

第四單元： 指導勸說 The Coach

目的

1. 決定一些人不合標準表現的原由。
2. 輔導他，改善他的表現。
3. 時間： 10 至 14 分鐘

一位職員始終晚交例行的週報。你兒子沒有盡全力在做所指派的工作。社團的會籍副會長沒有依時將新會員申請表寄給世界總會，所以這位新會員沒有收到總會寄來的新會員手冊。

無論什麼理由，該做的事，卻沒有完成，或是沒有達到你滿意的程度。假如你要求正確的完成一件事，你必須去輔導或訓練他去完成這項工作。

做為輔導員的好處

當一個人的能力是有效且效率高的，每個人都有好處。你的工作，不論是一位雇主、父母或是社團的會長，將會非常輕鬆。責任是分攤的、工作正確地被完成，產值是增加的。人們對自的表現感到滿意，因為他們發揮了他們的能力。每一位都是團隊的一份子。他們知道他們應該做的工作，他知道應該如何去做，也會有效的去達成團隊的目標。

輔導在幫助人們有效的工作上，佔有很重要的地位。透過輔導，人們學習什麼是他們所期望的、目前表現的程度以及所應進步的空間，重要的是，他們需要最佳的表現。輔導是給你一個機會，去幫助他人發揮所長。

從何處開始

在你告訴某人表現不佳前，必須做一番研究。通常某人表現不佳，會是以下原因之一；

- 訓練不足：從未有任何人告訴他們要如何做這件事。
- 不合適的設備：他們沒有正確的素材及設備。
- 時間：他們沒有時間正確的做一件事。
- 激勵：他們感到工作量大、不被尊重，或是對工作、同事、管理制度、朋友或家庭不滿。他們沒有被激勵的工作情緒。

你必須要決定是何種原因造成這種局面。問一下你自己以下的問題，將會幫助你找到答案，無論是否需要輔導去解決這個問題，假如是的話，何種輔導的方式最好呢？

- 他知道要做什麼事，以及何時完成嗎？如果不，你就必須明確的告訴他。
- 他目前表現的成果與你所期望的成果，其中間差異如何？他需要被告知，必須表現得使人覺得滿意。
- 他知道自己表現是不讓人滿意的嗎？如果不，提供一些回饋。
- 他具有做這件事的能力嗎？如果不，他可能需要被訓練。
- 做事的標準是實際的嗎？如果不，沒有人有能力達到你所期望的水準。
- 問題發生時，會有什麼影響？他必須知道，由於自己不好的表現，會有那麼多的影響？
- 是不是有什麼無法控制的障礙，影響他的表現？
- 是否好的表現，就會獲得嘉許，假如他表現良好，而獲得非期望的獎賞(比如加倍的工作，所花的時間又短)，反而會變項鼓勵表現不好。
- 是否他想要去做，就會做得很好？如果不，輔導將不會有效。

一旦你分析這些狀況，知道，只要他真得希望做好，他的表現將會如你所期望的話，你就可以開始你的輔導計畫。

輔導計畫

假如你的輔導計畫使用在隱密的處所，而你不會出面的地方，比較會容易成功。只有你及接受輔導的對方，確定你們不會被打擾，有充足的時間討論。重點放在眼前的事實，氣氛要溫暖及友善，平靜及正面。首先向對方致以微笑，然後開始執行你的計畫。

