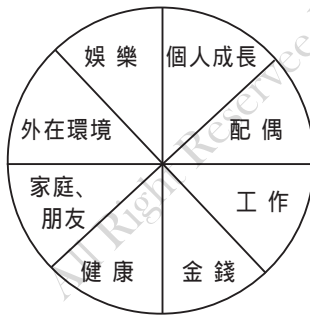
⁶⁰ Robert M. Taylor and Lucile P. Morrison, *Taylor-Johnson Temperament Analysis* (Thousand Oaks, CA: Psychological Publication Inc. 1996), 8-11.

⁶¹ Straw, Julie and Alison Brown Cener, *The 4-Dimensional Manager: DISC Strategies for Managing Different people in the Best Way* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishing Inc., 2002).

取向。⁶² 簡言之，教練運用不同的工具，可以在培育過程的初期較具體地掌握當事人的資料，並了解當事人的思想模式、性格、態度、強處、弱項、價值取向、關注的事情等，這樣，可說令培育的過程有一個好的開始。

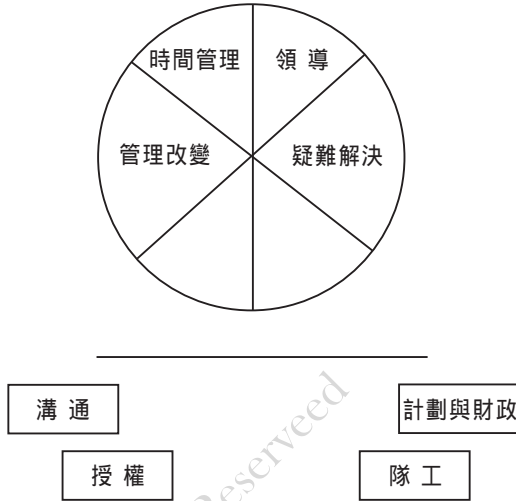
及至教練培育的不同階段，教練又可以再一次運用培育初期所使用的工具，與當事人檢討培育的成效，從而調校往後的培育過程與目標，以致當事人得 最大的成果。

圖7：生命的輪子



⁶² Vickers and Bavister, *Teach Yourself*, 71-78.

圖8：工作的輪子



(七) 嶄新的角度 (new perspectives)

在教練培育的過程，其核心思想就是要使人變得更好。教練要協助當事人變得更好，當中便涉及改變這主題。

事實上，每一個人的思維都受他對事物的主觀了解、感受與詮釋所塑造而成。當人根深柢固地建立思維後，他對事物的認知不僅是外在世界，而是透過他心中的鏡片與外界接觸。心中的鏡片主導他的思維，簡言之，他對萬事萬物的詮釋都與他的思維起了息息相關的作用。因此，思維決定了他的觀點，觀點又左右了他的行為。⁶³

⁶³ Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People*, 17.

科維 (Stephen R. Covey) 則主張：「要改變現狀，就得改變自己；要改善自己，先得改變我們的思維模式。」⁶⁴ 其實，首推「思維轉換」(paradigm shift) 一詞的是哲學家孔恩 (Thomas Kuhn)，他在其經典之作《科學革命結構》(*The Structure of Scientific Revolutions*) 一書中指出每一項科學研究的重大突破，幾乎都是打破傳統、打破舊思維，才能成功的。⁶⁵ 同理，當事人在培育過程中若要得到真正的轉變，第一步要作的必定是從打破固有的思維入手，並且重新學習以新的角度詮釋事物。

威廉斯 (Patrick Williams) 及戴維斯 (Deborah C. Davis) 則認為在教練培育的過程中，其中一個重要的技巧就是易構 (reframing)。顧名思義，易構的意思乃是指當事人描述了一些事件後，教練則嘗試轉換一些嶄新的字眼來重新描述這件事，透過易構的內容，教練從新的角度重新演繹當事人所經驗的事件，目的是讓事人能夠從一個全新的角度來看所經驗的事。這不單為當事人提供了一個新的向度來理解事物，教練亦可以適時地為當事人提供教導的好機會。⁶⁶

進一步而言，科普 (Mick Cope) 在創建新角度方面則倡議了一個CREATE的模式。所謂CREATE的模式，就是挑戰 (challenge)、選取 (randomize)、勘探 (explore)、鑒定 (appraise)、試驗 (test)、評估 (evaluate)。⁶⁷

⁶⁴ Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People*, 18.

⁶⁵ Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People*, 29.

⁶⁶ Patrick Williams and Deborah C. Davis, *Therapist as Life Coach: Transforming Your Practice* (New York: W. W. Norton & Company, 2002), 107-108.

