

【模型034】管不住下属的“好领导”：你给的答案，正在杀死他的能力 | GROW教练模型

月见

2025-10-31

38岁的张砺远，坐在成都天府三街的办公室，凌晨一点，烟灰缸里的烟头已经堆成了小山。

他刚又一次改完了下属小刘的方案，改得面目全非。电脑屏幕上，那个被他标满了红色修改意见的PPT，刺眼又可笑。

小刘，曾经是他最看好的苗子，两年前刚来时，眼里有光，做事敢冲。可现在，交上来的东西，一次比一次敷衍，一次比一次平庸。张砺远想不通，自己几乎是掏心掏肺地教，把所有经验、所有“正确答案”都掰碎了喂给他们，为什么团队就是带不起来？

“这个地方的数据逻辑不对，我不是跟你说过八百遍了吗？” “你这个标题太平了，换成我给你的那个模板！” “算了算了，你别管了，我来改。”

这是张砺远办公室里最常出现的对话。他成了整个团队里最累的人，也是唯一的“发动机”。他像个老妈子一样，跟在每个人屁股后面收拾烂摊子。他焦虑、烦躁、失望，甚至开始怀疑自己是不是根本没有做管理的才能。

他以为自己的“亲力亲为”是负责，是高效，是“为你好”。他没意识到，他给出的每一个“标准答案”，都在扼杀下属的一次独立思考；他“顺手”改掉的每一个错误，都在剥夺对方一次试错成长的机会。

张砺远，你仔细想想，你不是运气不好，也不是下属真的不行。你是掉进了一个叫“拯救者陷阱”的认知泥潭里。

你错把“指导”当成了“包办”，你以为你在“帮助”，实际上你在“剥夺”。你误解了领导力的真正含义，你试图扮演一个无所不能的“神”，却忘了你本该做一个循循善诱的“教练”。

你越是“正确”，团队就越是“平庸”。你给的答案越多，他们就越依赖答案。

说白了，你正在用你那泛滥的“好心”，亲手杀死团队的能力和未来。你不是在领导，你只是在做一份极其昂贵的“认知代驾”——你开着他们的车，他们永远也学不会自己上路。

我们这个时代，对“管理者”最大的误解，就是以为管理者是“解决问题的人”。

大错特错。

管理者，是“帮助别人解决问题的人”。这两者之间，隔着一道认知上的鸿沟。

第一层认知：管理者是“答案提供者”。

这是最浅层，也是最普遍的认知。就像许峰一样，这类管理者自诩经验丰富，眼光毒辣。他们的口头禅是：“听我的，准没错。”“别想了，按我说的做。”

这背后的人性弱点是什么？

是失控的“控制欲”和廉价的“优越感”。

当一个问题抛过来，你立刻给出答案，这会带来一种即时的、强烈的满足感。你看，我多牛，我多重要，离开我，这个团队就得瘫痪。这种“被需要”的感觉，是会让人上瘾的。

但你仔细想想，这种上瘾的代价是什么？

第一，你培养了一群“伸手党”。当下属习惯了你就是那个“万能的答案库”，他们就会停止思考。遇到问题，第一反应不是“我该怎么办”，而是“老板会怎么办”。他们的大脑会主动关闭“解决问题”这个模块，因为“等答案”显然更轻松。这就是典型的“习得性无助”。

第二，你堵死了所有的“可能性”。你的答案，真的是唯一的“正确答案”吗？还是仅仅是你经验范围内的“最优解”？你用你的“正确”，扼杀了一切创新的可能。团队的智慧，被你一个人的“权威”压制了。

第三，你透支了自己。你的精力和时间是有限的。当你成为团队唯一的决策出口，所有压力都会汇集到你身上。你就像一个被强行撑大的瓶颈，整个团队的效率都被你卡住了。许峰的凌晨一点，就是这么来的。

