

和部屬進行三種教練會談

教練會談其實是主管工作的一部份。

對主管來說，表達關注最好的方法，就是撥出時間和部屬進行會談。

張副總經理：

上次談話時，我們討論到，在主管工作都很忙碌的狀況下，讓主管做教練會談，是否會增加工作負擔。這封信我想就教練會談，與主管的日常管理工作如何有效結合，加以說明，希望有助於將來教練文化導入的規劃。我將組織裡的教練會談，從應用目的分為以下三種：

1. 每日速簡會談：目的在增加成員的信任與表達支持的會談。這發生在每天的接觸溝通之

中，主管特別為部屬撥出的三至五分鐘。過程中，主管不是在做資料的收集或要求的傳達，而是傳達對部屬的關注與行為的認可。

特別為一個人撥出時間，主管傳達的訊息是：「你是我們重要的夥伴，公司在意你，而且肯定你。」這就像每天暖機保養的程序，主管可以將這樣與部屬的交談，安排為每天工作的項目之一。

2. 解決問題的會談：目的在解決當前問題的



本期教練》林祖威

主管領導力教練

ICF 國際教練聯盟認證教練

ICF 國際教練聯盟台灣總會，現任理事

會談。這十到三十分鐘會談可以是部屬主動要求，也可以是主管。可能是在事前計劃階段、計劃進行中，或者事後處理的回顧。用的手法主要是回饋，從基於觀察到的事實，表達出感受，對實際關係或績效成果的影響，來談如何有效解決問題。

要注意的是，有效的回饋，主管要放下批判與預設，放慢給予建議的急迫，重要的是協助部屬思考各種方案的可能性，面對問題的創意發想，尋求有效的資源安排，同時面對失敗的反思。

3. 個人發展計劃的會談：目的在發展部屬適任新職務

或長期的能力，會談時間長短在三十到六十分鐘。這經常會配合績效管理中的個人發展計劃，主要依據當事人未來工作執掌上的能力需求，訂定相對應職能行為提升。一般會有半年左右的安排，以每兩周或一個月的週期性進行。

個人發展的會談過程有時會涉及實際狀況的問題解決，然而會談重點是在學習，所以不只是解決眼前的問題。透過有力的提問，協助部屬檢視自己慣用的思維以及處理模式，以增加行為的彈性與應變的廣度。

釐清了這三類的會談，你可以了解，教練會談其實是主管工作的一部份。建議主管，對部屬表達關注的最好方法是，特別為部屬撥出時間，認可他的行為與工作進展，指導他如何發揮創意，有效解決問題，協助他培養長期的能力等等。這些也正是一位主管被賦予管理職位時，期待能產生的價值。

主管教練 林祖威