



# 引导的力量

让团队轻松取得惊人的成果

## 编辑

金伯利·贝恩

## 作者

金伯利·贝恩

崔佛·杜尔福德

马琳·莫任·杜尔福德

马克·贝恩

赫克多·维拉瑞尔·罗佐亚

迈克尔·安布乔恩

马丁·吉尔布雷斯

芭芭拉·麦凯

卡威·阿拉苏

史蒂文·贝克力

## 视觉实践者

黄凯琳

罗桑娜·凡·萨肯

黛比·罗伯姿

奇特拉·钱德拉舍哈尔

## 中文译者

陈宁、李姝、林恩慈、张琳敏、张树金

**#FacPower**

## 推荐及佳评

翻译：张琳敏Michelle 校审：林恩慈Karen

以合作、创新和敏捷为核心，引导为引。引导的魅力即是确保所有的声音都能被听到，所有的可能性都被探索到，以及任何机会都不会被浪费。这本书让我们大开眼界，了解引导的力量如何帮助我们更有效地合作，从而取得更好的结果。

卡塔瑞娜. 博格 (Katarina Berg) Spotify首席人力资源官暨全球战略运营负责人

作为印象台湾 (Image Taiwan) 的发起者及引导师，我经历了引导的力量和对话如何给不同背景的人们提供空间和机会，将民族精神重新塑造成积极的、具有创造性的和激发出希望的力量。这本书是任何希望在全球各地带来可持续的、持久的和正向改变的人必读之书。

吴咨杏 (Jorie Wu) IAF-CPF I Master, 台湾朝邦文教基金会执行长

在全球转型时期，成功将取决于共同创新和解决问题。这本书将有助于你把这两个领域中最好的东西呈现在桌面上。

宝妮. 卡维尔 (Bonnie Caver)，国际商业交流者协会主席

看到许多才华洋溢的引导师们聚集在一起，分享他们的智慧和实际解决方案，使团队能够有效地思考和工作，实现强有力的变革，真是令人兴奋。《引导的力量》真正整合了作者们的经验活灵活现的呈现，是一本任何有兴趣探索引导的力量的人必读书目。

维内. 库玛, CPF, 国际引导师协会前全球主席, C2C组织发展咨询公司总监

现今世界有各种各样的重大挑战，我们只有通过组织内部或跨组织边界的合作，才能应对这些挑战。协作并不会自己发生，还需要一些刺激。各种形式的引导可以将不同的人或组织聚集在一起，以实现共同的目标。本书对引导的力量给读者呈现一套成熟的思路加以结构化合理的介绍。我鼓励所有正在面临巨大挑战的人阅读本书。

肖恩. 马克卡斯 OBE, 行动可持续性代言人, 主席

泰坦科技(Titansoft)公司最初在2014年开始踏上敏捷转型之旅时引进了引导。为了创造一个开放和赋权的工作环境，我们必须能够听到每个人的声音，引导是我们用来实现该目标的工具之一。我们在团队及组织的层面上运用了它：例如，在团队定期进行的持续改进之冲刺回顾、研发团队重组、系列文化研讨会等，通过内部引导师建立对公司价值观的一致性和共同理解，以及在公司范畴内的活动中，如在为期两天的泰坦科技愿景重塑研讨会上，使命与价值观就由各部门的领导和代表共创而成。多年以来，我们逐渐意识到领导者具备引导技能的好处，这不仅提高了与员工个人的沟通质量，也有助于提高会议的整体效率。引导已经不仅是我们采用敏捷转型所搭配的辅助品，而是完全融入了我们

## 《引导的力量》

的工作方法，为我们的泰坦人建立了一个有利且安全的工作环境。本书以一种非常好的方式总结了我们可以如何应用引导，并为进一步的组织发展工作提供了新的灵感。

杰思敏·黄，人才与运营经理，泰坦科技公司

在正确的时间读正确的书！在我们面临多重危机的时候，《引导的力量》提供了我们迫切需要的洞察力：对话、聆听、共识、决策及协作。提出正确的问题可以帮助任何群体，在无论两极分化多么严重情况下，都可以朝着共同的愿景前进。几十年来，我们在联合国政策制定和社区发展中使用了这些方法，并在纽约大学瓦格纳分校研究生中教授了这些方法。引导确可信手拈来做到解决，如人们所要应对气候紊乱、生态灭绝、种族主义、法西斯主义和其他挑战，这是政府、民间、社会及商业所需的关键技能。感谢这本有力量的书。

罗伯森·沃克，《共情的文明》作者，前联合国开发计划署政策顾问，纽约大学教授

此著作是所有撰稿者们的爱的贡献。我们的使命是在全世界推广引导的力量，此著作作为开放版权的免费赠本，以使每个人都可以阅读并分享它。

同时我们呼吁您向国际引导师协会（IAF）捐款，与我们一起支持IAF，在全球范围内推广引导的力量。

更多的详情及捐款细节请浏览以下网址：

<https://facpower.org/download/> #FacPower



本著作是根据知识共享授权的，归属NonCommercial-NoDerivatives 4.0国际许可

欢迎您随意：

**分享** - 以任何媒介或格式的副本和再衍生的材料

**改编** - 基于本资料进行重新组合、转换及增加

根据以下条款：

**归因** - 您必须说明出处，提供转载和获得许可的链接，并明确及陈述做出调整的内容。您可以以任何合理的明文表述方式转载使用，但不得以任何暗示许可方认可您或您的使用方式进行转载或使用内容。

**非商业** - 不得将本书所载资料用作商业用途

**随喜分享** - 如果您基于本著作内容进行了重新组合、转换或增加内容，则必须在与原始内容相同的许可证下转载分享您的贡献。

**无其他限制** - 您不得使用法律条款或技术措施，以合法限制他人从事许可证允许的任何活动。

ISBN 978-1-9168868-0-3 (pdf)

ISBN 978-1-9168868-1-0 (ebook)

ISBN 978-1-9168868-2-7 (paperback)

Published by FacPower Press

## 内容目录

推荐及佳评	2
内容目录	4
本书作者们及视觉从业者履历	5
本书中文版译者	12
什么是引导的力量，为什么它很重要？	13
引导的力量与战略	18
引导变革及转化	27
思辨之中的引导的力量	39
引导的力量与冲突解决	47
团队发展中引导的力量	57
引导与传播的伙伴关系	68
自我反思蜕变和成长中引导的力量	84
过着引导的生活	103
结论与总结	113
过程描述、措辞及定义	117
附加资源及推荐阅读	126



关于本书的贡献者们

## 本书作者及视觉从业者履历

翻译：张琳敏Michelle 校审：林恩慈Karen

### 编辑

#### **金伯利. 贝恩 MA CPF | M**

金伯利. 贝恩是本恩集团咨询公司高级合伙人。金伯利是IAF认证™ 专业大师级引导师，国际引导师协会（IAF）前主席，曾被任命为女王大学访问学者、圣劳伦斯学院副教授，并已入选国际引导师协会名人堂。她是亚马逊畅销书作者，在同行评议期刊上发表了近十几篇关于建立大规模共识的文章。金伯利是发展全球共识及协助制定国际实践标准的主要专家。

金伯利拥有组织心理学荣誉学位和公共管理学硕士学位。此外，金伯利是一名专业调解人，在世界各地成功完成了200多次法院授权的调解和数十次工作场所干预。

作为专业引导师，金伯利与为数是5至1200个小组共事，帮助他们达成共识。金伯利获得了四项国际引导师协会引导影响力奖（FIA）。金伯利以其在制定引导流程以使大批跨国专业人员达成共识方面的工作而闻名。她最新的FIA白金奖获奖项目是引导了来自25个国家的2000多名护士就医疗实践指南达成共识，这些指南改善了100多万人人工气道造口患者的生活。

金伯利定期在亚洲和欧洲各地及在北美离家较近的地方工作。她将自己的一生和生涯奉献给了引导的力量。并对引导师社群的热情和奉献而闻名。她曾在20多个国家举办过工作坊和研讨会，以传播她对我们所做工作的愿景和热忱。

## 本书作者

马琳. 莫任. 杜尔福德 CPF|M

崔佛. 杜尔福德 CPF|M

1995年，马琳决定致力于将其职业生涯奉献给引导组织的真正变革，并成立了专门从事引导工作的Lorensbergs咨询公司。她与丈夫崔佛. 杜尔福德（Trevor Durnford）共同致力于所选择的道路上，在过去的25年里，他们与全球100多家组织合作。

马琳在领导团队和大规模干预的工作中担任引导师。她是设计以引导为核心的变革过程的专家，并帮助许多组织培训和培养内部引导师。她被世界各地的客户誉为是“一位与之合作可见奇迹”的人。

马琳拥有瑞典哥德堡大学行为科学学士学位，以及教育和成人学习学位。她是一名IAF认证的专业大师级引导师，IAF名人堂成员和EMCC<sup>1</sup>（欧洲导师与教练协会）认证教练。

崔佛的职业生涯开始是一名特许机械工程师，尽管不久后他意识到自己真正的热情是在以人为本的领域。在90年代初他成为一名以培训引导师和领导者方面持续耕耘的顾问。凭借其丰富的咨询经验，崔佛重返组织在人力资源岗位上任职。他在两家英国的跨国公司担任了7年的人力资源总监，将其在引导和变革方面的大部分经验付诸实践。

2005年，崔佛重返咨询行业，与妻子马琳. 莫伦一起创办了Lorenbergs公司，与多达25名咨询顾问共事，与全球客户在引导、领导力发展及变革的领域持续发展领域进行合作。

最近，崔佛担任了国际引导师协会主席，并获得了引导影响力金奖。他同时也是国际引导师协会认证大师级引导师，也是组织焦点解决方案协会的董事会成员。他和妻子马琳在乌拉圭生活，在那里持续与客户面对面工作，也同时兼顾于照料葡萄园和农场动物的工作。

-----  
译者注1:

EMCC，全称**European Mentoring & Coaching Council**，欧洲导师与教练协会，旨在为了在全球范围内发展，促进和设定指导，指导和监督方面的最佳实践，以造福社会。官网：  
<https://www.emccglobal.org/>

## 马克. 贝恩 | MBA

马克是三所院校的兼职教授，教授本科生、研究生批判性思维、商业分析、数据策略和商业道德等课程。马克在全球范围内培训医疗从业人员的批判性思维技能的价值 - 这些是需要挑战“我们的思维方式”技能，以及重塑解决问题方法的工具。马克利用其在批判性思维、问题解决和数据分析方面的专业知识，帮助医疗从业人员在遇到患者护理方式挑战时制定决策，也开发新的创新护理模式。

马克的职业生涯始于公司金融，然后进入了政府金融政策。他在升任总监一职后，决定离开政府单位，去完成他创业的梦想，并在北美各地开始了一系列成功的业务。马克有着很长的履历，他曾担任了包括女王大学MBA项目的全球商业和新创业顾问；欧洲银行的周转管理计划业务顾问；税务上诉委员会的理事会和任命安大略Trillium基金会拨款审查委员会成员。马克因领导力而获得安大略省总理奖，并利用其丰富的经验和知识在通过在贝恩集团的咨询工作帮助他创新和拓展。马克撰写过一些同行的评论研究文章，并继续探索组织如何通过合作更好地利用批判性思维来创新和发展。

## 赫克多. 维拉瑞尔. 罗佐亚 MA

赫克多是一名顾问、引导师及培训师，他支持团队和领导者进行更高层次上的协作。他认为，真正的合作是团队建立成功的合适环境的结果。赫克多是 Proyectum and Kunlaboro Latinoaméricag公司的创始合伙人，该公司的使命是开发应用于项目管理实践的引导技能和团队合作解决方案。

2014年，赫克多开始了从事咨询工作，在美洲和加勒比地区的十几个国家开展业务。自2005年起他成为国际引导师成员并在2014-2019年担任董事会成员。赫克多拥有蒙特雷科技大学硕士学位和马德里康普腾斯大学研究生学位。他是高效引导方法的授权培训师，是乐高严肃玩及Stormz数字协作技术的认证引导师。赫克多有志于专注在使用新技术来丰富远程或面对面团队建设和引导过程。

## 迈克尔. 安布乔恩 CDir SCMP

## 马丁. 吉尔布雷克斯 MA CPF | M

迈克尔拥有二十多年的领导经验，曾管理过组织、担任过董事会主席，并培养了变革管理者。作为导师，他为董事长、CEO和高级领导者及其下一代变革决策者提供关于战略、变革和转机管理的一对一咨询。他特别感兴趣的是战略对焦是如何集中人们的专注以实现可持续增长和更新。迈克尔还是一个Espresso意式浓缩咖啡的行家。

马丁是一位帮助群体、团队和合作伙伴有效地合作，从而实现了持久的变革的

引导师、培训师、和顾问。他充满激情和热忱致志推动世界正向改变，同时对有着相同志业的其他人给予支持和帮助。心中怀揣着国际志愿者的热情和志愿的马丁开始了在印度、非洲和中东草根社区发展工作的志业生涯。从1986年起，他一直应用并教授ICA（Institute of Cultural Affairs国际文化事业学会）的ToP（Technology of Participatory参与式科技）引导方法。自1997年以来，他与英国及海外的广泛客户合作。马丁是国际引导师协会（IAF）认证的大师级引导师，IAF英格兰及威尔士分会前主席、IAF欧洲总监。他是ICA认证的ToP培训师，是ICA英国分部ToP培训课程的授权供应商及经验丰富的首席培训师。他曾任ICAI（国际文化事业学员）主席和参与发展慈善机构ICA英国分部的前首席执行官。马丁拥有朴茨茅斯大学商业研究学士学位和曼彻斯特大学发展管理硕士学位。他的硕士研究领域是公民社会、发展和民主化。

### 芭芭拉. 麦凯 MSs CPF

芭芭拉自1995年以来一直是其创立的北极星引导师机构（North Star Facilitators）全职引导师、成人教育者及担任引导者的辅导及教练，专注在支持其他引导师的成长。在创立公司之前，芭芭拉有着10年的社会经济顾问和研究员的经历，她将引导技能融入到影响加拿大部落和社区的发展项目的环境和社会经济影响评测中。

她在美国、加拿大、亚洲、墨西哥、中东和欧洲各组织提供1000余项引导和培训项目分享了她的丰富经验和知识。她以精力充沛的风格和清晰的表达著称，致力于自己和他人的持续专业和个人发展。芭芭拉目前为国内外许多同事提供在引导设计和能力建设方面的指导。

芭芭拉自200年起单人国际引导师协会的引导认证评审，并于2018年底入选名人堂。客户包括各级政府、企业、非营利组织、医疗、IT、金融和教育部门、部落团体、大小企业、工会和协会等。

芭芭拉是一名活跃的博客写手，现在也以直播的方式来帮助其他引导师及引导师领导发展他们的技能，将世界便为一个更安全、更公正和更公平的地方。她深信虚拟引导的可能性，并不断练习和探索不同的平台来实现这一点。在业余时间，她喜欢散步、骑自行车、露营、做饭，与家人和朋友一起外出，并制作马赛克镶嵌艺术品。

### 卡威. 阿拉苏、史蒂文. 贝克力

卡威热衷于与人合作，并帮助他人自我成长。人的发展工作和工程系统的变化给了他快乐。从销售和广告到人才管理及人力资源的其他领域，他的多学科背景使得他在亲身体验并应用在跨学科思维上助益无穷。

卡威有近二十年在跨国公司和印度组织的多元文化工作经验。他的最后的企业



任职是在亚洲涂料公司（一家总部位于印度，实质超20多亿美元的跨国涂料公司）担任人才管理、学习、领导力和组织发展、多元及包容及社会协作部门的集团领导。

对话是他工作的核心内容，学习及成长很自然地让引导在这份工作中扮演了重要的角色。

卡威经常通过推特（@\_kavi）分享想法，自2012年以来一直被收录在印度SHRM公布的“印度人力资源影响力前20强”名单中。自2005年以来，他一直笔耕博客，可以在[www.kaviarasu.com](http://www.kaviarasu.com)网站上看到他的心得分享。卡威是2016年印度IAF主席。

史蒂文是一位变革及文化引导师，在他三十年的职业生涯中大部分时间都致力于帮助澳大利亚、英国和印度的个人、团队、组织和社区释放和发挥他们的全部潜力。史蒂文在战略制定、治理和业务改进领域及董事会和高级领导合作上具有丰富经验。他的专长是帮助人们看到更大的画面、连点成面、制定战略、实现可持续的变革。

史蒂文自2013年就成为了国际引导师协会会员，并积极在全球推广引导的力量。他曾是IAF印度分会董事会成员，目前是IAF澳大利亚分会董事。

史蒂文除了在帮助他人进行艰难对话之外，他喜爱遨游在大自然中，无论是海洋、河流、山川还是平原，他也喜欢素食烹饪。还有，他喜欢以冥想来开始和结束每一天。

卡威和史蒂文在跨文化合作方面有着丰富的经验。他们在哲学基础、引导风格上各有各精彩，但在价值观和服务热忱上却是团结一致的。

## 视觉实践者团队

### 黄凯琳

凯琳是视觉引导实践“图片人计划（Picture People Plan）”的创始人。有趣的是，凯琳在小学和初中期间除了必修科目外，没有接受过特殊的艺术培训。她对视觉引导的杰出发现是发生在她之前的组织发展和过程引导的职业生涯中。2012年，凯琳看到一位在Welenia工作室的温蒂.王女士在活动挂图上呈现的“现场”美丽的视觉笔记。“视觉记录”引起了她的关注，但她到此刻才完全理解：视觉元素可能给会议带来活力，并帮助每个人分享他们在对话中所做的贡献。

凯琳采用了一种更自然的视觉呈现方式，随着每次对话和会议的动态而起伏。她认为，作为一名视觉从业者，她最大的优势是能够以独特的方式尊重每一次谈话，而不是将她最喜欢的风格强加于谈话者。2018年，凯琳撰写并出版了亚洲第一部视觉战略剧本《让我们一起画，一起画！》

### 罗桑娜. 凡. 萨肯 MSc CPF

自2001年起，罗桑娜是加拿大不列颠哥伦比亚省温哥华市Advanced Consulting and Facilitation Ltd.创始人兼首席顾问。她的主要工作包括了设计和推动研讨会、会议和培训计划，帮助组织、团体和高管进行团队和领导力发展、战略规划、多方利益相关者和社区参与及勇敢对话。她指导个人和小型领导团队，帮助他们发现并找到各种可能性，在突破边际中学习和成长。

作为一名视觉引导师、教练和沟通者，罗桑娜利用自己的创造力、书写和绘图技能来补充她对所有视觉事物的热情。她是《视觉引导的世界（2019年）》一书的合著者，也是瑞贝卡. 萨瑟恩的《视线—收集动力而非灰尘的战略计划（2020年出版）》的插图画家。罗桑娜还制作解说员视频，在工作室中实时提供视觉记录，并培训引导师使用绘图和可视化工具。虽然她的主职工作不再与地质学相关，但凭借其应用地质学学位，罗桑娜一直都将其融入为企业提供应急管理咨询。

### 黛比. 罗伯姿

黛比是一位视觉引导师、视觉记录师及培训师。她在英国定居，主要与大小组织合作。她的早期的执业的领域是心理健康和幸福，专注于赋权、社区行动和

领导力。在此期间，她熟练地运营项目、引导和主持对话。后来在图形引导和涂鸦上精进，并随着时间的推移，她通过视觉记录小组对话的过程，将这些元素融入到自己的引导中。

2009年，黛比作为专注于视觉引导从业者，遂创立了Engage视觉公司，所服务的客户包括伦敦国王学院、剑桥大学、剑桥神经科学、IIEP UNESCO, NHS英格兰和许多NHS信托和大学。黛比的工作是基于对社会和环境捍卫、福祉及所有个人和社区赋权的信念。