别骗自己了。这种“认知代驾”式的管理，本质上是一种极端的懒惰和傲慢。你懒得去启发，懒得去等待，你只是用你的“经验”，粗暴地碾压了别人的“潜力”。

第二层认知：管理者是“问题发问者”。

从第一层挣脱出来是极其痛苦的。

因为这意味着你要“反人性”。

你要忍住。当一个漏洞百出的方案摆在你面前，当你知道一个“完美答案”就在嘴边时，你要生生把它咽下去。

这很难受。因为“给答案”是顺流而下，而“问问题”是逆流而上。它更慢，更耗费心力，而且短期内“看”不到效果。

想象一下，如果张砺远下次拿到小刘的方案，不是直接动手改，而是深吸一口气，坐下来，问出第一个问题：

“小刘，你做这个方案，最想达到的目标（Goal）是什么？”

小刘可能会一愣。他可能会说：“就是完成您交代的任务。”

张砺远必须接着问：“这个任务背后的目标呢？我们是想提升用户活跃度，还是想增加付费转化？你觉得哪个更重要？”

这是GROW模型的起点。不是去纠结那个PPT的字体和排版，而是去对齐那个最根本的“G”——目标。

接着，张砺远继续问：“为了这个目标，你觉得现状（Reality）是怎样的？我们手里的资源有哪些？最大的困难在哪？”

小刘可能会抱怨：“市场部不配合，预算也不够。”

过去的张砺远会说：“我去找市场部，我去要预算！”他又成了那个“拯救者”。

但现在的张砺远，必须忍住。他要问：“客观事实是这样吗？你只是‘感觉’他们不配合，还是有‘数据’证明他们没配合？关于预算，你有没有尝试过B方案？”

这是“R”——扒开现实。把所有的情绪、抱怨、借口，都用客观事实来检验。

这一步，是把对方从“受害者”模式，拉回到“责任者”模式。

你仔细想想，这个过程，张砺远什么答案也没给。他只是在用提问，迫使小刘自己去直面那个血淋淋的现实。这个过程，就是认知的“脱水”。

第三层认知：管理者是“系统构建者”。

当一个管理者熟练掌握了“提问”这门手艺，他就进入了第三层。

在这一层，他不再是“认知代驾”，甚至也不只是“教练”。他成了一个“园丁”。

“代驾”关心的是“这一程我来开”；“教练”关心的是“你学会怎么开”；“园丁”关心的是“我怎么打造一个环境，让你自己就想开，而且能开好”。

这一层的管理者，他关注的不再是“解决这一个问题”，而是“建立一套能自动解决问题的系统”。

他会问出更深层的问题：

“为了让小刘们都能独立思考，我们的团队文化（土壤）需要做哪些调整？” “我们的激励机制（阳光），是不是在鼓励大家‘等答案’，而不是‘找答案’？” “我们是否提供了足够的培训和资源（水分），让他们有能力去‘找答案’？”

GROW模型，在这一层，不再是针对某个人、某件事的“术”，而是内化成了一种管理哲学。它变成了整个团队的“心法”和“SOP”（标准作业程序）。

说白了，一个三流的管理者，用自己的能力干活；一个二流的管理者，用提问激发别人的能力干活；而一个一流的管理者，用系统让所有人自发地、高效地干活。

他不再是那个舞台上最耀眼的“太阳”，所有人都得围着他转。他成了那个提供土壤、阳光和水分的“园丁”，他让每个人都长成了自己的太阳。

这才是管理的终极杠杆。你再牛，也只能干三个人的活。但一个“园丁”式的管理者，他能激活一个团队的“自生长系统”。

而**GROW教练模型**，就是从“认知代驾”通往“园丁”的SOP，是这趟升维之旅最扎实的第一张地图。

这个模型由四个字母组成：

G - Goal (目标)：你到底想要什么？

R - Reality (现状)：现在到底什么情况？

O - Options (选项)：你有哪些办法？

W - Will/Way Forward (行动)：你下一步到底干什么？

它不是什么新奇的理论，它就是常识。但我们却在日复一日的“拯救者”快感中，遗忘了这个常识。

你该如何把它捡回来，内化为你的本能？

我给你一套我亲身验证过的，可以立刻上手的实操指南——“**GROW心流提问法**”。这套方法，不仅可以用来带团队，更可以用来“带自己”。

第一步：G (Goal) - 锚定靶心：“你到底想要什么？”