⁶⁷ Cope, *The Seven Cs of Coaching*, 111.

在挑戰 (challenge) 的階段中，最重要就是要清楚界定以甚麼來評估最終的結果，當中教練可以問當事人以下的問題。⁶⁸ 例如：「一些好的答案包含甚麼標準呢？」、「你何時需要這些解決方法呢？」、「這可有甚麼超越界限？」、「當你看見一個好的方法，你如何得知呢？」、「這樣做的代價是甚麼？你又可以付出多少呢？」、「在素質上，有甚麼量度標準？你用的方法又可以達到怎樣的標準？」。

在選取 (randomize) 的階段中，其目的乃是透過交流意見而盡量思想不同的出路，並且把彼此想交流的意見加以組織。教練亦可以透過以下問題來啟發當事人思考。⁶⁹ 例如：「你可以做甚麼？」、「有甚麼你一定不可以做？」、「在不依慣例的情況下，你可以怎樣做？」、「你最欣賞的人會做甚麼？」、「你最不欣賞的人會做甚麼？」、「你的牧者有甚麼建議？」。

在勘探 (explore) 的階段中，其作用是考慮每一項建議的長處與弱點。教練可以藉以下的問題問當事人。⁷⁰ 例如：「每一項的選擇有甚麼優點？」、「每一項的意見有甚麼缺點？」、「每一項的選擇有甚麼代價？」、「每一項的選擇有甚麼影響？」。

在鑒定 (appraise) 的階段中，最重要的是細心評估每一項的建議，把不適用的剔除。教練可以問當事人以下的問題。⁷¹ 例如：「有那些意見看似是一些好的意見？」、「直覺上你會剔除甚麼意見？」。

⁶⁸ Cope, *The Seven Cs of Coaching*, 121-122.

⁶⁹ Cope, *The Seven Cs of Coaching*, 122.

⁷⁰ Cope, *The Seven Cs of Coaching*, 122.

⁷¹ Cope, *The Seven Cs of Coaching*, 122.

在試驗 (test) 的階段中，證實剩餘的建議是否與挑戰階段的前設吻合。教練可以問當事人以下的問題。⁷² 例如：「這些建議與挑戰階段所提出的標準是否吻合？」、「你可以怎樣評估這些建議是吻合標準呢？」、「你可以怎樣評估這些建議是不符合標準呢？」。

最後，在評估 (evaluate) 的階段中，把剩下的建議排優先次序，以確保所提出的意見能夠解決先前的問題。教練可以向當事人問以下的問題。⁷³ 例如：「哪個意見是最好的意見？」、「按優先次序，你會怎樣排列其他的意見呢？」、「最差的意見是甚麼？原因為何？」、「你會選用哪一個意見將之落實呢？」

綜合而論，筆者贊同在培育的過程中，教練鼓勵當事人學習從新角度來詮釋事物。誠然，當事人往往受其固有的思想模式所規限，以致陷於無形的捆綁之中，難以掙脫牢籠。聖經說：「只要心意更新而變化，叫你們察驗何為神的善良、純全、可喜悅的旨意。」（羅十二2）奎因 (Robert E. Quinn) 在《深度的改變》(*Deep Change: Discovering the Leader Within*) 一書中主張「深度的改變就是深度的獻祭。」⁷⁴ 這可說把羅馬書十二章1至2節所指出的更新與獻祭觀念發揮得淋漓盡致。事實上，改變就是赤裸裸地離開安全地帶而進入一個未知的領域。⁷⁵ 教練幫助當事人發掘新的向度詮釋事物，這不單能夠幫助當事人突破自己的限制，而且在勘探的過程中

⁷² Cope, *The Seven Cs of Coaching*, 122.

⁷³ Cope, *The Seven Cs of Coaching*, 122.

⁷⁴ Robert E. Quinn, *Deep Change: Discovering the Leader Within* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996), 1.

⁷⁵ Quinn, *Deep Change*, 3.

亦能讓當事人開發數不盡的資源，這必定能夠幫助當事人更有效改善自己。而CREATE的模式可說是名副其實地為當事人引介一些新的角度詮釋事物，以致當事人的創意 (creativity) 得以發揮。

(八) 目標的設定 (goal setting)

在教練培育過程中，教練與當事人必須清楚訂立目標，以致彼此間能夠評估教練工作的成效，在訂立目標的時候，究竟可以採用甚麼模式呢？惠特莫爾 (John Whitmore) 在其著作《績效的教練》(*Coaching for Performance*) 一書中提倡了一個GROW的模式，⁷⁶ 及後，這模式在績效的培育上廣泛地獲致應用。