### 奇特拉·钱德拉舍哈尔

奇特拉在2011年创立了Mograpies公司，是公司的创始人及所有者，该公司是一家创意视觉故事设计工作室兼故事咨询微实践。通过Mograpies，奇特拉通过各种图形/视觉故事解决方案引导真实的对话循环，有意识的共同学习会议和共创社区营建，这些解决方案为福布斯500强跨国公司、咨询公司、私营公司、非营利组织、政府机构和小微企业提供了服务。

奇特拉是印度国家首都地区私立和政府的设计、建筑和管理学院的客座讲师。她曾在国际艺术、教育和设计研讨会上发表学术著作，在印度的故事讲述节和小微制造商博览会上表演故事并引导创意研讨会。她还经常在各种线上、线下实践社区为设计教育、故事讲述和视觉引导贡献技能、知识和信息等。

奇特拉是一名合格的建筑师、视觉交流设计师，也是新德里规划与建筑学院和印度理工学院孟买设计学院的校友。她对丰富人类经验的跨学科项目感兴趣。她通过实践努力将世界视为交织在一起的微观叙事和宏观神话，在生活中的多个方面弥合可持续设计理念与实践之间的信息鸿沟。

## 本书中文版译者

(按姓氏排序)

陈宁 (Elaine)

NVC非暴力沟通践行者和传播者  
领导力, 教练技术讲师、引导师  
IAF国际引导者协会C™PF认证专业引导师

李姝 (Sharon)

IAF国际引导者协会C™PF认证职业引导师  
ICF 认证领导力/团队发展教练  
CODN (中国OD网) 常年顾问

林恩慈 (Karen Lim)

ICA CToPF  
ICA ToP《参与的技术》导师、认证评委  
IAF第15届亚洲年会-中国总策  
欧盟EU项目《中欧对话》系列总策和总引导师  
立德管理顾问有限公司Leadership Inc. 董事、组织发展引导师

张琳敏 (Michelle)

DEI讲师  
领导力咨询师、教练  
IAF 2021年全球虚拟峰会技术团队领头人  
IAF国际引导者协会C™PF认证专业引导师

张树金 (Simba)

北京准行世纪管理顾问有限公司 顾问  
参与式学校变革工作室 顾问  
IAF国际引导者协会C™PF认证专业引导者



## 介绍

译者：张琳敏 Michelle 校审：林恩慈 Karen

### 什么是引导的力量，为什么它很重要？”

从人类历史开始，哲学家、学者和思想领袖就一直在思考关于我们如何自组织、创造和创新、制定战略、做出决策和解决争端的问题。从帕拉图关于正义社会的著作到亚里士多德的探究方法；从切斯特·伯纳德的《高管职能》到彼得·圣吉的领导力理论，人们的基本信念是人类有能力进行互动和共同思考。当我们如此去做的时候，将会取得惊人的结果。引导的力量正是如此。创造一个让人们共同思考、共同创造和解决问题，共同设计更美好未来的空间、时间和条件。重点始终是“共同一起”。

“永远不要怀疑一小群有承诺的人能够改变世界。事实上，这是唯一能改变世界的事情。”

玛格丽特·米德

“一旦一个社会失去了这种（对话）能力，剩下的就是一片嘈杂的声音，争先恐后地看谁赢谁输。没有能力深入挖掘，寻找超越个人观点和自我利益的更深刻意义。我们有理由问，我们今天在管理自己方面的许多深层次的问题，即所谓的【僵局】和失去相互尊重和关心……是否可能不是因为我们失去了与他人交谈、作为一个大社区的一部分共同思考的能力”

彼得·圣吉

从历史中许多因为被曲解、误解和误读导致灾难性后果的事例。从战争、取而代之、败退等等事例，证明了当我们不能有效地共同思考时，什么会出错。但是，所有错失的机会又如何取得惊人的成果呢？那些从未成为主流医学的治疗方法、那些从未见到曙光的发明、那些从未建成的青年人中心，或者那些高级管理层从未见过的流程改进，又如何呢？我们不应该仅仅从巨大的错误中吸取教训。我们还必须考虑“假设”，即那些我们还不知道的已经错失的机会。

本书旨在讨论引导的力量如何帮助我们更有效地思考，从而获得更好的结果。它举例说明了引导的力量如何有助于避免由于曲解、误解和误读所导致的“失误”。引导有能力确保听到所有声音，探索所有可能性，不浪费任何机会。

## 那么，引导到底是什么？

我们常被问及一个问题：“什么是引导？它是哲学、技能、流程还是职业？”  
简要回答：“是的，以上都对。”

**引导是哲学。**这是源于协作就是人们与生俱来能力的基本信念。它是所有文明社会和大多数政治运动的哲学基础。它是对人类智慧和能力的信仰。它还相信，不仅两个人的头脑比一个人好，而且当一群人分享想法 $1+1+1$ 时 $\neq 3$ 。这是一种理解，即当三个人分享他们的想法时，他们会建立在彼此的概念之上，扩展自己和彼此的思维，并创造新的想法。根深蒂固的信念是 $1+1+1=$ 无穷大。

“意义就是我们想要的，选择是我们所能做的。关系则是我们拥有的。”

桑迪·舒曼

**引导是一种技能。**虽然每个人都有能力进行真实和有意义的对话，但我们并不总是这样做。事实上，遗憾的是本书中有关引导力量的举例是例外，并不是常规。引导技能是养成领导者、协调者、教育者和政治家的先决条件。然而，我们在追求效率、完美、创新和灌输的竞赛中，引导技能却往往会被忽视、忽略或遗忘。引导技能经常被认为是不需要培训或实践就有的简单技巧，是领导者或经理人能力的明显延伸。我们认为，这一事实与实际相去甚远。与任何技能一样，引导需要被理解、学习和实践。

**引导是一个流程。**为了帮助人们锻炼其天生的引导能力，而创建了并持续创建以支持人们的共同思考的流程。这些流程是根据行为科学和人类学的概念，及基于对创意过程、群体动态和原创问题的生成能力的理解所开发出来的。通常是简单且容易上手，但在不同时候，却有着非常微妙的需求，如果不熟练地管理，将可能形成阻碍而不是助力。本书描述了其中一些流程。有些需要多年的学习和实践才能完善。但是，随着引导知识体系的扩大，我们希望对这些流程的理解和适当使用也将扩大。

我们经常高估了领导者的重要性，而淡化了领导力的重要性。

管理，将可能形成阻碍而不是助力。本书描述了其中一些流程。有些需要多年的学习和实践才能完善。但是，随着引导知识体系的扩大，我们希望对这些流程的理解和适当使用也将扩大。

**引导是一种职业。**抱持引导理念的个人，有时就像宗教一样，创造了具有必要的知识体系、道德规范、能力和有专业认证的职业，并与专业国际行业协会机构紧密结合在一起。这个机构就是国际引导师协会（IAF）。协会中的会员致力于引导的艺术和科学，并将其视为一门艺术和科学。专业引导师们是利用引导的力量帮助个人、团体、组织和社会进行有意义的对话、解决无法解决的问题、解决深层次冲突、创新、改进和促进繁荣的专家。

虽然引导仍然是一个相当抽象的概念，但利用它的力量并不是“火箭科学”。引导将人们聚集在一起，给他们时间和空间与自己与他人互动。它赋予了人类

“组织不再是一个需要管理和控制的静态层级结构，而是由相互关联的参与者组成的动态、流动的网络，必须融入使命和机遇在参与中。”

曾明 智能商务领域

协作创造力的魔力。根据我们的经验，引导有能力深刻改变个人、团体和团队、组织和社区，甚至整个社会。即使对于我们这些已经狂热地相信引导的力量的人来

说，我们仍然对它所创造出积极、强大和持久变化的能力感到惊讶。

本书旨在通过分享引导如何在实现各种目标，及在世界各地的各种环境中产生持久影响的故事和例子来说明引导的力量。

### 这本书里有什么？

这本书是全球思想领袖在引导方面的合作成果。每一章都着眼于引导在商业、社区、生活和社会不同方面的力量。书中不少案例说明了引导如何帮助人们一起思考，已取得了令人惊叹的有影响力的结果。并且也举例说明了如何利用引导的力量来更好地独立思考。

“是什么架构起共同建构……对人类系统来说是有价值的，有一个重要的原因是：培育未来新结构的‘关系空间’的质量会产生差异。”

大卫·L·库博莱特

本书章节从引导的力量如何帮助组织创造积极、可持续的变革开始，帮助组织进行战略性和批判性思考，并帮助解决冲突。最后几章探讨了引导的力量如何超越解决特定问题或实现特定目标；他们思考如何利用引导来帮助个人、团体

和整个社会共同思考、成长和创新。

引导的力量使人们能够自由地发表言论，探索自己的观点和想法。它允许结果出现，而不被妥协了。

第一章是着重于战略制定和实施方面的引导的力量。有着数百本关于战略规划的书籍，其中有大量的工具和模板，解释了如何确定您设想的未来和战略优先事项。然而这些书并没有告诉你，如何以一种能够带来更好结果和更多变革性

“与团队合作可能在很多方面都很困难，但不与团队合作几乎是不可能的。”

桑德·舒曼&约翰·罗尔堡

影响的方式，真实而实际地与关键人物接触。本章重点介绍基于丰富思维定势的协作拉锯的过程，明确地倾向于行动和创新。引导的力量可以帮助确保你的战略规划或目标得到组织内外摇旗呐喊者的支持和实施。

第二章探讨了引导的力量应用于成功变革和组织变革举措。作者向我们展示三个成功的故事，证明了变革由一次对话中就此发生，组织因一人一次推动一举迈进成为世界级

“我讨厌争论，因为它总是打断讨论。”

G.K.切斯特顿

组织。他们还研究了丰富的思维定势对跨组织提升引导技能的益处。这些案例还展示了如何扩大人们对引导力量的理解，帮助整个组织通过可持续和积极的变革进行改变。创造深刻而持久的变革需要组织各个层面和角度的承诺。本章展示了引导的力量是如何实现这一目标的。

第三章讨论了引导的力量和批判性思维，并探讨了通过逻辑和思维多元化质疑假设和推理如何帮助个人、团体、组织和社区达成更可持续的结论。作者提醒我们，成功的公司开始和结束于组织内外的人。他还研究了批判性思维与交流、协作和创造力/创新相结合是如何增强引导的力量。

第四章探讨了引导在解决冲突中的作用。本章引用玛丽·帕克·福利特的名言

“团队学习的纪律始于‘对话’，即团队成员悬挂假设并进行真正‘共同思考’的能力。对希腊人来说，‘对话’意味着意义在团队中的自由流动，允许团队发现个人无法获得的见解...‘它’还包括学习如何识别团队中破坏学习的交互模式。”

彼得·圣吉

“所有抛光都是通过摩擦来完成的”，展示了引导的力量如何确保摩擦而不是破坏人际关系。该领域的例子，包括大规模的社会冲突，显示了引导如何能够促进积极的公众对话

和关键对话。引导使个人、团体和社会派别能够接受建设性冲突从“击败与失败”转变为“我们可以共同努力”的概念。

第五章探讨了引导的力量在高绩效团队成长的作用。作者探讨了过程引导如何帮助不同的个体群体在短时间内像一个高绩效团队一样进行富有成效的协作。本章着眼于引导过程如何影响团队的发展和互动，如何加速绩效，以及如何帮助团体发展成为团队。

“奇怪的是，对于每一项新的技术，都会有一本使用手册，除了对人类的。我们来到这个世界是为了面对生存的困惑，而没有任何手册会叫做《如何做人》。”

R.布莱恩·斯坦菲尔德

第六章探讨了引导和沟通之间的交互，以及引导的力量如何有助于传播信息并有助于扩大信息的发起者和接受者的理解。作者研究了如何使人们在变革背后的一致性、脉络的重要性，以及大局观是如何有助于避免分析作用瘫痪。

第七章是关于引导的力量在个人和专业的成长的促进。许多人错误地认为，引导性思维只是你帮助别人做的事情。本章探讨了利用自我引导进行个人反思和描绘个人旅程，旨在加强你对引导在创造伟大而有意义的生活中的力量的理解。本文详细描述了三种不同的创造性个人规划过程，并举例进行了实验。

第八章则通过考察引导生活方式的好处，总结了我们对引导的力量之探索。作者提出了一个引导的理由，并为你提供了一个由头。他们声称，随着人类不断进化，我们需要弄清楚出现了什么。我们需要继续团结起来，使新的现实具有集体意义，并据此优先考虑我们的行动。这一章的内容引人深思，让我们回到首要原则并提醒我们引导的力量在我们生活中的潜力。

本书末尾的附录仅供读者们参考之用。附录A按出现的顺序描述了各章中讨论的引导流程。附录B提供了供进一步阅读的建议、重要参考资料以及作者建议的博客和网站，这些博客和网站是为那些想了解更多流程引导和协作流程的读者推荐的。



## 什么是引导的力量，它为什么重要？

### 为什么是现在？

全球流行病、经济动荡、领导层更迭和制度层面的变革，与第一次和第二次世界大战以来从未见过的变化相匹敌。但无论我们是认为这是一个增长、混乱还是动荡的时期，我们接下来要做的事情将决定结果。

今天，也许比我们历史上任何时候都更重要，引导的哲学、技能、流程及职业对我们作为个人、团体、组织和社会的持续发展有着至关重要的重要性。为了生存和发展，我们需要利用引导的力量来帮助人们进行真实和有意义的对话，这将帮助我们了解自己、彼此和周围的世界。共同思考是我们能够在混乱和动荡中成长并最终走向更好地方的唯一途径。

我们的这本共同著作的目的是激励读者去发现并释放自己和他人身上的引导的力量。所有解决方案都从对话开始。这本书旨在帮助你开始自身有趣的对话，我们希望这本书能够起到催化的作用，希望它对你有用。我们也希望你能受到启发，在你的生活、与他人的互动、思维模式、决策制定和行动中融入引导以及引导的原则。但最重要的是，我们希望你将采纳接下来章节中描述的想法、示例和概念，并将其应用于你的团队、组织和社区。

祝 展阅愉快！

金伯利·贝恩



## 第一章

# 引导的力量与战略

作者：金伯利●贝恩

译者：李姝Sharon      审校：曹虹

如果你上谷歌搜索“战略规划”，会发现成千上万的书籍，文章和资源。从波特的“五力模型”到熊彼特的“创造性破坏风暴”，从蓝海战略到边缘战略，从敏捷组织到持续学习型组织，有数百种工具和模板，数千种操作指南和如何创建和执行完美战略计划的大量建议。但战略规划并非关于计划。它关注的是：共同进行战略思考及这一过程所带来的影响，是有意识地以一种有目的和有方向的方式实现发展和成长。它涉及批判性思维和组织内外的合作。因为它不仅与组织做什么有关，还与组织如何思考有关。

K.E. Weick<sup>1</sup>，在他的《组织中的意义构建》一书中，讲述了暴风雪过后，一群士兵在阿尔卑斯山迷路的故事。他们就快要丧失希望时，一个士兵在他的外套里发现了一张旧地图。他们集中起来，研究地图并接连想出如何到达安全地带的方法。最终他们到达了避难所并获救，后来却发现，这幅地图画的是比利牛斯山脉。和那张旧地图一样，制定战略的目的不是要引你走上某条路。相反，它的意图是将大伙儿围绕着共同目标团结在一起，燃起他们的精神之火和对可能性的信念，提供焦点/方向并开个好头儿。

当客户要求我为他们的战略规划会提供引导服务时，我总是先从我的黄金三法则说起：

1. 定位和竞争优势过于静态。战略规划应该是一个不断演进的“活”文档。
2. 战略规划中没有稀缺性思维的容身之地。需要的是富足的心态和聚焦解决方法的工作方式。
3. 为了培养富足的心态，保持战略规划的有机鲜活，我们必须把关注点放在规划制定的过程上。我们要改变的不仅是组织所做的工作，更要改变组织的思考方式。

引导的力量在于它能激活并支持这些黄金法则中的每一条。它为组织和社区夯实基础，提供能量，让目光超越现有的疆界，让他们去到“可能之地”，帮助他们一起思考，找出达到目的地的方法。下面将逐一详细探讨这些黄金法则。

-----  
译者注1：1=K.E Weick，被认为是20世纪最重要的组织理论家，曾任极具影响力的管理科学季刊的前主编。在70年代提出组织中“松耦合系统”理论

### 黄金法则#1：战略是一种活的资源

“我们的时代充满了动态变化，以至于未来再不是一成不变的，而是每天都在展现不同内容的未来”。

——劳伦斯·菲尔布鲁克<sup>2</sup>

未来不是时间线上的某个点。未来是一个始于现在、没有明确终点的连续体。没有必要把今天设为基准线去限制未来的多种可能性。

数据驱动的战略规划通常从SWOT和PESTLE这些以波特的五力模型<sup>ii</sup>为基础的工作开始，这类工作的焦点是为消除障碍而进行各类分析。这种做法把我们的思想束缚在当下和过去的现实中。紧抓机会是被动反应，创造创新是主动出击。引导给战略思考带来的力量在于，它开启了有关“有哪些可能”的对话，——超越“眼前如何”，考虑“可以为何”。它为整个组织培养起一种意识——机会存在于模糊性中。

伊丽莎白·吉尔伯特<sup>3</sup>（Elizabeth Gilbert）在她的《大魔法》（Big Magic）一书中宣称，我们已经从知识革命转向了创造力和创新革命。<sup>iii</sup>

*“完美主义的驱动力即是以蚕食的方式浪费时间”——E. 吉尔伯特*

她接着说，“完美主义的驱动力即是以蚕食的方式浪费时间。像阿里巴巴这样的成功案例印证了她的说法。曾鸣（Ming Zeng）在他的《智能商业》（Smart Business）一书中写道：“战略不再意味着分析和规划，而是一个实时实验和客户参与的过程。”<sup>iv</sup>

他继续解释说，“熟悉的竞争力量正在瓦解，并为企业与其他业务以及无数其他玩家的新合作提供了崛起的机会。当战略不再以竞争为前提，而是以协作为中心时，创造价值的方式就会彻底改变。”曾先生认可，投机取巧是被动的，但创新是主动的。

敏捷运动<sup>v</sup>中的人们理解，这意味着，有很多方法可以实现目标。敏捷宣言说，最好的做法是，根据今天的思维和信息选择一个行动方案。然后，需要根据在前进过程中获得的信息不断改进方案的执行。这种“现在足够好”的心态需要思维的敏捷性，它还需要结构和流程的敏捷性，使组织能够迭代到其最佳未来。组织必须了解如何以敏捷的方式思考和行动。它必须分析其文化和结构，以确保企业中没有扼杀冒险，创造力和创新的“抗体”。

至关重要的是，以一种让整个组织都能采纳的引导方式，协助全员战略式思考。要把组织内外的人员聚集在一起，要包括服务者和被服务者。我们需要为每个人提供工具和流程，让他们有效地共同思考。这就是战略规划引导要做的事。它帮助组织更好地共同思考。

-----  
译者注：

2 劳伦斯·菲尔布鲁克，ICA 加拿大文化事务局 资深引导者

3 伊丽莎白·吉尔伯特，美国知名小说家与新闻记者，两度获得 National Magazine Award 深度报导奖，作品“The Last American Man 最后的美国人”入选美国国家图书奖决赛名单及 2002 年纽约时代年代好书

## 黄金法则#2：丰盛与专注联手

竞争优势、靠质量和成本获得区隔性，更努力地工作，做得更多以及品牌差异—这些心智模式都是基于“现在是什么”，而不是“可能是什么”。丰盛心态采用拉动逻辑，而不仅仅是推动逻辑，专注于“以发现为驱动”的思考。能够放下假设并释放创造力的战略式思考的引导，就可以让大家考虑可能性，这样的思考有可能是深刻和具有变革性的。