我们90%的沟通是无效的，因为从一开始，目标就是模糊的。

当下属找你（或者你自己陷入纠结）时，别急着扎进细节。先用三个问题，把那个“真目标”挖出来：

1. “你最想达成的结果是什么？”

- （把他从“问题”的泥潭里，拉到“目标”的灯塔下。）

2. “这个结果，对你/对团队来说，意味着什么？”

- （挖深一层，找到背后的动机。是“为了交差”，还是“为了成长”，还是“为了赢”？动机强度决定了后续的行动力。）

3. “如果我们现在就达成了这个目标，你看到、听到、感觉到的是什么？”

- （这是关键。把一个抽象的目标，变得具体、可视化、可感知。当一个人“看”到了终点，他才会有动力出发。）

心法：这一步，禁止评判，禁止给建议。你就是一面镜子，帮他照亮他自己真正想去的地方。

第二步：R (Reality) - 扒开现实：“现在到底什么情况？”

目标清晰了，接着就要“量血压”。这一步是最容易“和稀泥”的，你必须像个外科医生一样，精准、冷酷。

1. “为了这个目标，你已经做了哪些尝试？”

- （盘点存量，尊重对方的已有努力。）

2. “客观事实（数据/案例）是怎样的？你‘感觉’的部分占多少？”

- （这是“R”的核心！把情绪和事实分开。比如许峰的小刘抱怨“市场部不配合”，就要追问：“你是指哪件事？你和谁沟通的？对方的原话是什么？”）

3. “你认为，造成现状的核心阻碍（内因和外因）分别是什么？”

- （引导对方自我归因，而不是一味甩锅。他必须认识到“自己”才是破局点。）

心法：这一步，你的角色是“法官”，只认证据（Fact），不听故事（Story）。

第三步：O (Options) - 穷尽可能：“还有别的办法吗？”

当现实被扒开，人会本能地感到沮丧。这时，你要立刻把他拉进“可能性”的空间。

1. “为了跨越刚才说的阻碍，你能想到的所有办法，都列出来。”

- （关键是“所有”。不要筛选，不要评判。哪怕是荒谬的，也写下来。这是在“发散”。）

2. “如果……（去掉一个限制），你还会有什么办法？”

- （这是“O”的精髓。比如：“如果预算翻倍，你会怎么做？”“如果不考虑时间，你会怎么做？”“如果马云来做这件事，他会怎么做？”）

3. “看看我们列的这些选项，哪一个你觉得最靠谱？哪一个你最想尝试？”

- （开始“收敛”。注意，是你问“他”觉得哪个最靠谱，而不是“你”告诉他哪个最靠谱。）

心法：这一步，你的角色是“催化剂”。你的任务不是给出选项，而是创造一个安全的空间，让他自己“生”出选项。

第四步：W (Will) - 锁定行动：“所以，你下一步干什么？”

一场没有行动的谈话，就是一场高级的精神按摩，毫无意义。

1. “那么，你决定先做哪件事？什么时候开始？”

- （必须具体。不是“我回头试试”，而是“我今天下午3点前，会给市场部的A发一封邮件。”）

2. “在做的过程中，你可能会遇到什么困难？你需要我提供什么支持？”

- （预判风险，并明确你的“支持者”角色。你不是去“包办”，你是去“兜底”和“给资源”。）

3. “我们什么时候再碰一下进度？”

- （建立检查点，形成闭环。这不是催债，这是对结果负责。）

心法：这一步，你的角色是“助产士”。确保那个“行动的婴儿”被安全地生出来，并且有明确的“喂养计划”。

我们再回到成都的那个凌晨。

当张砺远理解了GROW的逻辑，他会怎么做？

他没有留在办公室改PPT。他给小刘发了条微信：“方案我看了，有几个地方我没太理解。明天上午9点，我们来对一下‘目标’。”