顧名思義，按 GROW這四個英文字母的次序，所代表的就是目標的設立 (goal)、真實的情況 (reality)、可有的選擇 (options)、將要作的事 (will)。透過處理這幾個問題，它不單可以幫助當事人健康成長，增加他們的能力，並且能夠提高辦事的效率，以致達成目標。⁷⁷

委實，目標的設立十分重要。對於當事人而言，究竟他的終極目標與績效目標是甚麼呢？惟有他清楚要到達的地方，才能事半功倍地達致目標。在訂定目標時，當中有幾個準則必須留意：目標必須是SMART、PURE、CLEAR。⁷⁸ 所謂SMART的原則，就是目標必須具體 (specific)、可量度 (measurable)、可達成 (attainable)、實際 (realistic)、有時間階段 (time phased)。首先，清楚而具體的目

⁷⁶ John Whitmore, *Coaching for Performance* (London: Nicholas Brealey, 1997), 49.

⁷⁷ Alexander and Renshaw: *Supercoaching*, 229.

⁷⁸ Whitmore, *Coaching for Performance*, 55-56.

標能夠幫助當事人聚焦，這不單為當事人提供清晰的方向，也使當事人確切知道自己要達成的是甚麼。其次，可量度的目標既能幫助當事人把模糊的目標具體化，在邁向目標的過程中亦能為當事人提供不同的路標 (check points)，以致當事人能夠評估自己的進度。第三，可達成的目標既可幫助當事人朝向所設立的目標邁進，在努力朝向目標的期間，也能按部就班地作出部署，直到當事人達致目標時，他也能清楚從取得的成果中肯定自己已經完成目標。第四，實際的目標既可避免天馬行空的情況出現，當事人亦可以在邁向目標的期間，了解自己的情況，當他完成目標時，他更可以為達致目標而慶祝，這又會產生正面的驅策作用，使他有動力達成其他的目標。最後，目標必須有時限設定，否則，在漫長的歲月中，當事人實在難以制定策略達成目標。若然時限過短的話，當事人未必有足夠的時候達致目標；同樣地，若時限太長，當事人也很容易在努力達標期間感到迷失，甚至灰心放棄。

至於PURE的原則所指的意思包括：正面描述 (positively stated)、易於明白 (understood)、切題的 (relevant)、合乎倫理 (ethical)。首先，目標必須從正面描述，因為只有正面的形容，才能鼓勵當事人達致成果，並使當事人願意為此付上努力；反之，負面的形容既不能清楚展現當事人追求的目標，並會因負面的描述而引起當事人負面的情緒，這只會造成事倍功半。第二，目標必須是易於明白，因為只有當事人清楚了解自己需要完成甚麼時，才會作出相應的行動配合。第三，目標必須是切題，因為只有切題的目標才能幫助當事人一矢中的，否則，當事人只會白費努力。最後，當事人的目標必須合乎倫理，對基督徒而言，則需合乎聖經。因為合乎倫理是非常重要的，若然與倫理背道而馳，這目標必淪為一個有問題的目標，那麼，既不能幫助當事人成長，亦會對別人帶來損害。

還有CLEAR的原則所指的就是：具有挑戰性 (challenging)、合法 (legal)、環境配合 (environmentally sound)、適當 (appropriate)、清楚記錄 (recorded)。首先，目標具有挑戰性是十分重要的，因為這樣的目標才會成為當事人的驅動力，然而，過於容易或過於艱難的目標，都會導致反效果，前者會令當事人因太輕易完成而失卻意義，後者則會窒息當事人的努力。第二，目標必須合法，我們既是社會的一分子，就必須遵行社會的法律，作為神的子民，就理應有更高的標準，所以當事人絕對不能設定違反法律的目標。第三，環境的配合是非常重要的，因為當事人必須在適切的場景中邁向目標，若然抽離現實，則當事人將難以達致目標。第四，適當的目標既能幫助當事人找到方向，也能配合當事人的能力。最後，清楚記錄的目標既能幫作當事人達致成果，也能幫助當事人作出檢討，以致日後有更多成長、改善的機會。

在設定目標的過程中，教練可以透過以下問題來啟發當事人，以協助當事人釐清自己的目標。⁷⁹ 教練可引發的問題如：「當這一節完結時，你期盼帶走甚麼呢？」、「這一節中有甚麼結果對你是別具意義的？」、「當這一節完結時，你期望達到甚麼目標？」、「甚麼東西可以確保你善於運用時間？」、「這一節給你帶來甚麼有價值的影響？」、「有甚麼結果是你所盼望的？」、「當你離開座椅，有甚麼結果對你最有意思？」

其次，在清楚訂立目標後，我們需要了解真實的情況，甚至乎目標之可以達成，與真實的情況息息相關。要了解真實的情況，4F的模式就可以大派用場。⁸⁰ 所謂4F的模式所指的意思就是：事實

⁷⁹ Alexander and Renshaw, *Supercoaching*, 238.