引导者通过提出“组织做什么以及客户想要什么”这些根本问题来做到这一点。这使得对话能够从问题解决转向创新，从植根以往的经验转变为聚焦未来。这个差别很可能决定了组织的战略是奠基石，还是拱顶石<sup>4</sup>。

聚焦解决方案的思考方式不仅仅是发现什么有效并做更多。它考虑的是发现有效的做法并利用它来改善一切。以解决方案为重点进行每一次的战略规划对话，使我们能在“对可能性保持完全开放”和“脚踏实地”这两种需求中保持平衡。战略性规划考虑的是，就共同的宗旨和目标达成一致，并一起向前迈进以实现它们，是创建并保持一种“能行”的态度，以及对有利于实际落实的“偏见”给予支持。

对可能性彻底开放		立足现实
偏好行动	与……平衡	强大、清晰、落到实处的战略价值观
以创新来促进的结构	与……平衡	支持创新性创造的流程
实时实验/迭代	与……平衡	务实的使命
丰盛心态	与……平衡	聚焦解决方案
组织敏捷性	与……平衡	嵌入到组织DNA中的愿景
推-拉式协作	与……平衡	有目的的战略性衡量系统（实时数据）
需要探索者和连接者	与……平衡	需要规划者和制作者

## 黄金法则#3：改变我们所做，改变思考方式

许多智慧传统认为，重要的不是目的地，而是旅行的过程。在战略规划中尤其如此。我们都听说过或经历过公司聘请顾问为他们制定战略规划的情况。进行研究，完成访谈，举行会议。这一切的结果是，一个光鲜亮丽的、囊括最新管理理论和行业最佳实践的计划。资金易手，大张旗鼓地发布公告后，计划的副本被分发给经理，员工和股东。在大家的办公桌上放置了几个星期后，就会被挪到书架上。很快，它就被遗忘在核心商业完美主义的短视和日常现实的喧嚣中。

译者注：

4 拱顶石，建筑落成时最高处的一块石头，代表最高点

令人难过的是，这种版本的战略规划或类似的过程，仍然在今天的组织中发生。关键不在于是咨询、高管工作坊还是董事会务虚会。当一小群人组织制定计划时，他们正在告诉“其余的人”该走哪条路。这是以目的地为中心，而不是以旅程为中心。如果我们期待多个不同的未来，那么只选择一个未来就是一种限制。尤其是，通常选择这一个未来依据的是当前的现实和静态存档数据<sup>viii</sup>

要使真正的战略性思维在组织中发生，要把重点放在战略计划是如何制定的，而不是计划本身。要使用什么过程来挖掘组织的集体智慧？我们应该如何触达组织所在的系统？谁需要成为对话的一部分？

他们什么时候需要参与进来？应如何促进合作？这些是必须经过深思熟虑的考察和考虑的关键问题。

目标是设计一个流程，使战略性规划有机地嵌入组织的细胞中。因为，在战略规划过程的结尾，你希望的不是员工们都简单地阅读计划，而是成为计划的一部分；不是只听到计划的内容，而是理解它；最重要的是，你希望他们不是收到计划，而是为计划欢呼。

### **Excuses, Excuses 借口，借口**

在向客户解释了我的三条黄金法则之后，我通常会得到类似“这听起来很棒，但是..”的说法：

- 我们要在三个月内就有新计划，所以没有时间做那些参与的东西；”
- 我们不想陷入长时间的“大眼瞪小眼运动”中
- 我们的员工太忙了，无法参与到这个程度；”
- 人们太愤世嫉俗了，对战略性规划不感兴趣；”
- 我们的员工和客户不了解提出明智建议的复杂性；”
- 我们已经知道未来几年我们想要去哪里，我们只想确认这一点并巩固路线图；”

这些听起来很熟悉吧？相信我，这些我都听过，甚至更多。这一切都回到最初的问题：为什么要使用组织能量和资源来做战略性规划？您预期的投资回报率是多少？当我问客户“为什么”时，它就会帮助我们跨过“但是”。

下图显示了我与客户围绕着“为什么”进行过的一些真实对话。通常需要几层”为什么”问题才能找到他们试图解决的问题或困难的根源。它提供了一些真实的客户端根源问题。解释了客户通过战略性规划过程真正想要实现的目标。它还描述了我对战略规划引导如何可以帮助他们实现目标的回应。

以下是客户在我问他们为什么要做战略规划时给出的一些原因和我的回应。

## 《引导的力量》

客户进行战略规划的理由	我的回应
行业正在发生变化，如果我们不改变，我们将走上恐龙的道路。	如果每次需要改变的时候，你都要做一次规划，你就总是在反应而已。为了生存，你需要不断进化。请记住，并非所有恐龙都灭绝了，有些进化了。要实现持续改进，您需要帮助整个组织共同思考。战略规划过程不仅仅是创建一个计划，而是要帮助组织学习如何不断发展。
捐款减少，我们需要激励捐助者和资助者支持我们的组织和我们的项目。	充满激励氛围的组织会激励捐赠者。为了获得灵感，组织需要进行鼓舞人心的思考。你需要相信可能性，并根据这些信念采取行动。要让“我们一起，就可以”成为你的新口头禅。每个人都需要将这种态度融入到他们所做的每一件事中。引导式战略规划就是要激励组织内外的每个人。
收入下降，成本上升，我们需要扭转局面。	少花钱多办事的日子已经过去了。引导式战略规划就是要善用每个人集聚的智慧。是关于核查什么有效以及如何利用这些成功来提升整个组织。该过程也会允许对当前结构和内部流程进行批判性地检查，让人看到可能对冒险，创新和改进带来阻碍的因素。
员工满意度调研结果处于我们有史以来最低水平，人员流动率高，招聘更有挑战	敬业度是多数组织成功的关键指标。引导式战略规划将参与作为其核心。它侧重于吸引员工，客户和利益相关者，使他们能够理解并贡献他们的想法和灵感；令他们看到自己的贡献如何影响整体。认识到自己给组织带来的价值，并了解组织对你的回报，对所有员工来说都很重要。引导式战略规划使这种文化和价值观的变化成为可能。
我们按照过时的计划已经工作了一阵子，董事们感到没有方向。	在当今的气候下，专注和共同目标是严峻使命。如果你的目标不能被每个人真正认同，那么就要面临这样的风险：创建的只是一条战略路径，而不是一个战略规划。引导式战略性规划能确保每个人都致力于共同的目标。每个人都了解自己在实现目标中的作用。最后，它创造了成功所需的势能。

### 来自实践的三个例子

下面提供的是三个真实的案例<sup>1</sup>。每个案例的起点都是：一个客户要求我帮他们制定或更新他们的战略。每个客户都有独特的一面，需要被考虑并纳入该战略制定过程。虽然每个客户的需求和目标都大不相同，但都遵循了黄金三法则。第一个是一家大型跨国医疗保健公司。第二个是农村非营利性社区服务机构。第三个是全国性的游说组织。我为每个案例，都设计了一个引导过程，来为该组织创造最大的影响。由此产生

的计划使得组织和利益相关者团结一致、为实现伟大成就的摇旗呐喊。

### 示例#1：医疗保健系统的临床实践改革

一家跨国医疗保健公司的一个团队联系我，请我帮忙他们制定一项策略，来改变临床医生处理特定患者群的方式。我和该团队见了面，并向他们提了一系列问题，了解他们为什么希望临床医生做出改变。在问了一系列“为什么”之后，我们终于找到了根本性的议题。他们意识到他们想要实现的影响实际上并不是临床实践的改变；这只是达到目的的一种手段。他们真正想做的是提高患者的生活质量。有了这个目标，我们开始着手设计一个引导流程，其重点是让临床医生、患者、学者、营销人员和管理人员参与对话。我们需要他们的参与来实现这一改变。

这个引导流程涉及来自30个国家的人。他们都对患者的就医体验产生影响。我们还把患者本人也包括进来。参与活动包括在线调查、虚拟和面对面对话。我们和患者分享了研究和分析；提出、考虑、调整和确定想法的优先次序。在整个过程中，一切都通过易于理解和消化的形式记录了下来，然后被充分分享。最终我们得到的不仅仅是一项明确的战略，而且是一项包括了来自组织内外部承诺的执行计划书。

所有衡量成功的标准都得到了实现。该团队报告说，实施速度比他们在过去二十年中制定的任何其他战略都更快，更顺利。他们对过程和结果都很满意。客户负责人说，组织内外的每个人都支持该计划，因为他们都参与了该计划的制定。她接着解释说，衡量成功的最重要指标是30个国家实施和采用的容易程度和速度。因为人人都加入了阵营，所以他们跳过了通常的销售和教育阶段。当计划完成，总部分发材料时，人们的反应是，‘谢谢，但我们远远领先于你，已经开始实施。’

该公司后来报告说，以往的战略要花十年或更长时间才达到实施阶段，严重影响到对患者的护理工作。这个项目，他们在不到12个月的时间内就看到了成果。这就是引导式战略规划的力量！

### 示例#2：创建啦啦队社区

一家大型乡村非营利性社会服务机构的执行总监找到我。她任职已经有2年，然而，对于该把组织带向何方，她仍然感到毫无头绪。七年前，董事会请一位外部顾问制定了一份战略规划，然而，实现了的规划目标寥寥无几。这使得董事会不愿再次在战略规划上花钱。他们也不想再占用客户服务的资金。

执行总监请我给董事会提点儿想法。我很快地谷歌搜索了该组织，发现他们做了很多伟大的工作。如果它关门大吉，其覆盖的5000多平方公里内居民的生活质量将大幅下降。该机构提供的“从高脚椅到轮椅”的社会服务，得到了很好的利用。然而，它完全依靠拨款，捐赠和志愿者支持来生存。

在董事会一开始，董事们自我介绍时，我请每位董事讲一个和该机构提供的服务相关的、鼓舞人心的故事，作为介绍的一部分。各位董事在谈论该机构如何积极影响社区内的生活时，变得十分活跃。介绍结束后，我让他们思考，他们当下的感受与他们刚走进房间时的感受相比如何。他们一致认为，他们感到更加积极、倍受鼓舞和精力充

沛。他们当即看到了让工作人员、志愿者、出资人、捐助者和社区共同参与到类似讨论中的好处。我们共同设计了一个战略规划流程，其主要目标是确保每个相关人员都像董事会当时一样 - 倍受鼓舞，积极向上，充满能量。

讲故事这个方法在参与过程中被全程运用。有关社区，复原力，灵感和希望的故事被分享和记录下来。志愿者们谈到了他们从与客户的互动中获得的价值。各家各户讲述了他们所得到的支持和援助，以及这给他们的生活带来的改变。在每次会议上，参与者都热情洋溢地谈论如何做更多的事情来扩大社区福祉。人们集思广益，讨论该做什么以及如何去做。我们的流程鼓励每个人使用“我会”、“我们可以”和“他们应该”来表达，确保讨论不会回到“有人应该”，而是聚焦在“我们将会…”上。

会议的成果是，一个鼓舞人心的计划，和充斥着激情满满、排队领任务的“实干家”的社区。该组织现在正与新志愿者一起蓬勃发展。他们的捐助者池扩大了，项目和服务方面也获得增长。这也是引导式战略规划的力量。

### 示例#3：重新思考未来

最近，一个全国性的游说组织集团与我接洽。他们集合不同的力量扩大集体声音，希望将他们的议题列入国家议程。然而，他们对自己缺乏影响力感到沮丧，并想知道保持组织的团结是否值得。他们希望就自己的未来进行战略性讨论。在组织确定他们是否有共同的未来之前，需要回答几个层次的问题。只有在那个时候，他们才能够考虑未来会是什么样子。

事关组织的生存，这样的深度使组织领导层一筹莫展。为了让他们摆脱困境，并促进做出决策所需的真实对话，我们设计了一个引入更多声音的引导过程。这样的引导旨在帮助参与者批判性地思考其母公司的需求和愿望。然后，我们将其与组织的所有集体需求进行了平衡。经过一系列困难但富有启发性的会议，这个团体决定保留其使命。他们还决定，改变他们的结构和共同工作的方式。

重新燃起的乐观和专注感为团队注入了活力。它还再次校准了他们的承诺和期望。董事会对结果感到满意，并期待看到其在全国范围内集体宣传的影响。将组织的使命感和专注力统一起来也是引导的力量。

## 结论

本章中的示例和想法侧重于战略规划的过程。这个规划的过程真的完全是与旅行本身相关，无关乎目的地。引导式战略规划关注的是制定计划的过程，而不是计划本身。在本章描述的例子中，战略规划的实际制定只是一种形式，创建一个活生生的，会呼吸的战略规划，能让组织不断发展和成长。运用聚焦于解决方案的方法和心怀丰盛的思维模式，会创造出乐观和参与感。这样组织的内外就都对未来的可能性感到兴奋。





引导式战略规划过程不仅会改变组织的工作。它改变了组织的思维方式。引导的力量撬动了这一切：通过创造空间、时间和结构，让真实，开放和富有创造性的对话发生。

马云有一句经常被引用的话，“坚持你的理想主义和抱负，不要自满 ..... 今天很辛苦，明天[可能]更糟，但后天 会很美。

### 参考资料

- i. SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) and PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental) SWOT (优势、劣势、机遇和威胁) 和 PESTLE (政治、经济、社会、技术、法律、环境)
- ii. Porter, M.E. (March–April 1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review 57(2), 137-145 波特, M.E. (1979年3月至4月)。 *竞争力量如何塑造战略*. 哈佛商业评论 57 (2) , 137-145
- iii. Zeng, M. (2018). *Smart Business: What Alibaba's Success Reveals about the Future of Strategy*. Harvard Business Review Press 曾鸣 (2018). *智能商业: 阿里巴巴的成功揭示了战略的未来*. 哈佛商业评论出版社

- iv. Highsmith et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. The Agile Manifesto. [https:// agilemanifesto.org/](https://agilemanifesto.org/) 海史密斯等人（2001年）。 *敏捷软件开发宣言*。敏捷宣言 <https:// agilemanifesto.org/>
- v. Mehta, R. (2018, June 12). *Moving from 'Can I do it?' to "Yes, I can do it" in a small, poor aging village*. Mehta, R. (2018年6月12日)。 *在一个又小又穷的老旧村庄里，从“我能做到吗？”到“是的，我能做到”*，媒体Medium. <https://medium.com/winds-and-waves/moving-from-can-i-do-it-to-yes-i-can-do-it-in-a-small-poor-aging-village-da90922d0568>
- vi. For further examples and information on the concepts of thinking about multiple futures see Martin Gilbraith's Blog 有关多种未来概念的思考，更多示例和信息请参阅Martin Gilbraith的博客 [martingilbraith.com/2013/06/12/two-books-and-three-methods-for-facilitating-social-transformation/](http://martingilbraith.com/2013/06/12/two-books-and-three-methods-for-facilitating-social-transformation/)



## 第二章

# 引导变革及转化

作者：崔佛·杜尔福德，马琳·莫任·杜尔福德

译者：林恩慈Karen 审校：张琳敏Michelle

本章中，我们将分享如何创建和发展引导胜任力和技能的经验，让内部引导师在外部引导师的支持下引导变革和转化。通过这个“培训引导师”的途径，组织可以建立其自身的引导师胜任力。此外，引导师的角色及作用在组织中变得众所周知，且获得很多运用。通过更清楚地认识到引导的力量，经理人们成为更好的内部客户，他们也成为了组织优秀的引导式领导者。

---

如果你参与引领变革，让组织中的每个人参与其中，那么你将在这一章中了解引导是如何起到作用的。如果你是组织内部正在经历变革的引导师，那么你也能从中获得一些供你参考的贴士和启发。

我们是拥有25年的组织变革和转化的经验的引导者，在此与你们分享我们的反思和经验。我们将会介绍我们是如何在三个不同的组织中成功引导了变革和转型，借由与组织内部引导师和领导者的协同合作，且探讨我们为什么认为引导促成了持续和积极的结果。

我们分享的三个真实案例里，其中有着内部引导师和领导者是如何从组织内部的视角促进变革和转型的例子。第一个案例是有关于制造业的企业在组织应用精益制造的事例，经由内部引导师将精益的方法和工具跟简单地在世界各地的工厂中发挥了广泛的效果。

第二个案例是保险公司用数字化转型促进了新的工作的方式。这需要领导层对于“协同工作”有新的视角和相互协作有新的理解。该项目的目标是转化文化并落地。在这方面，引导式领导力在塑造和实现方式方面发挥了重要的作用。

第三个案例是关于公共部门，我们要分享的是内部引导师如何促成两家医院的合并。本文关注的是内部引导者如何使用以解决方案为中心的方法，在两家诊所中发挥最佳作用，整合成一家新的诊所。

最后，我们将分享的是在培养和发展内部引导师的思考：一些做法和禁忌，以及我们

成功的秘诀。我们恳请读者们谨记这是“我们较好的实践”而非“最佳实践”。然而，使用这样的方法让我们的引导实践成为了市场上最大的玩家之一。

当我们谈及引导变革时，前面的阅读资料中有一些好的“收获”。由于保密协议，我们将文中分享的案例做了匿名处理。当然，你所读到的每一篇案例都是真实发生的，且在所有的案例中你都会发现一个共同点：它们的发生都是从客户的“呼救”开始的。

### 案例一：全球制造业的卓越业务

“我们正在进行大范围的变革，”CEO说道，“所有事情都会改变！所有的！”

在瑞典哥德堡公司总部，我们端详着大会议桌对面那位男子。他看起来很兴奋、及其快乐，也略带一些焦虑。其他在场的来自于管理团队的同事，看上去更焦虑而不是兴奋。

崔佛说：“约翰逊先生，多说一些你看到的需求，以及你为什么邀请我们参加这次会议。”

“对于变革我只提出一个问题，也就是说到这种转变，它将如何发生？在纸上画出要改变的东西，正方形、线条甚至虚线，这很容易。但在现实生活中要实现这一点，且在这么短的时间内，并还要在组织中留下积极的记忆，这很棘手。我需要能够实现改变的人，或者是将这个转变弄得容易的人！这就是我请你们来的原因！我们已经采取了很多举措：全面质量管理、持续优化、六西格玛…你能想到的我们都做过了。那些专家都来过，又走了，但事情并没有得以持续下去。这一次，变革需要有所不同。”

约翰逊先生一句话问到点子上。而通常情况下棘手的是问题从来不是“变革是什么？”。相反，它关于“变革要如何实现？”如何以一种在组织内留下积极记忆的方式来维持这种变革，使下一次转型更容易一些。它可以为未来几代人的变革留下积极的变革遗产才是关键。

他的目标是转型式变革，将全球130加工厂转化成基于精益管理原则的单一制造方法。这不是该组织的第一次试图改变工作方式，从而确保更有效的工作流程。过去的几次变革尝试，包括六西格玛、经营方法改善、全面质量管理等，它们或多或少取得了一些成功，但最终没能持续下去。

这次的改组是第一次决定启动内部资源推动变革，即是是内部引导师培养其他引导师一起来促成变革。这种系统的、自组织的方法成为了在这个庞大的而仍有抱持怀疑的组织中的一种成功的工作方式。拥有一支来自世界各地大约100名内部引导师组成的团队，他们受训支持了这次变革。

我们的工作基于几个重要的原则：

### 找到有效的方法并做达成更多的工作…

我们很早就留意到在这个组织中似乎起作用的是思想的自然传播，就如同病毒通过身体的传播，或者比作互联网上模因传播。问题是：我们如何才能让这成为一个好主意？在公司全球网站的经理人头脑中产生好奇的方式，而不是一种如“海啸”式大规