1. **敘明你們所要討論事項的理由：**舉個例子，你可以對你的會員副會長說，“茱利亞，我想要跟妳談談有關新會員申請入會這件事。”
2. **表現出你對對方表現的關心，以及想要對方表現得更好：**“我們的新會員在繳交會費及寄送申請書好幾個月之後，沒有收到世界總會寄來的每月雜誌及手冊，原因是入會申請書並沒有即刻寄到世界總會。”
3. **敘明因為有問題的表現，影響到你自己及他人：**“這件事代表著，這些會員應該很快的收到世界總會寄來的溝通與領導手冊及其他的資料，事實上他們沒有。當會員沒有學習手冊，很難準備及發表演講，一些人更可能會感到失望，而離開演講會。”
4. **承認及聆聽對方：**對方可能抱歉，講些理由或答應以後會做好。無論講什麼，都先靜下心聽下去。
5. **發覺對方的意見，尋找改善他表現的方法：**“當你收到新會友の入會申請書後，要如何做才能在 24 小時內寄送世界總會?”
6. **討論解決方案：**與對方合作，列出可能解決的清單，然後討論予以整合。適合的提供意見，可能的話參考對方的意見。“將已貼妥郵票的郵政信封備用，應該是一件很好的想法，我同意。”
7. **同意的方案，立即開始執行：**“所以，我們同意：明天你去買信封及郵票，一旦你接獲新會員的申請書，向財務長檢核是否已繳足會費，將相關資料放入信封，貼上郵票，當你離開例會會場時，就近投郵。”
8. **追蹤：**與對方很負責任的檢核做事流程。“你在買信封及郵票時，有什麼問題嗎?”
9. **表彰如有正的結果：**”羅勃特和愛倫告訴我，說他們上週收到世界總會的手冊，感謝如此迅速地寄送資料，我真的非常感謝你的表現。”

當你在輔導時，要記得：

- 回饋要吻合所表現的行為，避免評判性的描述，多用講評方式。說“新會員の入會申請，沒有如期的被寄送世界總會。”不說“你沒有做你應做的工作。”
- 使用“我”的敘說，避免用“你”，以減少防禦性的衝突。說“我關心新會員是否能很快收到手冊。”不說“你不懂，不是嗎?”
- 平靜的談話，使用非情緒性語言、聲調及手勢。說“我確知，把信封及郵票準備妥當，你會發現很容易寄送入會申請書。”，而不說“現在你終於有能力做這件事了。”

你的單元演講

這個單元區分五部份。第一，在會議之前，你將在會員中選擇一位伙伴，然後共同選擇一個場景，以角色扮演方式 3-5 分鐘。你扮演輔導員的角色，你的伙伴則扮演一位在工作表現不另人滿意的人。你可以選擇一個場景。比如說，你扮演一位業務經理，手下其中一位業務員的表現不好，你的伙伴就扮演這位業務員。運用這單元的綱要，主持一個輔導計畫。確實研讀附錄角色扮演的相關資料，也讓你的伙伴閱讀它。但記得不要預習。

其次，在你們的演出時，你將發表 4-5 分鐘有關談判過程的演講(這將幫助觀眾容易瞭解演出的目的，以及如何講評)，接著，你會簡要介紹所選擇的場景及你的伙伴，然後就是 3-5 分鐘，與你伙伴的演出。

最後，你以 2-3 分鐘做總結，非正式與你伙伴的討論，以及與觀眾探討你們剛剛完成的演出。

你也許可以詢問，假如使用不同的方式去說或做，會不會更有效果，或是提出其他的問題。

講題：

講評人：

日期：

敬告講評人：

這單元的目標是要求演講者，與另一位會員角色扮演，演講者輔導一位表現不另人滿意。演講者與他的伙伴，自行挑選場合。演講者首先做一簡短的說明，說明輔導的過程(幫助觀眾容易瞭解角色扮演的目的及如何講評)。然後演講者介紹伙伴及場景，接著開始正式演出。最後演講者將領導與伙伴及觀眾，討論有關角色扮演的成效。建議你在演出之前詳細閱讀整篇手冊。在你的口頭講評之外，請回答以下的問題，俾供演講者參考改進：

- 演講者在說明輔導過程，其清晰效果如何?preventing

- 是什麼妨礙對方的表現不另人滿意? 演講者對原因分析做得如何?

- 演講者在輔導計畫啟頭時，效果如何?

- 演講者如何引導對方到達解決的地步?

- 演講者是否針對事實的描述，替代講評及評判?

- 演講者如何避免將對方處理防衛的地步?

- 輔導計畫的成效如何? 假如你是被輔導者，你會被激勵而改善嗎?