⁸⁰ Alexander and Renshaw, *Supercoaching*, 247.

(facts)、感受 (feelings)、尋找資料 (findings)、將來 (future)。⁸¹ 無可否認，當事人往往容易把自己的感受看為事實，因此，教練便需要幫助當事人釐清兩者的真實情況。在探討的過程中，教練協助當事人獲得更多的資料，並能從新的角度看事物。最終，教練與當事人一同展望未來，好使當事人能夠看見他在目標達成時的景象，繼而讓當事人清晰自己期盼的情況，從而朝目標進發。

在探討事實的過程中，教練又可以透過問題幫助當事人認知現況。⁸² 例如：「告訴我關於你的情況。」、「將你現在所見的情況描述出來。」、「你如何理解現在的情況？」、「此刻，你怎樣看事物？」、「將會發生的是」、「請仔細地描述一下你現在的處境。」、「你在駕馭甚麼？」、「你剛完成了甚麼？」、「有甚麼令你卻步呢？」、「現在的情況給你帶來甚麼影響？」、「有誰捲入事件之中？」、「你具備甚麼資源、支持、時間、金錢、知識、技能等？」、「你還有甚麼資源？」、「你正面對甚麼困難？」、「如果你維持現況，會有甚麼好處？」、「如果你維持現況，會給你帶來甚麼影響？」。

再者，在進到可供選擇的階段中，要緊的並不是要找 正確的答案，而是透過交流意見思考更多的可能性，以致當事人可有更多的出路。

在探討不同的選擇之過程中，教練可以透過以下的問題對當事人作出提問。⁸³ 例如：「你可以怎樣做？」、「你有甚麼選擇？」、「有甚麼可行的方案？」、「有甚麼不同的方法可以解決

⁸¹ Alexander and Renshaw, *Supercoaching*, 247.

⁸² Alexander and Renshaw, *Supercoaching*, 240-41.

⁸³ Alexander and Renshaw, *Supercoaching*, 250-51.

你的問題呢？」、「你先前有甚麼意見呢？」、「你嘗試過甚麼呢？」、「你看見其他人怎樣回應？」、「若你是這方面的專家，你會怎樣做？」、「若擁有全世界的時間、資源、金錢，你會怎樣做？」、「若你能夠做一切事情，你會做甚麼？」、「若在未來二十四小時發生全世界最重要的事，你會如何處理？」、「若你沒有恐懼，你會做甚麼？」、「若你有一個新的開始，你會怎樣做？」、「你的老闆、同伴、朋友，告訴你怎樣做？」、「你的直覺、內在聲音告訴你怎樣做？」

當經過一番思想，最後，便是進到下決定的階段。教練可以透過以下問題鼓勵當事人作出決定。⁸⁴ 例如：「你打算做甚麼？」、「你打算何時開始？」、「這行動會幫助你完成目標嗎？」、「在過程中，你會遇見甚麼困難？」、「有誰需要知道你的做法？」、「你需要甚麼支援？」、「你何時可以得到支援？」、「你會怎樣獲得支援？」、「你有其他考慮嗎？」、「以1-10的分數作衡量，越高分表示越同意，你會給自己多少分數？」

總括而言，GROW的模式不單能夠幫助當事人設定目標，深信也能有效地幫助當事人達致目標，以致當事人透過培育過程而獲得真正的成長 (growth)。值得注意的是在整個設定目標的過程中，在GROW的模式不同階段中，教練都以開放式的問題啟發當事人，因為當事人自身已擁有最佳的答案，所以，教練作為當事人的催化劑，好讓當事人能夠自我成全，把內在的潛能完完全全地發揮出來。

⁸⁴ Whitmore, *Coaching for Performance*, 80-82.

三 結論

二十一世紀的今日確實是一個急速轉型的年代，面對時代的巨變，我們最大的需要莫過於培育更多的領袖。華人教會的興衰與未來、端視乎華人教會是否有更多領袖起來接棒。我們當務之急，乃是要有策略地培育更多領袖。透過本文的討論，我們可以肯定教練式培育是華人教會值得參考、採納的其中一種培育模式。

教練式培育模式所強調的就是教練與當事人建立一對一的關係，教練透過與當事人的同行共話，按當事人的需要而協定培育的目標，在培育的過程中不斷為當事人打氣，以幫助當事人的生命成長。這才是真正的生命影響生命。