模推送方法，这毕竟是以前的传播标准了。在与亚洲区域的经理们举行的一次大型会议中出现了这个机会。这一次，它并没有宣称这是一种推广，而是实验。另外，这只是少数的几个网站是可以加入的。他们都会得到引导师的支持。这种稀缺的想法，或是限制限制项目的范围，似乎致使它成为第一个浪潮的第一部分的愿望……它总归是一个好的开始。

### 想要自组织式变革！

《引导组织变革》的作者拉尔夫·斯泰西（Ralph Stacey）和埃德·奥尔森（Ed Olson）是紧急变革领域的两位伟大思想家，他们影响了我们大部分工作。埃德的工作原则之一就是，有可能影响从控制到自组织再到混沌的变革。

我们需要找到一种确保不会因每个人所采用了不同的方法而让自己陷入混乱的方法，也不要创造一些低生产力的事物。在自然系统中，如果过多控制的话，活的有机体将会挣扎束缚。然而，根据复杂性思考者的说法，在“自组织”的空间中，这是新奇、创新和充满活力的变化可以发生的地方。因此，重要的不是控制变化发生的方式，哪怕我们倾向于寻求一致和确定性。

太大规模的变革会导致产生混乱的改变。

答案取决于第一批应用引导的规模。试图通过控制变革的规模，太小规模则无法引起相应的兴趣，太大则会导致产生混乱的改变。

于是我们决定建立一些练习的场景，在那里我们可以测试新的工作方式。在这里创新、试验、失败和学习都是被允许的。这意味着引导师所用的所有工具都是“我们将来可以使用的”。这听起来更像是一种新兴的、自组织式的语言。另外的一种则是“这是我们新的工作方式”的说法，这会让人听起来更像是控制，会引来更多的阻力。

引导师们推荐一种工具，与团队合作进行测试并征求反馈意见。在与工厂团队一起调整工具成为整个变革过程的重要组成部分。

### 外部咨询师就像辣椒一样

虽然咨询师可以带来新的知识，使组织的思考和行为方式更加“有趣”。但高频率地使用咨询师资源的话情况可能会出现超负荷的情况，反而会变味。

我们的建议是外部咨询顾问（包括我们自己）的增值部分是在于专业知识部分能够满足强烈的需求。在这案例中，我们是两家围绕客户需求进行合作的咨询公司。一家公司对所有的经理和内部精益管理的方法和工具进行培训。然后是我们，更多给客户带去的专业知识是关于如何鼓励和培养内部引导师的干预措施和方法。通过使用独立的咨询公司，客户可以从两个专业领域获得各自最好的知识和经验，两全其美。而且，由于两家公司为客户提供咨询服务的基础是协作式的，这避免了不必要的竞争。相反，双方都有尽可能多地相互学习的意愿，这让客户的现在和将来都有能力以其自身的能力进行变革。

## 训练营真的很有效…也很艰难!

引导师的培训是以为期一周的训练营方式，穿插着四个紧凑的工作坊。每个训练营有来自世界各地的24名参与者。被提名的这些参与者的共同点是：他们对变革有巨大的兴趣。整个训练营包括四周的培训，这是组织和引导者对自身的大手笔的投资。这项投资确保了学习的彻底性，而不是就问题进行修复。这也是为什么它到现在仍然被称为该公司有史以来最成功的变革之一。

在训练营期间，引导师的学习包括：

- 类似于丰田使用的精益制造
- 引导和引导师胜任力
- 如何与内部客户（当地工厂领导团队）合作
- 如何处理变革阻力
- 如何激发变革
- 如何培训其他人的基础引导技巧，从而使得组织内部可以自我发展，以确保过程可以持续紧凑和自组织化

在训练营期间，引导师们也建立了非常紧密的联系，这使他们在变革期间可以更容易分享学习成果并相互支持。每个训练营的小组都变成了一个“细胞”。这些细胞像“无线网络”一样持续工作 - 它将形成一个有共同兴趣的人组成的相互关联的网络。这与传统层级结构的组织非常不同。

使用“wirearch” - 一个由具有共同兴趣的人组成的互联网络。

总共有四个单独的训练营团队，每个营有24名引导师。当后来的小组开启他们的学习旅程时，先启动的小组已经取得了很大的进步。先行者可以把他们的最佳实践跟新引导师同事们分享。这些“细胞”见相互沟通且成为实现变革的重要支持结构。

引导师们学会如何与内部客户、工厂经历形成工作契约，这成为变革成功的一个重要的关键因素。这是IAF（国际引导师协会）引导师非常重要的一项胜任力。对于那些阅读本章的内部引导师们，我们鼓励你发展这一项关键技能。我们在过程中见到的许多问题的浮现都是与客户建立的工作契约不完善或不明确造成的。在与更大范围的团队开始工作之前，请注意要完全地完成这项工作。

每个工厂的经理都认为当轮到他们开始精益生产时，他们都有“自己的”引导师来启动精益。这些引导师说他们的语言，并且非常了解特定工厂所面临的挑战，这是非常有价值的。引导师培训管理团队时如何应用引导工具进行建模。他们引导第一轮改进活动且取得了巨大的成功。这些成功从选定工厂的“实践立足地”开始传播开来。因此，新的工厂便开始与他们内部引导师团队开始了合作。

精益的方法在组织中的散播就如同病毒在体内传播一样，引导师从合作的其他不同团队中收集的经验也是如此。总的来说，引导师们为工厂、领导团队和其工作场所提供了大约两年的支持。许多工厂持续在新项目中使用引导者的支持。

作为内部引导者快速成为公司内部的既定角色。而成为引导式的领导者也成为了优秀领导者的标准。“卓越制造”取得了举足轻重的成功，这个项目也被重新命名为“卓越商业”。它后来渗透到了市场营销和财务部门的一些职能中，现在有了新的名字叫“公司命

我们有一些领导者也可以引导变革，而不只是管理它。他们让变革“坚持下去”。

名之法”。锦上添花的是公司一些引导师参加了IAF年会。而其中一位已经通过了CPF™（IAF认证专业引导师）的认证。

那么，约翰逊先生后来怎样了呢？几年后我们再次与他交谈时，他说：“这是我们公司有史以来最成功的转型！我们得到了全球所有工厂的认可，这是我们内部资源和引导师们实现了这一目标。我们拥有着外部咨询顾问的专业知识来确保我们不会犯太多错误，我们的领导者也可以引导变革，而不只是管理它。他们让变革“坚持下去”，与此同时我们公司有了引导师的这个新的角色！”

### 案例二：数字世界中的文化变革引导

“为什么管理者们很难将他们在领导力发展课程中所学到的知识转移到工作场景中？”在引领一次重大变革之前，经理人们做了一次非现场的变革管理技能学习。回来后他们在行为上缺少了一些明显的改变，这带给他们一些挫折感。

卡瑞娜(Carina)所工作的保险公司正经历着一次巨大变革。数字化是一系列变革的组织运作方式的技术解决方案的名称。其中包括了人工智能(AI)、高级语音识别分析等创新。该计划是将这些功能整合到该公司基于网页的应用程式中。这种数字化已经对于员工与客户的互动方式产生了巨大影响。卡瑞娜仍然相信还需要做很多的事情。

将管理人员指派去参加一次场外引领变革的课程似乎是很有意义。然而他们回来之后在引领变革和转型的过程中却举步维艰，他们仍迷失在日常工作的紧急需求之中。

大家同在一个空间及没有“老板”和“下属”概念所谓的团队进行丰富对话，这是一种有影响力的工作方式。

卡瑞娜说：“我们应该让所有的员工和他们的经理一起参加这个项目，这样他们就可以共同发展了。我们面临变革中的大多数挑战都可以在相互学习的氛围中将事情解决，然而我们的领导者们在其他成员没有参与的情况下，单方面独力地规划和实施变革。那么，让我们一起来创造一个学习型的环境吧，我们一起让变革实现。我们将会同时学习和发展。我们需要弄清楚这将如何影响我们这样一个拥有3000人规模的组织！”

大多数组织花费大量时间培养经理人和项目负责人的变革能力。但是往往是将变革学习项目及他们的日常工作“区隔”开来，这样会远离那些在日后（希望）会参与变革的人。于是我们开始问自己：在同一个空间聚集所有的同事一起培养他们的引导变革的领导力不是更好么？这样，也大大缩短了从学习引导式变革到实践变革之间的时间，变革也就更容易了？换句话说，培养领导者们成为他们团队的引导师，这样可以为工作场合带来变革。

我们曾在不同的组织中尝试过这样的做法，对许多人来说，这是一场具有革命性的思维和工作的方式。让员工参与领导力发展和变革规划的会议中，大家同在一个空间及没有“老板”和“下属”概念所谓的团队进行丰富对话，这是一种有影响力的工作方式。Medarbetarskap是瑞典语中它的名字，其字面意思是“与船一起工作”，而不是领导的能力……在那里每个人都能在那里发展。

这是一家大型保险公司的案例。公司为领导者和员工在技能和能力的培养确定了四个重要的领域，从而能够应对个人和公司面临的变革和转型：

- 引领自己：如何在日常工作担责？如果这是我自己的事，尤其是要特别关注的变革中的模糊的事，我会做什么？

## 《引导的力量》

- 引领及与团队共事：如何在交付结果时与他人协作，即便是团队的成员会发生改变？
- 引领业务：如何关注客户和业务的需求？即便是我们经历着内部变革，亦要抱持企业家的思维模式和心态。
- 发展业务：如何找到新的且更好的工作方式并持续发展？

对上述每个领域，我们都创建了对话指南，其中包括旨在挑战当前存在方式的练习和工具。探索和研究新的、更好的方法。这将有助于人们反思他们作为团队和个体的表现，也包括领导者。这些领导者会经历以下方面的培训：

- 如何运用引导式领导力的风格；
- 如何使用不同的工具和方法；
- 如何在团队中引导对话；
- 如何激发行动；
- 探索变革的“阻力”潜因及如何克服它；
- 如何建构安全空间以邀请团队分享和团队中的学习；
- 如何运用这五个对话指引中的每一个。

在工作场所中，他们安排了一系列对话会议，至少发生了四次，每个区域一次。每次会议大概用时两个小时，许多团队高频次地使用对话指南，并从中获得多次练习。

看到领导者和团队成员喜欢花时间坐在一起讨论如何共同发展是一件令人鼓舞的事。团队的领导者及团队的成员都在使用这些工具来规划和准备在团队中的变革，并在变革中更具挑战的部分应用反思的方法。例如，当他们从其一的IT系统转移到另外系统时会给团队带来挫折感。他们也明白当某些人退休后的某些工作将随之消失，然而工具却仍会被沿用着。

对话指南的设计和烹饪书相同，每个区域有很多不同的菜肴可供选择。以“引领自己”的内容为例，我们使用了大量的透明度的练习来建立团队中每个人的信任和理解。其中具体的例子为“生命线”，团队通过讨论是什么让他们成为了今天的自己，分享价值观、重要的职业榜样、抱负和对未来的抱负等。

表格1：领导者会议检查清单

很早之前	你是否清晰知道要举行的对话会议中自己的目标和计划么？
	回溯看起来，之后的事情会有什么不同，无论是心智模式还是技能方面？
	会议之后有哪些事情是是要即刻落实，以此会议延伸建立起一个势头的？
	你想在会议中鼓励什么样的气氛？
	你将如何确立自己作为主持者的角色，以及所涉及的额外的子角色？
	站在参与者的立场上，你会如何让他们在会议中理解对话的精神？可能存在的阻力是什么？你准备如何以主持者的角色去处理那些阻力？
	若有，你需要什么“治愈”计划？
	你需要在本次会议和其他活动之间，架构起什么样的“联系”，以帮助人们充分参与？



## 《引导的力量》

开始之前	你要发出什么样的邀请？人们需要做任何的准备吗？你有与会者的联系方式吗？你能提前做些什么来来缩减会议时间吗？
	你有合适的会议空间吗？房间里有足够人们舒展的空间吗？你能在房间里设置什么让会议的基调有所不同？你能提前到达场地安排布置吗？
	你准备好所有的物料了吗？让这些物料助力流程有流畅的体验。你准备了饮用水、餐点和咖啡茶歇了吗？洗手间在哪？房间里的温度适中吗？
到场	你如何指引人们进到场地，做好迟到者的界限？或者可以边开场边等人？
开场	你是如何制定日程安排和团队的参与契约的？（简炼、隐私、手机、全程参与、以彼此的工作为基础、允许差异化，等等）
会议中	你是否有节奏地和多样化推进工作，确保会议其中一部分的输出成为下一部分的输入？
收场	有哪些好的强有力的结束方式可以有助于会议完结？
离场	参与者将如何离开会议，和下一步他们将做什么？
会后	接下来，你将如何与大家沟通，或与其他引导者及团队分享启发？（也就是说，这次实践将成为模板！）
之后	你什么时候和如何跟参与者加强联系，并获得反馈/信息循环转发？

其他的工具包括了更多典型的引导方法。比如，通过立场分析找出当前和未来的理想工作方式，并确定变革的驱动力和阻力。此外，易用性和影响力网格可优先考虑未来的活动和行动；六项思考帽可用于反思所学的知识，以及有如破冰者何激励者活动，在需要的时候为团队注入能量。

每个指南清单的一个重要元素即是提供给领导者的检查表（表1）。这确保了他们将从每次会议中得到最大的收获。这项准备是向参与人员传达了许多重要的信息。例如，“这很重要。您的参与至关重要，我，作为一个领导者，关心的是……这很重要！”

这种工作方式的美妙之处在于经理人将养成一种引导式的领导风格。他们学习如何在相互学习的环境中与团队成员一起引领变革。

重要的是你们的参与必不可少。而我，作为领导者，很关注大家的参与……这很重要！

指南的资料展示如何大量广泛地使用这些工具。因此，在采用不同的方法时，领导者感到的安全和胜任。同事们很享受这些引导的会议。一位员工说“这帮助我经历了这一场变革。我不确定如果没有这些会议我是否能应付得来。有的日子工作起来很艰难，特别是当我知道我们会收到外包和类似事情的负面信息时。然而我知道我们都在一起时，我们可以安排会议并分享这些变化，给我提供帮助。在这些会议之后我有了一位更好的经理，以及我也成为了一名更好的、懂得协同创造的员工。”

卡瑞娜特别的高兴，因为这意味着这些变革已经融入到日常的工作模式中。定期、短时间的会议取代了昂贵而复杂的场外干预活动。利用引导来改变文化并不是快速的解决法子。随着时间的推移，它需要大量的干预，这是需要耐心和毅力的。领导团队需要发起引导活动，此外重要的是这超越了外部顾问提供引导的范畴。相反，在团队引导或会议负责人主持的日常会议中，引导变成了常规的手法。

你可能会想，保持中立会怎样。与其关注内容，不如关注过程？当然，有的经理人开始使用引导的时候会感觉不舒服。但在一次会议上，只要内部或外部引导师稍加指导，大多数的领导者就可以把接下来的引导工作完成。

这种情况下经常出现的一个疑问：管理者是否能够换下“平日的”决策角色而转为保持中立？我们明确地区分了引导师的多元角色（从每个人的角度出发），和领导者发挥出引导技能的应用。后者具有双重的角色。第一，确保一个好的流程；第二，在一定程度上参与到内容。根据我们的经验，领导者们通常擅于进入和退出角色中。当同事/员工对引导感到满意时，他们也会帮助澄清角色。“您现在是否是担任着经理的角色？或者您是在推动本次讨论？我们将在本次会议上采用什么流程进行决策？”我们经常从有过良好引导体验经历的团队那里听到这些问题。他们知道清晰简洁的沟通可以带来不同。这些方法为相互学习创造了舞台：包容性和协作性真正可以发挥作用的舞台。这就是我们看到的引导在组织中产生巨大影响的地方，无论是对领导者还是团队成员。这比只培训领导者通过单方面控制变革要好太多了。

### 案例三：引导是如何帮助两家医疗诊所合二为一

“我们两家医院相隔仅30公里，但之间的距离就像环游了整个地球，然后又绕回来了。”一个政策考量的决定是将两家医院合并为一家。原因为首先他们彼此很近，其次，从医学的角度来看，他们可以通过合并后变得更大、整合更多的专家资源以提供更多的医疗服务。

这两家诊所以前分别座落在不同的地方，现在将作为一个整体进行运营。两者的合并衍生了巨大的影响，这不仅是体现在医疗流程上，再就是员工现也需要在两个地点之间通勤。两家医院有着迥然不同的文化，这是不容低估甚至不能忽略的一点。重症监护室（ICU）主任普尔说：“我们究竟要怎样做才能使两家医院合二为一呢？即便我们的员工从医学的角度来看这是更好的，但要做到这一点仍然是一个挑战。”

有一家医院的ICU重症监护病房的体量要更大一些，虽然较小的哪一家医院在创伤高级护理上有更多的经验，但是那家医院的工作人员仍感到自己的工作方式是会被较大的那家医院给“取代”掉的。佩尔说“较大型的医院目前的想法是，他们将‘接管’较小医院的工作人员，较小的那家医院将面临关闭。这是不对的。事实上，我们的关注点是要成为一家医院，其中一家的专门从事创伤和急救监护，而另外一家则专注从事择期和计划性监护。这不是要关闭一家医院，而是两家。因为他们现在都在运营着。这意味着要重新建立一家新的可以按照新的愿景提供重症监护和治疗的医院。同时我们要向社区表达我们的价值主张。但我们如何才能做到这一点呢？我需要你的帮助！”

这家医院对引导是有所了解的，并且在过去经历过及获得积极的成果。内部和外部引导师支持医院进行单一的研讨会或系列更长的一些流程。研讨会主要是聚集在知识共享和促进团队间的协作。

当两家重要的诊所要合并的时候，两家诊所的院长和ICU主任希望通过引导的方式来获得支持。他们明白引导可以在合并中对于包容和协作的方式得以推动起着至关重要的作用。关于做什么已经是决定的，只是要如何做才能以多种不同的方式规划并执行该计划。根据以往引导的正向经验，诊所的管理团队决定投资建立一支内部引导师团队。这个团队将支持由始至终的变革过程，然而这一过程将耗时三年才得以完成。

培训内部引导师掌握应用和干预以解决方案为导向的方法。这些方法将聚焦于优势发展，即是这两家诊所中起到了什么作用和如何发展和利用这些优势，而非花时间在寻找问题上。在早期阶段，员工被邀请参加大型的研讨会，目的在以包容和协作的方式为变革做好准备。欣赏式探询（AI）被用作一种哲学和方法，这是让所有的声音都能被听到。欣赏式探询的一些会议通常开始于两两一组的访谈，在访谈指引中运用一些固定的问题组合：

1. 请分享一个关于你工作的诊所运营得良好的情况。发生了什么？谁参与了？为什么这是一次如此正向的经历？
2. 你所工作的诊所里有哪些核心价值观或原则在指引着你的工作？
3. 如果你有一个愿望，是希望看到我们的联合诊所的未来发展？那么这个“未来的完美”图像是什么样子？

员工们会用这些问题相互访谈，每个访谈小组的两人都来自两家各自的诊所。在这第一步中，他们已经找到彼此的共同点。接下来，我们邀请3组两人小组成为一个六人小组，这6人小组的成员重述了之前访谈中所谈到的故事。这个小组有两项任务，第一项是，记录下他们在团队中似乎有着的共同的价值观或原则，和指南中的第二个问题即是总结主题。然后，共同完成指南中的第三个具有启发的问题，想象一个他们在成功合并的诊所中一起工作时的未来的完美畅想。