第二天，张砺远强忍着自己动手的冲动，第一次完整地使用了“GROW心流提问法”。

G：“小刘，你觉得这个方案，我们是想给老板一个‘惊喜’，还是一个‘确定’？”

R：“你觉得你现在这个版本，离‘惊喜’还有多远？最大的卡点在哪？”

O：“如果我们想实现‘惊喜’，除了改PPT，还有哪三种方式能做到？”

W：“很好。那你打算先去验证哪一个？今天下班前，你能给到我什么？”

这个会开了足足一个小时。张砺远中途好几次都想拍桌子，说“你怎么这么笨，不就是……”，但他都忍住了。

小刘一开始是懵的，他不习惯老板不给答案。但当他被逼着自己去想“选项”时，他反而提出了一个张砺远都没想到的A/B test方案。

一个月后，张砺远发现，小刘不再是那个等答案的“提线木偶”了。他开始主动带着“选项”来找张砺远，甚至敢在会上反驳张砺远的观点。

又过了三个月，张砺远发现自己竟然能晚上7点下班了。他不再是那个最累的人，因为他的团队“活”了过来。他从这个焦头烂额的“拯救者”，变成了那个手握地图的“教练”。

你仔细想想，张砺远改变的，只是他的“提问方式”。但他收获的，是整个团队的“思考能力”。

真正的领导力，不是你解决了多少问题，而是你帮助多少人学会了解决问题。

别再用你那廉价的“正确答案”，去扼杀别人的成长了。

停止做那个无所不能的“神”，开始做那个点燃火种的“人”。

这，就是GROW模型，教给我们的最简单，也最深刻的道理。

【实战工具包：“个人成长‘GROW’导航仪”】

这是一个你可以打印出来，贴在桌面上，随时用来“教练自己”或“教练他人”的工具。

• **工具目标：**打破思维僵局，将模糊的“困境”转化为清晰的“行动路径”。

• **适用场景：**

- **职业规划：**“我到底该不该跳槽？”
- **项目受阻：**“这个项目卡住了，怎么办？”
- **团队沟通：**“下属没动力，怎么谈话？”
- **自我提升：**“我想学A，但总是没时间。”

【导航仪·核心步骤】

步骤	核心提问（问自己/问他人）	关键动作（写下来！）
G (Goal) 目标	1. 我/你 真正想要的（1年/1个月）后那个清晰的结果是什么？ 2. 达成这个结果，对我/你来说最重要的意义是？ 3. 1-10分，这个目标对你有多重要？	写下那个 积极的、具体的、可控的 目标。（“我不想再胖了” X “我3个月后体重60公斤” V）
R (Reality) 现状	1. 客观描述：现在的情况是怎样的？（只说事实，别加戏） 2. 我/你 已经做了哪些尝试？效果如何？ 3. 造成现状的核心阻碍是？（内因/外因） 4. 我/你 现在拥有哪些可以利用的资源？	列出 数据、事实、已做动作、核心障碍 。（“我感觉不行” X “我上周尝试了3次，都失败了” V）
O (Options) 选项	1. 为了达成目标，可以做的所有事情有哪些？（至少列5条，别管靠不靠谱） 2. 如果（钱/时间/人脉）不是问题，我会怎么做？ 3. 如果（我的偶像）来做，他会怎么做？ 4. 这些选项里，哪3个是最高效/最想尝试的？	启动 头脑风暴 ，写下所有可能性， 禁止批判 。

步骤	核心提问（问自己/问他人）	关键动作（写下来！）
W (Will) 行动	1. 我/你 最终决定选择哪个选项？ 2. 为了执行这个选项，我/你 未来24小时内 要做的第一个小动作是什么？ 3. 可能会遇到什么困难？如何预备？ 4. 我/你 需要谁的什么帮助？ 5. 我/你 什么时候检查这个动作的结果？	锁定一个SMART（具体的、可衡量的、可达到的、相关的、有时间限制的）行动。

一句话心法：别给答案，只管提问。