这个流程帮助两家诊所的员工了解到他们有多少共同之处，意识到两家诊所都有着各自的优势做出贡献，并且他们对未来的愿景是一致的。通过这种工作方式，一种自然而然的好奇心就产生了，取代了先前存在的怀疑和恐惧。在这些初期的会议之后，两个诊所的参与者组成了工作小组，他们的工作重点侧重在不同的主题，如调整医疗流程和程序、调整工作时间表、建立知识共享的实践基地，以及研究他们希望看到的变革文化的要素等。

与会后所有的员工都收到了工作小组的邀请。此外，经过培训的内部引导师使用不同的方法和流程开始了执行的行动。

我们总共培训了大概30名引导师以支持医院的不同科室。这些人当中都是对引导感兴趣的人，有的是医生、护士和其他行政职能的职员。在紧凑的三年里，他们为本组织提供了引导支持，也得到了高度的赞赏。当我们和医院院长和ICU主任进行访谈时，他们都表示如果没有引导支持，就不可能实现这两家诊所的合并及改变工作方式的变革。他们都承认与医生和护士这样专业的群体合作是极具挑战性。然而，由于引导师的专业精神和他们都来自于同一个组织中，这就让大家产生了一种“我们都在一起”的感觉。

他们都表示如果没有引导支持，就不可能实现这两家诊所的合并及改变工作方式的变革。

### 反思及贴士

我们时不时会被外部引导师的同事们问及：“为什么你们要培训这么多的内部引导师？作为这些组织的外部资源，你们自己执行更多的工作不是更有利可图吗？”对我们而言，我们的目标一直都是在传播引导的力量，然后就需要找到一些方法来“扩展”我们所做的事情。

## 《引导的力量》

---

如果每年可以在10个组织内培养30位内部引导师，那我们就有300个人应用引导来帮助组织达成更好的结果。如果，在10个商业组织里培养100个经理人运用引导式领导力在变革期间应用引导，那我们就有1000个引导式领导者了。如果每个引导式领导者用引导的技能在10人的团队中运用引导的技能，那我们就能为大概10000人提供根据协作性和包容性的工作方式……这就是引导的力量！

犹记有一句著名的谚语：“授之以鱼不如授之以渔”。这是一种富足的心态，我们在所有的工作中都可以保持这样的心态。富足心态是欲求不满心态的替代品，你可以选择将世界认为富足或是稀缺，然而他们不能共存。富足的心态源自内心深处对个人价值和安全感感知。这是一个范例，其根本是相信每个人都拥有足够的东西。

作为一个独立咨询顾问，或“一人乐队”，要接触这么多人是很难的，至少在短时间内如此。当然，你可以通过深入与较小的团队一起工作而产生的巨大的影响。作为一名引导师，这对你而言是非常有助益的。但如果你想要“扩大”工作范畴，你要么刻意找同行同事建立合作关系，要么开发组织内部资源，自己完成大部分的引导工作。在我们所有的案例中，这些组织已经完全可以独立于我们完成引导工作，这对我们来说是就是最大的收获。

建立起网络维度对发展内部引导师时是非常重要的。通过与组织内部引导师共事进行引导工作，你可以建立一个大型的社群并分享最佳实践，也可以分享困难从而相互帮助以迎接更具挑战性的任务。

相较于外部引导师，内部引导师会面对到一些不利因素。例如，有的人会被质疑缺乏其他组织的案例。如果你的任务“失败”了，那么要恢复你作为一名有经验的引导师口碑是很困难的。因此，我们花了一些时间帮助与我们合作的客户建立基础的环境，以确保引导师建立人际网络并相互支持。我们亦对领导者提供如此的支持。这可以通过不同的方式实现，如每个月的skype快速电话，提供“助推课程”来提高技能和激励行动。或者通过使用同侪互助或教练辅导，两人组合引导伙伴则可以相互支持或激发挑战。在我们合作的许多组织中，引导师人际网络与其他组织形成人际网络，大家可以跨出所在组织的边界进行学习和分享。

12年来，我们在瑞典举办了名为“Faciliteringsdagarna（引导日）”的年会。这样可以推动引导并且创建为引导师、引导师网络和引导式领导者之间的学习、分享和联系的平台。这个年会每次通常可以吸引100-150名引导师参与，而其中很多都是内部引导师。所有人都认为这是一个其他引导式建立人际关系的好机会。很多领导者和客户也参加了这个年会，并参与就引导如何在他们的组织中发挥作用和产生结果的分享。

## 总结

这三个真实的案例展示了在完全不同环境中，如何利用引导的力量帮助面临复杂挑战的客户。无论是引导式领导力、引导技能还是担任着引导师的身份，他们的共同之处是相信只有让参与者真实参与其中，才能实现真正和持久的变革。

多年来我们一直致力于引导和组织变革。在这段时间里，对我们而言很明显的是在一个组织中起作用的事不一定适用于其他组织。毕竟，组织是有多种形式和规模的。请记住这一点，在任何组织中都可能有一些独特的线索说明什么是有效的。这些将有助于运用引导让变革和转型取得成功。

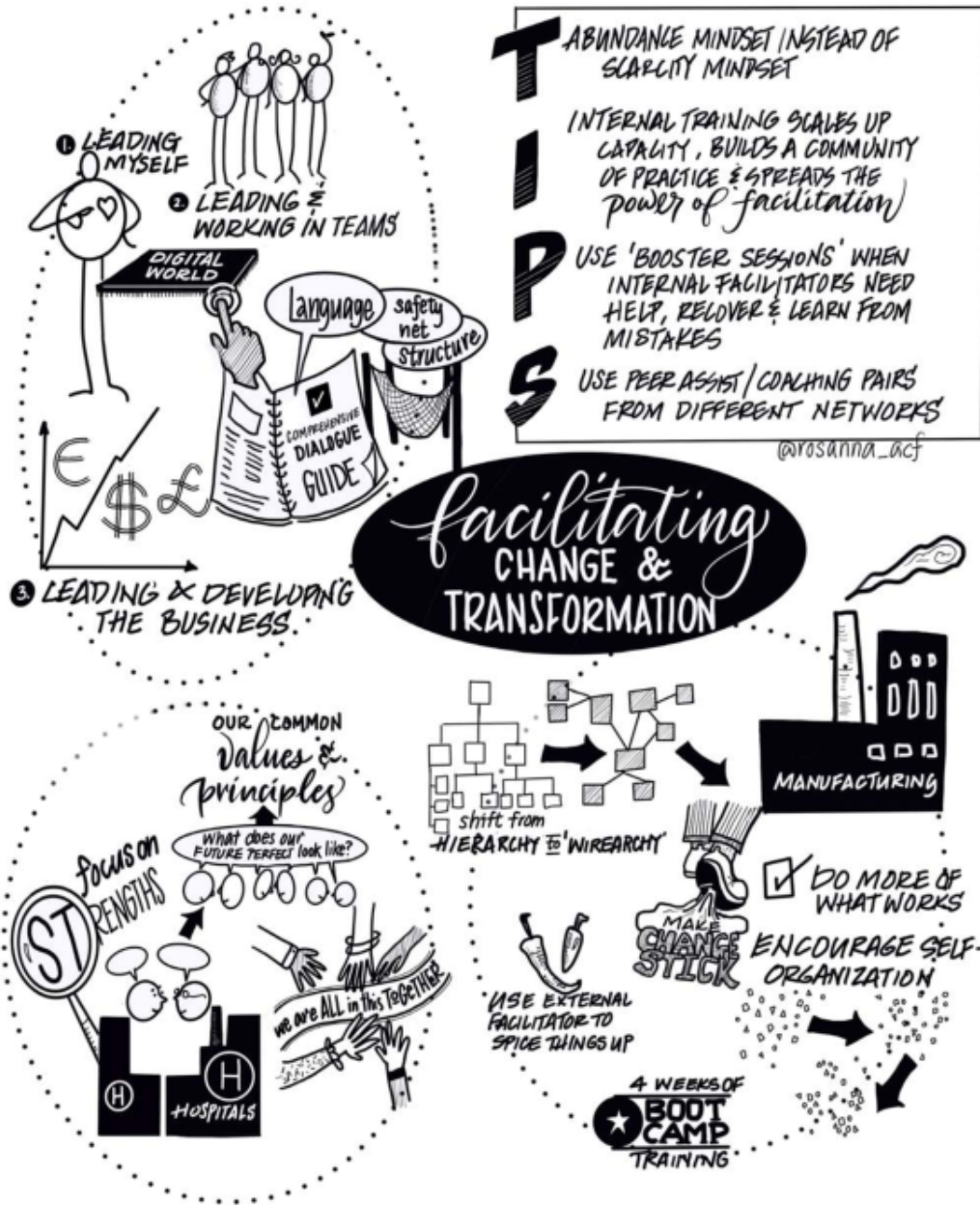
我们热衷于建立内部导师的社群，我们发现内部导师具有同样的激情和能力需要时间和努力。此外，让导师自主地帮助团队也需要这样的承诺。这同样适用于寻求通过引导式对话来创造文化变革的领导者。为真正的改变付出时间和努力是至关重要的，而会带来惊人的结果。

一次又一次的对话会带来改变，一个人可能只有一次让组织变成世界级的公司。因此，尽管领导者在方法上变得更为引导式而不是寻找快速解决方法，但随着时间的推移，其影响力将变得巨大。

最后，有一件事已经成为我们多年来一直努力的驱动力。在未来的几年里，我们看到了内部导师可以帮助团队取得成果。正如玛格丽特·米德（Margaret Mead）说过的：“永远不要怀疑一群深思熟虑、尽心尽力的导师所能够带来的可持续的变革；事实上，从我们的经验来看，这是迄今为止唯一的变革。”

### 参考资料

Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science* (1st ed.). Pfeiffer



Visual summary by Rosanna von Sacken



### 第三章

## 思辨之中的引导的力量

作者：马克·贝恩

翻译：林恩慈Karen 审校：张琳敏Michelle

当今快速变化和超量的信息让人觉得超负荷。因此思辨的技能是一项可以让人们通过积极聆听和以辩证性消耗信息的工具。思辨者们挑战假设，专注于通向创新之路的信息，而非自诩自得。

人才是组织的引擎，是成为一个“有思想的组织”的基础。为了能从思辨能力的组织中获益，需要将协作的思辨能力融入组织的文化之中。

组织要想朝着这个方向发展需要在多个方面进行变革，以建立所需的流程，并从增强协作式思辨的能力中获益。引导的力量有助于企业文化的转变。但也许更重要的是，思辨的能力可以帮助个人、团体、组织和社群检阅所有的信息、所有的观点、所有态度从而增强组织能更好共同思考的能力，从而强化了引导的力量。

本章将探讨思辨如何与沟通、协作和创造力/创新力相结合，增强引导的力量。

---

### 何谓“思辨”，及它有什么作用？

2005年，《韩国思考与问题解决杂志Korean Journal of Thinking and Problem Solving》发表了一篇题为《组织创造性问题解决的当前发展：聚焦于思考能力和风格》<sup>i</sup>的论文，作者例举了数个关于组织和员工如何通过培训其创意来解决问题进而提高组织的成功率的例子。缩减成本、决策改进、员工积极性提升和学习态度提高等都成为该次培训的成果，它们都归因于提高了组织和员工的思辨能力。

组织激励员工思辨能力需要三个关键要素：有效和开放的沟通、组织各个层级的协同合作意愿，以及包容创新和创造的文化。这使得组织的集体智慧得以增长和延展。

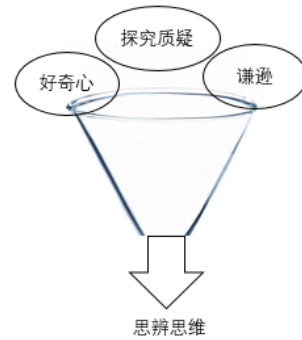
组织鼓励思辨会培养运营灵活性。他们很灵活，更容易适应未来不可见的力量。研究表明，实施这些流程的组织“有望从新的资源获得比传统同行多20%的未来收入”。<sup>ii</sup>

## 如何成为思辨者

思辨者思维模式需要三个核心要素：好奇心、探究质疑和谦逊。

好奇心让人们关注于“为什么”。它有助于发现讨论/问题/议题的根源。好奇心也让我们想知道我们消耗信息背后的动机。好奇的思维模式将深究为什么有人会提供这样的信息？为什么他们期待我会接受这些信息？这些信息的背后有哪些是必须知晓的假设？

好奇心培养了积极聆听他人、探究他人的意思，以及进行有意义的探询性对话的欲望。好奇心建立聆听的能力，它可以警醒避免误解、偏见、假设和隐藏的含义等。具有好奇心使得大家有倾听的意愿，和考虑不同角度的观点。它允许我们在做评判和判断时的有效性或相关性之前思考信息本身。



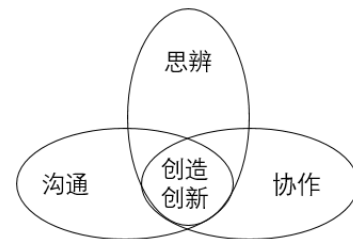
**思辨可以限定信息“流入”从而有助于确定“流出”的奇思妙想的质量。**

与好奇心一样，探究质疑也是思辨的必要元素。敢于怀疑建立了灵活地处理想法、观点和信息的能力。探究质疑并不意味着凡事都要去自动质疑直至其在超越合理的基础上的质疑被证实。这是表示着你对于不可靠的、误导的、偏见或来自单一经验的信息保持警惕。探究质疑允许个人专注于信息的有效性及其用于定义思维逻辑。举个例子，

试图决定一枚火箭需要什么类型的起落架才能降落在奶酪制成的月球上，重点集中于起落架的讨论。探究质疑会先聚焦于月球是由奶酪制成的可能性以及我们从哪里获得的信息上。它赋能于思辨者们能够限定信息“流入”从而有助于确定所“流出”的奇思妙想的质量。

思辨思维的最后一个元素是谦逊。谦逊让我们意识到犯错是一件积极正向的事。谦逊让我们能够期待我们的想法、观点和假设“可能”会被错置。这让我们有能力去认识到，如果我们持有“错误的”信息，我们就可能用这些信息做出错误的决定。当我们放弃了“错误的”信息，就越快可以将其从错误的知识路径移走。思辨者不担心会被证明是错的，他们乐于看到不同的选择和机会。他们根据新信息不同的维度准备好去做权衡，而不是支持既定结论的能力来衡量这些信息。这样的行为使他们可以自由地追求、收集和以思辨的方式处理新的信息。

有时很难公开地承认错误。然而，坚持错误的信息、想法或假设会成为我们思考的负担。若愿意接纳我们“可能”是错误的，就打开了从不同角度看待事物的可能性，并克服了我们的固化观念。如果我们不愿意挑战自己的想法和假设，那我们就无法更好地共同思考。



当然，好奇、探究质疑和谦逊不仅仅是建立思辨思维的需要。正如本书其它章节所主张的那样，好奇、探究质疑和谦虚三者集成为一起有效思考的必要条件。



### 思辨与交流

组织内积累的知识是组织多年的实验和学习中积累起来的来之不易的经验。这是员工从“实践”业务中学习到的教训。成为一个思辨型的组织意味着我们不断分享组织中的智慧。阻断组织知识外流的重要方面就是确保组织内的积累不只是限于少数的人，而是与所有人共享。具有思辨文化的组织会将这些知识视为组织的资源。

团队将很快将这种新的“知识燃料”吸收到他们自己的想法和决策引擎中

致力于培养思辨思维的组织采取的是积极措施，确保所有业务会议、讨论和流程被视为学习的机会。定期且持续讨论哪些事进展得顺利、哪些失误了、我们可以如何做得更好、哪些不会再做，以及我们要如何改变，这些都很重要。将这一学习成果分发给组织内每个人可以增强集体智慧。通常，我建议经理们在每一次会议、每个项目中都进行焦点讨论，从而可以鼓励团队成员进行反思、学习和分享。

像焦点讨论这样的活动扩散了从各个观点的学习，确保员工花时间反思和思考他们的学习，并作为每个人参与其中的催化剂。这些合作过程的设计应通过信息共享、透明评估、反思和持续改进来传播组织内的学习。这一过程的第二个优点是允许新员工在很短的时间内获得多年的学习经验。扩散学到的教训将从“个人”到“组织”的层面让每个人能够解决问题、从错误中学习、为新的想法做贡献，从而可以共同检视业务的流程。

将组织内积累的知识作为共享的资产可以让团队通过分享自己的经验、反思和他人的经验中习得自己的经验。每当你召集员工时，使用一些引导式的思辨思维的对话，以鼓励人们分享和扩展组织的知识。鼓励讲述在试错的过程中是如何生发新技术的。促进关于经验教训、逆境和获得胜利的对话。提出“假如…会…”的情景可以鼓励深入的思考和高阶的学习。进行敏捷型的设计冲刺来解决问题并考虑替代的流程。团队将迅速吸收他们习得的知识，以及如何更好地进行共同思考的过程。然后，人们会将这些只是融入自己的想法中，并利用它们做出更好的决策。

### 思辨与协作

开放式沟通会共享奇思妙想，它是协作的基础。协作带给组织的学习和创新的解决方案。随着协同成为常态，将逐渐建立起集体智慧、创新蓬勃发展，以及员工变得热情和投入。

近年来，盖洛普(Gallup)一直在美国的工作场所进行调研，以量化员工在工作中参与的程度。2017年，盖洛普的报告称，美国只有三分之一的员工是积极投入工作中的。这些数字交错在每一代：婴儿潮一代、X一代和千禧一代人中比例保持不变，它消除了“不积极工作只是年轻人群的一个问题”的迷思。研究表明，相似的结果在不同的教育层次（高中到研究生）也有体现。盖洛普后续的报告表明“不积极工作的员工每年给美国造成的损失大约在4500亿至5500亿美元之间。”

思辨与协作相结合是孕育员工从不积极投入到参与投入的关键。鼓励员工协作及分享想法的氛围，刺激员工的成长和价值感。协作让员工有时间与他人一起测试他们的判断、想法和理由，并公开地为真正的变革做出贡献。

思辨型的组织支持员工通过头脑风暴解决问题，并运用协同的流程进行共同思考。员

工开始对组织有更全面的视角。跨组织协作的转型从“我每天都这么做”转化成为关于谁做什么和为什么做的热烈讨论。会议变成了一种可以提出新想法、梳理流程积压、简化业务流程和降低重复的对话。随着员工找到更好地协作的工作方法，整个组织的业务流程就变得流畅。不起作用的想法很快会被新想法迭代，只因为沟通是开放的。更重要的是员工对提出自己的想法有自主权，他们会自由地进行实验，并对于尝试新的方法感兴趣。在很短的时间里，员工们开始致力于执行他们尝试最佳实践，并投入精力让自己的想法发挥作用。

为了促进协作，组织需要加强员工之间和部门之间真实对话的途径。建立一个正式的流程以鼓励收集和分享想法，更甚于只将人们集中在同一个空间。领导者们需要为员工提供投入的时间和空间，以让他们参与、互动、交换想法和实验想法。正如上一章所讨论的，在整个组织中培养引导式的胜任力和技能。

越来越多的人跟我说，快节奏的工作让他们没有了停下来思考每天所面临的众多问题的时间。员工正忙着“做事”而没有时间“思考”更多的可能性和选择。越来越多的人被迫在信息有限的情况下自行做出仓促的决定。他们在没有参与事件原委的过程却要快速做出选择，这是因为组织中普遍存在着仓促匆忙的心态。因此，做出错误决定的危害往往导致了拖延。我所访谈的一些员工告诉我，他们宁愿不做决定而不愿意被指责，更不愿意被称为糟糕的决策者。但他们却没有浮现一丝想要花时间与他人协作以做出更好决策的想法。

人们说一些最好的创新发生在餐巾纸的背面，但真正激发创新的是围绕桌子进行的合作对话

协作型组织采用企业中面对面（或在线会议屏幕中面对面）的活动，让人们有机会表达自己的问题，寻求替代想法和收集有用的信息。协作型组织支持这一过程中孕育思辨的能力。如其它章节所提到的，协作扩展了集体的智慧。而它不仅仅是集体受益而已。每个人都能够将团队其他成员的智慧增添到个人的“数据库”中，从而促进其思辨的思维，使得他们能够做出更好的决策。这个过程让人们有时间剖析他们所面临的问题，讨论备选方案并即时地与他人测试解决方案。这有助于员工获得信心，更轻松的决定方案、更容易做出和执行决策。有人说一些好的创意是在餐巾纸的背面衍生出来的，然而真正激发创新的是围绕桌子进行的协作的对话。

跟我打交道的很多管理团队将组织规模视为协作和参与的障碍。事实上，上文提及的盖洛普报告中我们发现大约1000名员工敬业度的问题是“引爆点”。但正如本书其它章节所述，组织规模不应被视为协作或参与的障碍。

我的同事们撰写了本书前几章节，他们都提供了引导流程的优秀案例，这些流程在国家、社群和大型组织中产生了高度参与和重大成果。在一个以思辨为文化基础的组织中，引导的力量每次都胜过对规模的关注。

在组织内培养思辨文化不仅仅是赋能员工摆脱冗杂和简化业务流程，而且对于业务的最终盈利也是有益的。根据肯尼克斯(Kenex)的一项研究表明，参与度高的公司的股东回报是参与度低的公司五倍。陶述斯培林(Towers Perrin)在2011年的一项研究中发现，员工敬业度高的公司净利率搞6%。<sup>7</sup>在组织中建立思辨思维的文化，通过实现开放式信息共享、重视组织各级人员的贡献以及让员工参与决策过程，让员工参与其中，它向员工传达的是一种归属感、价值感和满足感。这正是消极员工所渴望得到的。

### 思辨与创造力/创新力

具有较强思辨思维的组织会锻炼员工的灵活性，并帮助他们培养适应变革所需的技能。僵化的企业文化不会随着需求的变化而改变，他们一成不变的业务流程向员工传达的是，选择是有限的，且不欢迎新的想法。僵化组织对于培养员工创新和适应不断变化的需求和能力兴趣不大。当面对业务规范的微小偏差时，这些组织“委曲求全”且员工也无法快速处理优先级从而应对快速业务变化的需求。

思辨型组织拥抱创新和创造力。通过开放沟通渠道和鼓励协作，支持和鼓励员工具有创造性和创新力，从而在整个组织内形成以解决方案为中心的“可以做”的态度。这推动员工越来越能够付诸行动执行新的解决方案和想法的文化沉淀，因为他们是经验丰富的问题解决者，并随时准备好迎接变革。

当组织拥抱并鼓励创造力时，他们为员工打开了一扇协同和解决问题的更好方式的大门。当员工意识到他们对于创新有自主权，且管理层支持这种行为时，他们开始将问题视为挑战而非障碍。这种创新性的刺激不仅会带来新的、令人兴奋的想法，而且为员工充分参与组织的变革和转型的计划奠定了基础。

创新衍生于创造力。企业纠结于寻求创新、放弃过时的方法和探索预测和应对未来风险的新方法，这在全球企业都是不鲜的现状。一个拥抱思辨思维、引导胜任力、开放式沟通和协作的组织，让员工不仅能够意识到组织面临的挑战，也能够成为解决方案的一部分。

我刚毕业就加入了克莱斯勒(Chrysler)公司。它当时处在正从濒临倒闭的边缘到起死回生的艰难时期。首先我被安排在其一个“学习分支机构”接受培训，然后转到最大的北美分支机构上班。我所在的新分支机构因为不断上升的亏损和不断增长的呆账而瘫痪。坏账率已经升至公司平均水平的12倍，我们所有的业务运营中都在亏损。在我到达分支结构那一周，新的专门为支持客户服务而设计的计算机系统才上线。

基于我本科计算机专业的背景，我决定试试这个系统是否可以用来给不断增长的拖欠账款的客户进行一次大规模的沟通。我很快找到一种方法，为所有过期未还账户制作一个形式信函，向客户发出了自动提醒。同时，我还为严重拖欠的账户写了严厉的警告信。我的直属上司认为我在这个新项目上所花的时间都是在“摆弄”新系统。他告诉我立刻放弃我正着手在做的事情，回到我“真正”的工作上去。然而，我分支机构的经理无意中听到了这段对话，要我解说一下我正在做着的事情。他提了一些问题并仔细听了我的回答。经过长时间的讨论，他鼓励我继续这个想法并去执行。

几周内我们为客户自动生成了数百封定制的信函和提醒，使得账款拖欠率大幅下降。在一个月内公司给我指派了两名助手，我们一起开始生成自动匹配的提醒，作为持续业务模式的一部分。自动化系统的成功在整个组织内引起了反响，其他分支机构也纷纷效仿建立了类似的系统。

认识到员工在做事的时候可以发展新的方式、定义新的流程和开发新的产品是思辨思维过程的一部分。培养组织的领导者倾听并以开放的态度接受下一个新的“事务”可以让创造力蓬勃发展，也为创新奠定下基础。管理者们不再等待创造力和创新力的到来 - 培养创新力是21世纪领导者们的新角色。

致力于提高组织内部的思辨思维仅仅是成功的一半，另一半是加强跨组织更多协作的

途径。有了鼓励收集和分享奇思妙想的流程，个体自然会开始进行正式或非正式地与他人探讨工作问题，协作的增加将为组织带来了巨大的好处。。这一过程将团队聚集在一起，通常跨组织的见面、互动和对话可以给创新者和问题解决者带来更深和更丰富的相互理解。

### 结论

运用引导以帮助组织发展思辨的文化是一种双赢。虽然引导流程指导小组互动，小组成员可以自由解决“问题”并相互学习。通过运用引导的鼓励，团队参与时不仅可以解决问题，还可以开始培养思辨思维所需技能的过程。引导师通过协作、开放式沟通渠道和创造性的问题解决来指导团队并建立流程，从而提高集体智慧。引导会议的核心任务是要找到目前面临问题的解决方案。然而，引导师可采用附加的步骤引入思辨思维工具，随着时间的推移，这些工具逐渐会嵌入到日常业务的流程中。鼓励个体提出问题，理解和挑战其假设，通过思考收到的反馈的启示。组织中的互动是为了梳理偏见、探询不同的观点、创造性的思考并在团队盲区中搜索更多的信息。小组在辅导下聆听、消化信息、考虑选项和探索更多细节的思考，团队可以在整个组织内担责地“解决问题”，从而确保可以解决问题和理清障碍。

像这样有计划的团队互动会让人们接触到来自整个组织的新想法和不同的观点。加强互动确保员工了解“整体”情况，而且每个人都有机会从不同的业务角度探索和贡献视角，为其整体性提供证据。团队受鼓励开放地探索偏见、检验假设、寻找新且创新的机会。正常的问题解决会议会被提升为一项活动，不仅产生解决方案，还能成为一种强大的积极体验，激励团队一次又一次地“参与其中”。

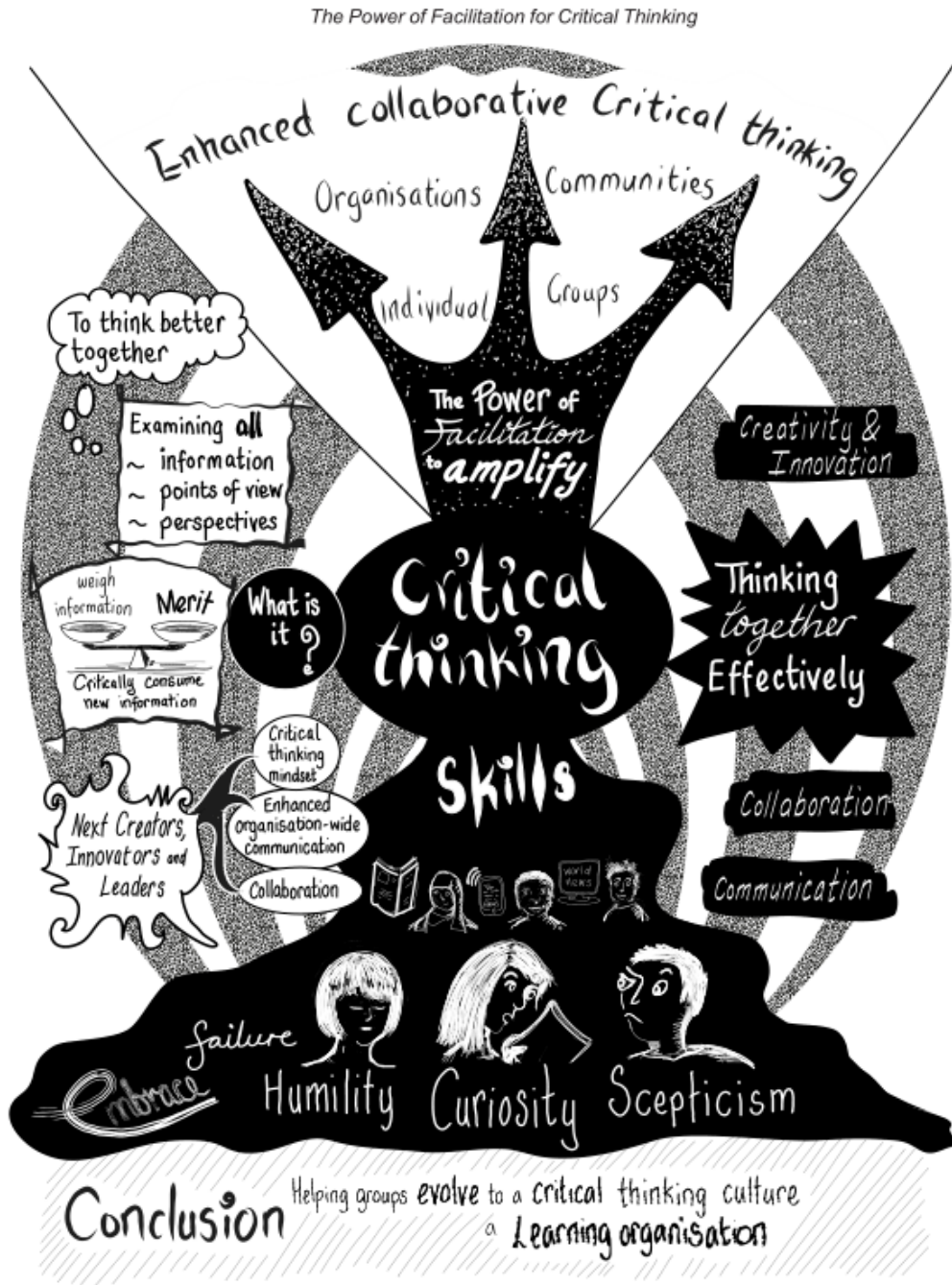
引导师的角色是增加对话的机会、提出想法、协助群体渡过冲突、提供达成共识的坚实流程，并记录结果。这一引导的流程增强了团队摒弃旧观念、走新路的能力。最后，团队学习使用协同的流程以发展解决方案、培育想法和创新。思辨思维和流程就逐渐地融入到企业文化中，并开始激励每个人在日常互动和决策中运用相同的技能。

随着团队变得越来越善于共同思考，经历的过程将会成为未来协作的秘诀。人们变得更善于审视他人的假设和想法，在倾听和运用新的所学来提升自己的想法。人们不断地寻找新的方式来吸引同事参与，同时开始审视自己的观点和想法，是自己成为更好的共享者和熟练的问题解决者。最后，大家会在一个对他们来说很重要的组织中感觉到舒适，并对投入感到自信，因为在其中他们可以有所作为。

组织内思辨的过程可以增强员工之间的沟通、协作和创造力。很明显，这些“学习型组织”培育并教会员工同往更高层次的思维流程，这无疑是有许多的收益。正如本章所提及的案例那样，思辨型组织可以提高员工敬业度、降低公司风险、提升盈利能力、降低成本和提高投入产出比等。此外，这些组织正在培育出灵活的工作者，以应对21世纪商业的关键需要。具有思辨思维的组织，加以协作和全组织有效沟通，必将成为下一个创造者、创新者和引领者。

参考资料

- i. Puccio, G. J., Murdock, M. C., Mance, M. (2005). Current Developments in Creative Problem Solving for Organizations: A Focus on Thinking Skills and Styles. *The Korean Journal of Thinking & Problem Solving*, 15(2), 43-76
- ii. IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success. (2010, May 18). IBM. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.wss>
- iii. Gallup, I. (2021, March 22). State of the American Workplace. Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>
- iv. <https://www.kepner-tregoe.com/blog/forbes-critical-thinking-skills-propel-organizations-for-ward/>
- v. The Power of Three by Willis Tower Watson (2011) [www.willistowerswatson.com](http://www.willistowerswatson.com)



Visual summary by Debbie Roberts



## 第四章

# 冲突解决中引导的力量

作者：金伯利·贝恩

译者 李姝Sharon

本章聚焦的引导的力量，既是作为积极公共对话以及关键谈话能动器，也是冲突解决的工具。引导的力量可以帮助领导者，管理者，社区倡导者，公共对话专业人士，调解员，引导师和任何面临冲突的人。它用有效、积极和可持续的方式，帮助处理个人冲突，解决群体内部/之间的争议。

---

让个人，团体或公众参与到解决争端或抗解问题<sup>1</sup>的过程中，重要的并非是从不同选项中做出选择，也不是争论不同选项孰优孰劣。它在意的是对话，讨论，也是解决问题。正如我们在之前的章节中探讨的那样，引导的力量能促进个人和团体有效地沟通。它帮助人们更好地了解自己和彼此，也帮助人们对解决冲突的方案进行批判性地思考。

本章会探究 引导的力量是怎样帮助创造一个正向、可持续的解决方案，来处理各种冲突。无论冲突发生在个体之间、群体内部还是群体之间，还是在整个社会中，引导的力量都能提供帮助。

当人们以物理的方式、虚拟的方式或精神的方式聚集时，就一定会产生分歧。问题是：分歧带来的结果，是破坏性还是建设性的？冲突是生活中正常的一部分。创造力、成长、创新和学习都需要在冲突的背景下发生并茁壮成长。在《创造力：克服灵感拦路虎的看不见的力量》一书中，作者Ed Catmull描述了皮克斯公司的智囊团会议（Braintrust）在打造成功的电影的过程中所扮演的关键角色：Catmull提出，他们的成功是通过开诚布公滋养创造力的结果。坦诚激发出辩论，鼓励对所有观点以及观点间的分歧进行核查。

几十年来，科学家们一直使用双盲同行评审的方法来提高他们的研究质量。这个过程使他们能够挑战自己的理论，假设和方法论，以加强他们的逻辑和结论。早在公元前五世纪，民主社会就使用了各种辩论形式。这种对话方法的目的，是确保对公共决策进行深思熟虑。同时，促进合乎逻辑的决策，以符合他们所服务社会的最佳利益。

几个世纪以来，建设性冲突已被证明是促进创新、创造力和建立共识的有效工具。然而，我们许多人仍然认为冲突是一种破坏性力量。玛丽·帕克·福莱特<sup>1</sup>（Mary Parker Follett）常被引述的一句话是“所有的抛光都是通过摩擦完成的”。我们如何利用引导的力量来帮助我们确保摩擦实现的是抛光，而不是破坏人际关系？我们如何

帮助个人、团体和社会派别接受建设性冲突的概念？我们如何从“打败和失败”走向“我们一起，可以…”？

译者注：

1 玛丽·帕克·福莱特 1868年—1933年，美国的政治哲学家、社会心理学家，是科学管理时代和行为科学时代的企业管理方面的智者。

### 真空怪物

公元350年，希腊哲学家亚里士多德创造了这样一句话：“自然界憎恶真空”。这话基于一个原理，每个空间都必须被某些东西充满，是一种自然法则的要求。这就是为什么，当一个空容器放在一个装满水的水槽里时，水会涌进来填满容器的空间。这个物理宇宙的理论可以帮助我们解释为什么会发生冲突，以及我们如何可以引领冲突各方走向建设性成果的获得。

让我们来看一个典型办公室冲突的例子。A组做了一个看似微不足道的决定，要移动饮水机。B组的人开始互相交谈：“为什么饮水机被移动了？”，“为什么挪到那个地方？”，“他们这样做是为了当我们在饮水机那儿聊天时监视我们吗？”类似的交谈还会继续下去。你知道的，随后局势开始紧张，怀疑四起，关系恶化。我把这种情况称之为真空怪物的正面攻击。

无论是个人之间的纠纷，工作场所的冲突，还是影响整个国家的大规模冲突，一旦有一个空白的信息空间出现，它就会自动而迅速地被一些东西填满。不幸的是，99.9%的时候，填补这一信息真空的东西会导致冲突。

我们需要问自己的问题是：为什么真空几乎总是被导致破坏性结果的信息填满？为什么评论家们在哀叹世界各国公共对话的消亡？为什么与政治和价值观相关的问题比我们历史上任何时候都变得更加极端和根深蒂固？为什么过去被认为是有价值和信息丰富的公开辩论，现在却被视为我们反对他们的壕沟战？为什么英国脱欧、Aadhaar<sup>2</sup>身份识别项目、移民和经济改革等问题变得如此容易造成分裂？

### 真空怪物背后的科学

从行为理论的角度来说，我们会看到人类的大脑天生就会做出最坏的假设。想想珍·古道尔(Jane Goodall) 安德鲁·奥基夫<sup>3</sup>(Andrew O’Keefe) 安东尼奥·达马西奥(Antonio Damasio)<sup>4</sup>和理查德·特德洛<sup>5</sup>(Richard Tedlow)这样的科学家，他们的著作帮助我们理解：为什么有人超车的时候，你会自动认为他是一个不体贴的司机。你很少会去想，他有充分的理由超车：也许他正赶去医院，迎接他的新宝宝的到来。他们的著作为我们提供了洞见——为什么我们会自动假设最坏的情况。例如，当不

译者注：

2 Aadhaar身份识别项目 - 2009年，印度政府启动的，世界上最大的生物识别ID系统

3 安德鲁·奥基夫Andrew O’Keefe - 前IBM 资深HR总监，澳大利亚3所商学院院长，著作有“hardwired human”和“Boss”

4 安东尼奥·达马西奥Antonio Damasio - 美国南加州大学神经科学、心理学和哲学教授，美国艺术与科学学院、美国国家医学院、欧洲科学与艺术学院成员。著作《笛卡尔的错误》获得热烈反响。身体意识领域的研究开创者。

5 理查德·特德洛Richard Tedlow - 哈佛商学院教授，商业史研究专家；著有《美国大众营销史话》(New and Improved: The Story of Mass Marketing in America)



受欢迎的政治决策出台时，要是没有提供相应的解释或报告说明“为什么”，民众们经常会设想这是源于邪恶的理由。他们会相信 这一定涉及糟糕的决策，判断或腐败。

这有几个原因。从进化的角度来看，早期人类中，听到灌木丛中的噪音、并想着“我敢打赌那是一只可爱的小兔子”的那些人，都被剑齿虎吃掉了。那些假设出现了最坏情况、及时逃跑并藏起来的人，生存了下来并得以传播人类的物种。撇开玩笑不谈，这是一个进化过程的事实：假设最坏的情况是我们生存本能中一个重要的部分。它使我们有能力避免可能对我们造成伤害的情况。

假设最坏的情况不仅适用于我们的物理环境，还延申到我们对意图所做的假设。弗里茨·海德<sup>6</sup>（Fritz Heider）于20世纪50年代提出的归因理论做出的解释是，作为人类，我们倾向于将他人行为归因于其背后的意图。这有助于我们理解这个世界。把这一点与我们假设最坏情况的本能结合起来，就可以解释，为什么当某人做了一些已经或可能对我们带来负面影响的事情时，我们会自动假设，他们这样做是因为他们是一个坏人。记得超我们车的司机吗？我们最初的假设不是“他没有看到我们”，而是相反——“他是故意的”，因为他是一个粗鲁和不体贴的人。我曾经听到奥普拉·温弗瑞<sup>7</sup>说，每当她遇到粗鲁的出租车司机时，她非但不会不给司机小费，还会加倍给小费，这样他们遇到下一个乘客时心情会变好些。我可以很放心地说，我们都同意奥普拉是这个规则的例外。

另一种常见的、有助于解释“为什么真空怪物会存在”的心理理论，是自利的偏见。自利偏见和归因理论和人类的本能有关联，都是我们以最好的眼光看待自己，同时把坏事归因于别人的原因所在。这就是为什么，当我的儿子考试得了A时，会告诉我说他有多聪明；而得到C时，就说老师有多糟糕。这同时可以解释，为什么在冲突局势中，每一方都把自己置于道德制高点，并将另一方视为草丛中的蛇。社会心理学家把这个现象称之为“道德优越幻觉”（Tappin & MacKay, 2017）。<sup>8</sup>“当对立双方确信自己的正义时，”Tappin和MacKay<sup>7</sup>指出，“暴力升级的可能性更大。”

大多数社会都有一个类似“丑小鸭”的寓言故事。幼鸟在被孵化的时候，从错误的母鸟那里留下了印记，农场里其他动物认为它是丑陋的小鸭子，而不是天鹅。在人类生活中，这叫“分类速度”（speed of Classification）。每当我们遇到生人或新事物时，我们会立即被打上印记。

我们经常把这些称为第一印象，正如我们所知，第一印象很难改变。分类或印记又一次与我们的生存机制有关。作为人类，我们以二元方式对事物进行分类：好/坏，危险/安全，喜欢/不喜欢，我们/他们。这有助于我们理解世界，而且我们的大脑很快就会做到这一点。就像雏鸡会被孵化期看到的第一件事打上印记一样，立即给人留下印记是人类的本能。然后，我们用这种印象来解释因果关系。这有助于我们理解周围的环境，以及和我们在世界上的位置。请记住，马斯洛关于自我实现和需求层次的理论告诉我们，理解我们在世界上的位置是一种人类普遍的追求。

确认偏见是一种倾向，它寻找，解释，判断和记住支持我们预先存在的观点和想法的信息。这也被称为‘我方偏见’。美国国家科学院最近发布了一项针对3.76亿Facebook用户的全球研究。该研究强调了确认偏见和选择性暴露在强化我们的世界观

译者注：

6 弗里茨·海德 - 生于奥地利维也纳的美国社会心理学家，社会心理学归因理论的创始人。

7 奥普拉·温弗瑞 - 美国著名脱口秀节目主持人

8 Tappin 和 MacKay - 伦敦大学心理系博士

方面的重要作用。研究表明，这也是我们对两极化的社会问题做出情绪化反应的贡献因素。Arun Maira，印度‘创始燃料’组织成员之一，<sup>iii</sup>描述了社交媒体如何导致这种现象被夸大。“社交媒体...强迫人们进入自我强化的回音室，并在里面跟随他们喜欢的人，在回声室的墙壁上向他们不喜欢的人投掷仇恨炸弹。它不是为经过深思熟虑的、让人们愿意听取其他观点的审议而设计的。因为进程过快，它把人们简单粗暴地划分成了支持某事和反对某事，分成‘像我们’和‘不像我们’的阵营。

知道人类以二元方式立即对事物进行分类，还有助于我们理解人类对损失的厌恶。如果我们的神经网络链接的方式是寻求快乐大于逃避痛苦，我们的物种就不会生存下来。这就是为什么避免损失对人们来说是一个比获得机会更大的动力。这也解释了，为什么当发生一些我们不理解的事情时，我们会立即认为它会导致我们的某种损失。避免损失是我们的首要任务。让我们回到在灌木丛中听到噪音的早期人类，那些立即做出反应以避免损失的人幸存下来。

情感先于理性也属于同样的理由，并对我们‘战或逃’的本能有所贡献。情感帮助我们为周围的世界赋予意义。人们根据对事件的感受来理解世界。在我们了解所有事实之前，人是不会暂停判断的。相反，我们根据对某种情况的情绪反应得出结论。我们预测行动和事件背后的原因。我们假设相关人员的意图。这就是为什么，当我们听到一个政治家的名字时，我们经常会有一种骄傲的感觉，或者一种内心的厌恶感，这都取决于这个政治家站在哪一边。我们的感觉将取决于他/她是否属于“像我们”或“不像我们”的阵营。这也是为什么我们倾向于在情感上依靠非黑即白的争论。特别是在我们谈论经济，安全，人权，资源开发，移民和隐私等话题时。尽管从逻辑上，我们能理解存在一个很大的灰色区域，但我们倾向于坚持黑白色分明。

真空怪物赖以生存的食物是归因理论，自利偏见，分类速度，对损失的恐惧以及我们使用情感而不是理性的倾向。当信息真空存在时，这些行为特征中的每一个都会导致空间被消极的想法和假设充满。真空怪物将冲突天平摆向破坏性成果，远离建设性的成果。我认为引导的力量可以帮助我们杀死真空怪物 - 在这场史诗般的战斗中我们选择的武器是“光明”。

### 真空怪物杀手 - 引导的力量

光能具有惊人的品质。它是一种很好的消毒剂，同时也是一个惊人的催长剂。引导可以帮助个人和团体把填满真空的信息带到光下。引导者可以帮助人们呼吸分享，各自对历史的诠释。帮助他们探索他们都带着哪些假设，来看待人们为什么会以某种方式行事。然后再去看，这对他们意味着什么，以及他们感受到的/正在感受的情绪反应。分享假设通常是建立共同理解所需的全部内容。它可以帮助消除“错误”——错误信息、错误解读和错误感觉 - 并识别出一个向前的道路。

就拿孩子们玩儿的‘连点点’的游戏为例。当布满点点的纸上带有线索和数字作为指南的时候，每个人创造的图形都是一样的。但是，如果去掉数字，线索和背景，人们就会以不同的方式连接这些点，绘制自己的图像或结论。罗夏用与此完全相同的概念创造了一整套心理测试。这一点，再加上之前讨论过的，确认偏见，我们有很多喂养真空怪物的食物。引导具有打开和保持空间的力量，能让团体和个人分享他们的心理意象。引导还允许人们分享他们对于一个问题的假设，解释和情绪。

引导者用来将信息带到光下的最强大工具之一是 我所谓的源问题。源问题会触及基本原则并要回答“为什么”的问题。我有三个儿子，他们小的时候最喜欢的词就是“为什

么”。我们让他们吃豌豆时，他们问“为什么”；告诉他们是什么时候上床睡觉时，他们问“为什么”；他们的曾祖母去世时，他们问“为什么”。当然，有孩子的人都知道，平均来说，每一个“为什么”问题后面至少有另外三个“为什么”问题。这就是孩子们理解他们世界的典型方式。源问题是帮助我们理解情况或问题的根本性问题。

让我们看一个例子：一个被部门之间持续不断的冲突搞得很沮丧的领导者。如果他只在表象层处理每一个冲突（引起某冲突的具体发生）火花可能会被扑灭。但会留下余烬，并有可能重新燃起新的火，或者更糟糕的是，引起一场灾难性的、可能波及整个组织的大火。领导者需要做的是不断地问“为什么”，直到他或她最终发现源问题 - 告诉她为什么冲突会发生的问题。就是需要这种孩子般的好奇心，问出“为什么”，领导者才能不但了解正在发生的事情，并且了解为什么会发生这样的事情。只有这样，她才能开始帮助各部门朝着建设性，而不是破坏性的结果共同努力。

### 来自实践的案例

我多次受邀去帮助处于极端冲突情况下的职场和团队找到建设性的解决方案，使组织能够成功达成其使命和目标。我发现，他们几乎永远面临两个共同的状况/问题。第一个我称之为鸵鸟综合症，第二个是垮掉的骆驼。

鸵鸟综合症很简单：领导层长期以来一直把头埋在沙子里。这意味着他们要么无视冲突，要么致使冲突长期得不到解决，以至于局势危急到对组织的底线及其实现关键任务目标的能力产生负面影响。据报道，只有不到18%的管理人员在处理冲突方面是有成效的（Psychometrics Canada Ltd, 2015），这可能是造成问题的一个原因。太多的领导者和经理人忽视冲突，希望冲突会自行消失。他们希望人们会忘记冲突，继续向前。不幸的是，这种情况很少见。

第二种情况，我称之为垮掉的骆驼。我们都知道“压垮骆驼的那根稻草”的说法。在大多数我打交道的组织中，领导层不仅仅是忽视了一个冲突，而且忽略或刻意掩盖了许多小冲突。随着时间的推移，这些数量繁多的小冲突已经积累起来，形成了一个巨大的问题。根据我的经验，冲突很少是由一件事导致的。通常，是数百件未解决的小事慢慢侵蚀了团队沟通、信任、解决问题、合作和有效思考的能力。

在这种情况下，我采用过文化事务局（ICA）的旅程墙方法（见附录A）。我们用它来识别已经发生的、并影响组织，团队或员工个人的重大事件或情况。员工们将每个事件写在卡片上，并将卡片贴在旅程墙上。墙至少有十米长，上面是一行标注了日期的线。今天的日期在最右边，日期标识线从右往回向左边延展。根据组织历史和员工在组织中就职时间的长短，标识线可能会覆盖几个月，一年，十年或更长时间。在一个15-20人组成的员工小组中，两个小时的静默反思时间块结束时，墙上通常会挂满150-200张卡片。听起来这像是很长一段时间，但要记住，我们正在处理的是一个历经多年演变或扩大的冲突局势。

流程的第二步，引导者邀请团队就每张卡片进行对话。他们讨论发生了什么事情，以及人们对发生的事情持有的不同解释。他们会探查事情的发生让他们有什么样的感受，做出了哪些假设，以及所有这些对自己和组织的影响。这可能是一个非常激烈和困难的对话，并且需要一个善于处理高度情绪化、容易引发分裂式对话的引导者。但是，这种方法的好处不可估量的！当参与者看到“翻旧账”的价值，他们开始说这样的话，“我不知道你的想法是那样啊”、“我真想不到这是x发生的原因...”，“我真希望你早点儿告诉我那件事儿...”以及“但我以为你这么说是因为.....”

在高度根深蒂固的冲突局势中，这项工作可能需要几天才能完成。但是在自我意识，团队意识，理解，信任和同理心方面的提升，绝对值回所有参与者投入的时间和精力。让光束照亮每个问题/事件，会帮助团队开始拆解并检查骆驼背上的每根小稻草。他们开始减轻负载，使其更易于管理。引导者邀请参与者移步到旅程墙下的时候，大量的问题解决工作也拉开了帷幕。行动项目清单被列出，以扭转过去的错误，纠正政策与程序方面的差距，记录新的协议和承诺等。

这个方法已经被我应用于企业团体，医疗团队，教育工作者和社区小组，成果每每让我感到惊讶。一位参与者在漫长而充满情绪的三天工作坊之后告诉我，“这是我一生中最困难、最有价值的三天”。我最近还遇到了一位经理，是我五年多以前的团队同事。她告诉我，她的员工仍然提到我们之前所做的旅程墙，并彼此提醒，他们通过这一过程学到的教训。她的评论是，“在你帮助我们走向那束光之前，我们在组织层面输得一塌糊涂，但是自从那些工作坊以来，我们已经实现了组织的每一个目标，工作场所更快乐了！”

任何为冲突中的群体设计的引导过程，最重要的成果就是讲授和嵌入积极的沟通技巧和规范。它增强了团队共同思考的能力。这对于团队能建设性地处理未来的冲突至关重要。它会带来积极的结果和更好的关系。我一直偏爱一个关于参与过程的理念：团队成员不必成为最好的朋友，才能有效地协同工作；然而，他们必须是信任彼此专业度的好同事。如果我的工作做到位，我有可能让自己失业！这就是娴熟的引导流程，如旅程墙，可以创建或重建的内容。当真空怪物攻击团队时，让光照亮信息真空，看看你能发现什么。你和团队会为所见而惊叹。

### 解决大规模社会冲突中引导的力量

同样的原则也适用于解决社区冲突。引导的力量可以帮助双方更好地理解彼此的观点。它帮助人们欣赏其他观点，同时，往往也是第一次，开始真正彼此倾听。没有必要在每一点上都达成一致，但理解彼此的信仰和观点是至关重要的。照亮信息真空会去除消极的假设和误解产生的毒素——在群体层面，组织层面、社区层面和国家层面都如此。

举例来说，一个社区与邻近的制造工厂发生起了冲突。引导有力量创造时间和空间来进行真实的对话，并去除关于意图的假设。

我们不关门他们就不会高兴      他们不关心社区只关心利润



一旦双方开始沟通并更好地了解彼此，他们将不再将情况视为“我们对他们”。然

## 《引导的力量》

后，他们就能共同努力解决困扰他们两方的问题。局面得以改观，从“我对抗你”到“我们对抗问题”。他们将能够对看待彼此意图的假设进行挑战，并敞开心扉，接受共同努力取得建设性结果的可能性。当这种情况出现，引导者就可以退后一步，让各方共同思考，朝着共同的目标努力。这就是引导的力量。

有很多示例表明，引导的力量可以成功运用于大批量地杀死真空怪物，即使它攻击的是整个国家。下文概述的五个例子展示出，引导的力量是怎样帮助处于冲突中的社会取得建设性成果。

<p><i>新加坡对话</i></p>	<p>新加坡政府进行了一个大规模的、长期的引导项目，让其国民参与处理一些有难度，又容易引发分裂的公共问题。他们明白，公众参与的目的不是解决争端或解决问题。他们意识到，作为一个政府，他们需要向人民提出源问题。他们的目的是“更好地了解 要做什么来让我们在休戚相关的问题上倾听和链接彼此”。<sup>11</sup>他们提出的问题是：“我们想要什么样的未来？”和“我们如何到达那里？”</p> <p>通过回到源问题，他们让公民参与到有关国家未来的真实对话中。这使他们能够找到他们共同面临的问题的解决方案。这一过程还有一项额外的好处，就是建立起普通民众的主人感。所获得的成果不是政府的行动计划，而是举国上下做出改变的承诺。</p>
<p><i>爱尔兰公民大会</i></p>	<p>爱尔兰公民大会是协商民主的一项实践。它将公民置于爱尔兰面临的重要法律和政策问题的核心（公民大会情况说明书，2018年）。它包括99名公民和一名任命的主席，于2016年至2018年召开。大会审议了五个问题。有些问题具有严重的分歧，比如堕胎和同性婚姻。有些是程序性的，比如如何举行公民投票。但所有这些都对国家的未来非常重要。大会运作所依据的关键原则是公开、公平、所有声音平等、效益、尊重和同僚共治。</p> <p>大会非常成功。它带来的结果是支持其建议的全国性公民投票。还在审议期间和之后带来了冷静和深思熟虑的辩论。“它使辩论脱离了可怕的自私自利计算的领域，”一位旁观者说。由于大会程序向公众和媒体开放，这项工作使公众更加知情，并减少了常见的、基于教条的辩论中盛行的歇斯底里。</p>
<p><i>美国公民陪审团</i></p>	<p>杰斐逊中心于1974年创建了公民陪审团程序。其设计是采用一种资源敏感型方法，将社区聚集在一起，围绕所关注的公共问题或冲突。其目的是为居民提供批判性思考所需的资源和信息，并创建可持续的社区解决方案。该过程利用了一个随机选择的，人口统计平衡的小组，由15-24名公民组成，他们是公众的缩影。他们进行三到五天的会议，听取了各种专家证人的意见，然后共同审议了这个问题。结果是面向决策者和公众提出的一系列建议。</p> <p>公民陪审团是一个激烈参与，极度烧脑，大开眼界的受益匪浅的体验。每一次会议都是一次令人恐惧，又激动人心的，令我头晕目眩、心砰砰直跳的美妙的经历，一个新的改变生活的思维过程。我希望每个人都能体验到像公民陪审团这样的过程，并真正在行动中实现民主。” - 2009年公民陪审团选举重新计票的参与者。<sup>vi</sup></p>
<p><i>Taiwan Imagines</i> <i>台湾畅想</i></p>	<p>2006年，政治醜聞主導台灣的新聞，令人们精神低靡。个人和集体的理想被这样一种想法所取代：“我们满怀希望是错了吗？”想象台湾”对话是一个集体学习的舞台，公民个人相互理解和接受的能力得到锻炼和扩展。</p> <p>组织者认为，仅是扩大讨论本身就将是建设和平的孵化器。這是一種真正傾聽和尊重的練習，並認識到生活总体（特別是在台灣）與生俱來的多樣性。“当我们将责任视为一种自由，而不是一种负担</p>

## 《引导的力量》

	时，我们就会被唤醒，意识到我们生活中的各种可能性 <sup>vi</sup> Imagine Taiwan事件促进了对话在现实、展望未来的背景下进行。一位与会者在一次会议结束时评论说：“我来到这之前，不知道我有什么可谈的，话题似乎太大了，但最后我们制定出七个行动。太神奇了！”另一位写道：“知道我不是唯一一个爱台湾的人，感觉真好。”
<b>The People's Verdict – Canada</b> 人民的裁决-加拿大	1991年，加拿大正处于分裂国家的宪法危机之中。一个由国家媒体组织组成的财团聚集了十二名普通的加拿大人，他们由《谈判力》 <sup>9</sup> 的作者罗杰·费舍尔（Roger Fisher）带领，经历了一个激烈的研讨过程。  研讨的成果是人民协定，得到了普通民众的压倒性支持。“令人惊讶的是，这些普通公民成功地完成了他们的任务 - 尽管他们从未真正倾听过与他们（以前）截然不同的其他人的观点和经验，尽管时间压力巨大（他们有两天的时间为加拿大制定共识愿景）..... 尽管持续被摄制组盯着。他们的愿景成为四页印刷精美的出版物-是麦克莱恩在1991年7月1日出版的40页专门描述他们努力的、题为“人民的裁决” <sup>viii</sup> 一部分。 <sup>八</sup>

这些鼓舞人心的国际案例有四个共同点：

1. 每个项目都为照亮真空创造了时间和空间。他们允许参与者四下查看，探索和讨论他们所看到的情况。他们允许人们检查问题，证据并去除假设和错误信息。
2. 每个案例的成果的基础都是对群体与生俱来的智慧信任。他们认为，当所有的声音都被听到时，就会做出最明智的选择。他们知道，没有无解的问题，没有不能进行的对话。
3. 每个案例都回归基本原则，并提出源问题——为什么。他们允许参与者探索他们的想法并更好地理解其他人的想法，而不只是立即对决议或答案展开辩论；
4. 每个案例都将这项工作框定为围绕解决某个问题而进行的对话，而不是围绕预定义问题的解决方案或选择的对话。

这些例子提醒我们，没有什么大到一群人都无法解决的问题。它们还证明了时间、空间和过程，以及愿意保持孩子般的好奇心和真正追根究底的态度重要性。引导的力量基于这样一种信念，即人们天生具有理解，思考和解决问题的能力。引导有助于解决大规模和根深蒂固的问题。它充分挖掘人类的基本聪明才智，并为其蓬勃发展提供了一条途径，即使在深刻冲突时期也如此。引导让我们能够共商大计。

## 结论

本章聚焦引导的力量在几个方面的体现，即：积极的公共对话和批判性对话的推动者，领航冲突各方达成可持续解决方案的工具。这不是一个新概念 - 我们并没有重复劳动。正如本章前面和本书其他章节中提到的，通过各种形式的公开对话来讨论问题

译者注：

9 《谈判力》 哈佛出版社出版，原名 ‘Getting to YES’

## 《引导的力量》

一直是我们物种进化的方式。对话和审议这样的措辞可能是新的，但这个概念是古老的——当你遇到问题时，说出来，不要停，直到问题解决到让每个人都满意的程度。

但在此过程中的某个地方，在我们为了变得更好、更快、更强而进行的集体竞赛中，我们忘记了这个最基本的概念。

引导是一个过程，帮助我们记得如何吐露心声，或者像彼得·圣吉（Peter Senge）所说的那样，一起思考。引导者花费数年甚至一生的时间，不断完善技巧，以帮助个人，团体，团队，社区和社会回忆并运用最基本的技能。引导的力量在于，它提供时间，空间和过程，指导人们经历再次激活如何提出源问题的过程。它帮助我们，即便在话题涉及深刻和相互矛盾的感受或信仰时，仍然能进行真正的对话。

真空怪物一视同仁；它会攻击个人，团体，团队和国家。

引导有力量帮助我们拥抱建设性冲突——从“奋力打败”到“一起，我们可以”。所以，下次你面临冲突时，抓住离你最近的引导者，或者自己承担这个角色，手撕真空怪物。让光照亮信息，让人们表达心声，培养助力人类在几千年中进化和繁荣的“我能行”的态度。

### 参考资料

i. What's a Wicked Problem? | *Wicked Problem*. (2010). Stony Brook University.

何为抗解问题 “抗解问题” 2010版 纽约州立大学石溪分校

<https://www.stonybrook.edu/commcms/wicked-problem/about/What-is-a-wicked-problem>

ii. Wikipedia contributors. (2021, April 30). *Oprah Winfrey*. Wikipedia.

维基百科 内容贡献者 2020, 4月30日 奥普拉·温弗瑞 维基百科

网页[https://en.wikipedia.org/wiki/Oprah\\_Winfrey](https://en.wikipedia.org/wiki/Oprah_Winfrey)

iii. Founding Fuel is an entrepreneurial think-tank based in India,

创始燃料 是基地设于印度的一家企业家智囊团

网页 [foundingfuel.com](http://foundingfuel.com)

iv. REACH Singapore. (2020). *Our Singapore Conversation*. Base.

新加坡调研 2020 我们的新加坡对话 基地

网页<https://www.reach.gov.sg/read/our-sg-conversation>

v. The Guardian, International Edition. January 22, 2019. ‘Transparency and fairness: Irish readers on why the Citizens’ Assembly worked’.

卫报 国际版 2019 1月22 “透明与公平：爱尔兰读者谈公民大会何以成功”

vi. Jefferson Centre’s report on Rural Climate Dialogues, [jefferson-center.org/rural-climate-dialogues/](http://jefferson-center.org/rural-climate-dialogues/)

杰佛逊中心关于乡村气候问题的对话的报道，详见[jefferson-center.org/rural-climate-dialogues/](http://jefferson-center.org/rural-climate-dialogues/)

vii. CP Yen Foundation Report - Imagine Taiwan, [cp-yen.ning.com](http://cp-yen.ning.com)

CP Yen 基金会 报道 - 想象台湾 网页: [cp-yen.ning.com](http://cp-yen.ning.com)

viii. Tom Atlee, The Co-Intelligence Institute, Tom Atlee, “共智研究所”

# 《引导的力量》

网址 [co-intelligence.org/S-Canadaadvsariesdream.html](http://co-intelligence.org/S-Canadaadvsariesdream.html)

CONFLICTS ARE NORMAL, BUT MANY OF US VIEW THEM AS DESTRUCTIVE WITH A "BEAT AND DEFEAT" APPROACH.

LIKE A VACUUM MONSTER, CONFLICT HAPPENS WHEN THERE IS AN EMPTY SPACE VOID OF INFORMATION.

OUR CONFLICT RESPONSES ARE RELATED TO:

EVOLUTIONARY THEORY	Our assumption of the worst
ATTRIBUTION THEORY	Our predisposition to assume others' intent
SELF-SERVING BIAS	Seeing ourselves differently from others
BINARY CLASSIFICATION	Our tendency and speed of classification
CONFIRMATION BIAS	Our desire to seek out reinforcement of our own views and ideas
	Our fear of loss
	Our emotions response before reasoning

THE VACUUM MONSTER FEEDS ON THESE BEHAVIOURS.

THERE ARE TWO COMMON CONDITIONS ASSOCIATED WITH CONFLICTS - THE OSTRICH SYNDROME & THE BROKEN CAMEL

NOPE!

OUCH!

THE POWER OF FACILITATION SLAYS THE VACUUM MONSTER BY SHINING LIGHT ON IT, MAKING THE INVISIBLE VISIBLE!

THERE ARE 4 COMMON ELEMENTS IN THE 5 INTERNATIONAL EXAMPLES

- CREATE THE TIME & SPACE TO SHINE LIGHT IN THE VACUUM
- FRAME THE PROCESS AS A DIALOGUE
- ASK THE ORIGINAL QUESTION
- BELIEVE IN THE WISDOM OF THE GROUP

THE power facilitation

ENABLES

POSITIVE DIALOGUES

THINKING TOGETHER

MOVING FROM

BEAT & DEFEAT

TO

together we can

@rosanna\_acf





## 第五章

# 团队发展中引导的力量

作者：赫克多·维拉瑞尔·罗佐亚

译者：张琳敏Michelle 审校：林恩慈Karen

团体引导会产出类似高绩效团队的行为、社会脉络和实践的条件。我们的意思是，即使在新组建的团队或表现不佳的团队中，也可以有丰富且有成效的协作。通过这些经验，团队成员可以看到其能够实现的更多可能性的窗户，以及如果他们转变为一个团队会发生什么。在正常的情况下，需要花很长的时间来发展出这些行为。换句话说，它需要领导者的行为发生重大变化，或需要时间来实现。

“团队合作是为了共同愿景而共同努力的能力。将个人成就导向组织目标的能力。这种能力是让普通人获得非凡结果的助燃剂。”

- 安德鲁·卡耐基

通过阅读本章，团队成员、领导者和引导师通常能发现引导的力量是如何影响团队的发展、提高团队绩效，并为团队的发展建立起一条通道。

有些人可能会说就结果或效率而言，毋需对新团队有太多的期望。我要说的是，评估通常是正确的，除非该团队参与过由经验丰富的引导师引导的有效团队引导实践过程。

---

## 人类是社交特性的存在

在过去的半个世纪中，大量媒体资源、商业书籍和社交媒体都聚焦在把人作为创造、发展和进步的源泉。仿佛一个人哪怕在与世隔绝的条件中亦可以带来惊人的变化。但是，当我们仔细看一看，正是我们团结起来形成一股具有凝聚力的社会群体的能力，使得人类取得了如今在所有领域的成就。我们确实是群居动物。

“人类（及动物）的悠久历史使那些学会最有效地协作和即兴创作的种类占了上风。”

- 查尔斯·达尔文

人类学家总结说，智人之所以能够超越其他物种的两个主要原因之一便是共同行动的能力。在人类诞生的早期，正是合作让一个群体建立了凌驾于其他群体智商的支配地位。即使与其他群居动物相比，人类也特别合作，有时甚至被称为超群居动物。<sup>iii</sup>从宗教到教育、从经济到技术，正是这种自行组织、角色定义、

确立目标和与他人共事的能力产生了不同。它使人类成为地球上的主要物种。我们深知需要以合作来繁衍和照顾后代。我们可以说，合作深深的烙印在我们的基因里。俗话说：“众人拾材火焰高”，这里面也有很多道理。

作为一个社会群体，我们将特定的个人奉为集体前进之路上的英雄，百科全书收录了不胜枚举的例子。然而，正是人类群体团结起来众志成城的超大能力，才真正推动了各个时代文明的创造。本书第九章会进一步探讨关于协作的本质。

尽管如此，不同的群体之间的结果会有着很大的差异。即使在同一个组织内的类似条件下工作的团队在绩效上也可能存在着显著差异。

如今，经常听说到一种共同有过的情景就是人们集合一起召开会议往往在最后时感到沮丧。参与者在开始之前会感到疲惫，且处于更糟糕的情绪和关系状态。参与者需要在一次会议来跟进和汇报无效的会议。甚至有人为这种现象创造了一个词

“meetingitis”。在《城市词典Urban Dictionary》将其生动地定义为：一个组织或个人召开的会议太多了，几乎完成不了其实际的工作。

为什么会发生这一切？我们不是天生就会社交么？我们一起工作不是最有效的么？是什么原因导致了这些挫败感？

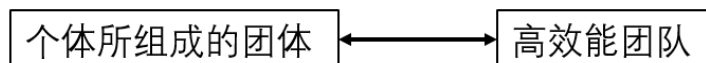
我认为当今社会的复杂性和我们传统教育体系中提供的不完整工具阻碍了协作。我们对旧习惯和工作结构的执着限制了大多数团队有效合作的能力。这也是引导的力量可以发挥作用创造改变的地方。引导考虑到了使团队协作成功的必要变量，从准备到方法选择、运用到冲突化解的能量，引导具有督促团队成员的社会情感的层面的权力，并且还可以管理解决问题或完成决策过程所需要的信息流。

引导师的工作是帮助团队在现有资源和可用时间内达到最佳效果，其中包括了开启参与者之间的沟通频道，允许思想交流、更好地接受行动计划和增加共识。这反过来也提供了更高质量的结果，同时保持甚至改善了人际关系。

### 从团体到团队，从球门到射门点

我们已经确定的是人在群体中的表现是作为人类的天性。回顾一些关于社会群体的文献，很显然人类群体在表现、发展或者产出方面并不一定是平等的。<sup>iv</sup>一些群体已经形成了某些使得他们变得更加有效甚至高效的行为，同时维系着社会凝聚力。有一些作者将这些群体确定为一种进化的状态，并给予一个新的命名：团队。

我喜欢将这些在团体中成员的行为、价值观和态度上的差异视为群体进化过程中连续性的一部分。在光谱的一侧有一个群体，它有一个非常基础的理由让多个个体聚集在一起，或者可能是因为团体的成员刚开始相互交流。随着成员之间的关系和团体相互认同的行为的一些改变，转化便开始了，团体向光谱的右侧移动，增加了其成就和成果。



### 从团体到团队

让我们以一组准备在机场门口登机的乘客为例。他们有相同的目标：到达目的地。团体的表现基于个体目标的累积，类似“我想要去一个特定的城市。”。除此之外，其成员之间的关系，他们“如何到达那里”的目标可能会有很大的不同。

将以上的例子与足球世界杯冠军队做比较，许多人认为他们是高绩效团队的缩影。一个足球队的23名成员的总体目标是赢得锦标赛。他们的个人目标可能各不相同，前锋专注于进球、后卫专注于阻止进攻者、守门员则专注于阻挡射门。正是他们之间的关系、训练和沟通让他们取得了胜利。

正如金伯利·贝恩（Kimberly Bain）经常告诉我的那样，很多作者/理论家讲团队的自然演化过程等同于一个线性过程，只需要时间和努力就可以完成。然而，并不是所有花大量时间在一起的团队都能真正成为被认为的所谓高效的团队。

在任何给定的时间里，一个群体可能会向这个光谱的左侧或右侧移动。这取决于他们如何表达自己和群体之间的协作、尊重和平衡的价值观。在团队中，这转化为具体的行为则是：积极倾听、策划、焦点对话、跟进行动、冲突管理、决策和共识。

### 塔克曼模型

i

早在1965年，布鲁斯·W·塔克曼（Bruce W. Tuckman）发表了一篇相对较短的研究文章。<sup>vii</sup>这篇只有15页的文章，对我们如何看待群体发展产生的巨大影响。塔克曼模型也被称为“组建期-激荡期-规范期-执行期 模型”。多年来，这个模型为评估团队的发展/成熟程度提供了基础，它也成为许多领导力发展课程的基础。

我们来快速总结，在不同的阶段所建立的团体通常经历着一些关键路径。这种发展过程并不总是线性的。塔克曼认为有的群体可以从第一阶段进入第三阶段，不一定非要经过第二阶段。

塔克曼模型中所提及的各阶段为：

**第一阶段 - 组建期：**在这个阶段，成员对当下处境并不完全熟悉。领导者或负责人拥有明显的权力并加以利用。在这阶段，团队成员在领导者的指导下共同工作，确定团队的目标以及他们自己的目标和任务。

我们可以在前NASA飞行总监吉恩·克兰兹（Gene Kranz）在职业生涯开始时写的话中找到一些启发：“我发现很难相信我所在大楼里的人是将美国人送入太空团队的核心。这是我有生以来第一次感觉到失落、不合格，但没有人感觉到我的困惑。于是我想，也许他们的感觉跟我是一样的。”（Kranz, 2000）。一个新团队中很多成员在一个旅程刚开始时都会有这种感觉。

**第二阶段 - 激荡期：**由于不同的工作风格、不明确的任务/角色和个人背景而产生冲突。这会是冲突和摩擦产生的时期。比如，团队成员会挑战领导者的权威，或者团队成员由于缺乏角色和明确的权限而承受压力。通常，如果这个阶段的问题没有得到解决，团队（或其绩效）也会随之死亡。如果处理得当，这里出现的想法可以让该团队更强大。而问题没有得到解决时，团队可能会在激荡期这个阶段持续很长时间。

**第三阶段 - 规范期：**冲突管理和社交化有助于解决分歧，让人们可以共同工作。这一阶段通常与激荡期相重叠，因为新的任务会影响行为。从激荡期涌现出来的团队将为其目标发展出亲近的关系和共同的责任。团队中的规范一直都在变化着，需要建立新的流程以及迭代的指导方针、政策和责任。这种对于共同目标的承诺使团队能够面对任何问题，即便是最困难的问题也可以在新的行动上形成一致。

吉恩·克兰兹在谈到他们内部回顾流程时解释道：“世界上没有什么感觉可以与知道自己失败时相提并论，你必须在模拟任务汇报中详细解释为什么会这样做。没有任何借口。”为了让第一批宇航员登上月球，人们重新制定了流程和新的规范。

**第四阶段 - 执行期：**团队通过努力工作和深入了解获得成功。工作结果是可见的，因为工作团队的关系和规则已经被成员内化。领导者可以专注于团队发展和提高效率。塔克曼提出，表现最好的团队是自组织形式的，不需要领导者来组织他们的任务、责任和规则。领导的介入可能会导致能量和资源的低效被应用。传统上，领导者是比团队成员离问题更远的。

吉恩·克兰兹在NASA的经历中再次总结了这一点：“有时，一个组织会完美地安排好活动，使成员们表现的非常和谐。这使团队化学作用的一部分，这里的沟通变得几乎是直观的，团队会很有节奏地前进，节奏每小时都在加快，成员从不会错过任何节拍。”他还补充道，“...你只需要信任你航天舱的同伴、你的团队和你自己。通过信任你会触及到用以应对失败、让每一秒都有价值的机会。”

“如果每个人都在一起向一个方向努力，那么成功就会水到渠成。”

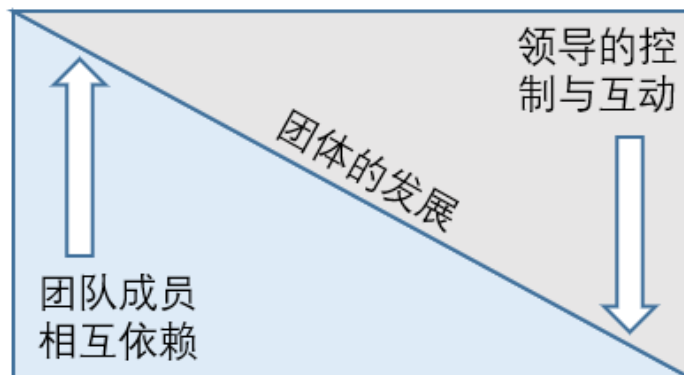
- 亨利·福特

**第五阶段 - 休整期：**以项目为目的组建的团队在实现目标后会解散。这一个阶段是塔克曼和詹森在最初的模型发表近十年后创建的。“一些作者认为，在这个阶段是一个‘调整’期，”史密斯指出，“当团队发生重大变化时，它会从根本上影响团队。例如，新的领导层、新的目标或重大流程变更等。”

在本章末，我会分享引导师或团队领导可以管理这些阶段并支持团队快速达到执行的阶段。

重要的还是理解，有些团队可能不会超越某些阶段。举个例子，团队可能会在激荡期陷入困境，团队仍需要处理内部冲突和异议。这可能会使得团队的士气低落。缺乏结果也会加剧冲突，所有这些都可能导致团队需要更换成员或者负责人。

塔克曼的一个新颖的想法是，当团队到了执行期的阶段，领导者所担任的角色和参与的互动会减少。当团队成员间的相互依赖增加时，这样的情况就会发生。相互依存使团队成员能够解决他们之间的问题，而不会每次都让领导者介入。这样一来信息的流动会更加自由、决策速度更快，最终取得更好的结果。



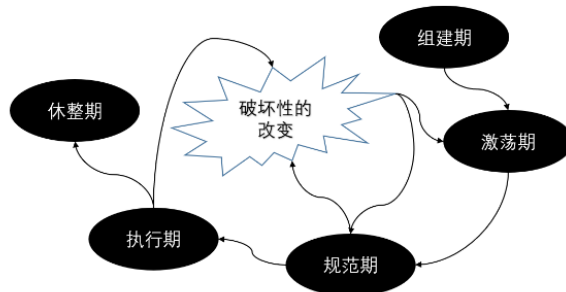
## 领导者的互动与成员相互依赖

我们可以看到在塔克曼第13版所呈现的特征与通常被认为是良好流程简化的一些核心元素有着惊人的相似。

### 团队的演变

尽管模型不断经受住了时间的考验，史密斯提出该模型需要被视为一个循环的过程，而不仅仅是向上演化的过程。团队可能会遇到一些情况，这些情况会增加团队的压力（新成员、新目标、新领导等）从而影响团队的绩效。他还指出团队的生命周期中出现了一个新的激荡期，需要通过一次新的规范期来进行发展。

我们可以用图形的方式将团队的进化阐释成一个连续的进化循环。比如，团队在相当长的一段时间内表现出较高的水平，且领导层发生了变化（这一原因本身也可能是造成干扰的因素）。如果团队的规模较小，例如一个领导者带领者两到三名汇报人，那么它比较确定的是在一个组建期，它需要建立新的关系且澄清不确定性。新领导可能会实施不同的规则并商定新的流程。



如果一个团队表现出色，其成员就可以非常自由地开展工作，这样的团队可以直接到达规范期。这是塔克曼设想的情境之一，它在很大程度上取决于这个团队中即将上任的领导者的在其团体社交上的个性和领导风格。

然而，如果团队在执行阶段且有相当数量的成员，那将是一个完全不同的场景。通常，大型执行团队定义并决定内部流程，他们同时也建立了良好的人际关系。如果新领导是从团队内部选拔的，那么变革的破坏性比较小，团队只会经历一个新的规范期，除非该领导岗位内部斗争将原有的团队分裂从而导致新的激荡期。这些场景中任何一个都可以从引导流程中获益。引导的力量可以使过渡期顺利进行，这也是引导的力量在建立更好的团队中表现出来的好处之一。

正如之前的分享，所有的变革是需要一些时间才能在一个团队的正常进化过程中发生的。引导可以完全切入这循环中，并以重要的方式加速这一循环。

“引导师确保共享目标、遵守规则、遵循结构、共享权力，并承诺于结果的达成。”

团队处于哪个阶段并不重要，这可能是一个临时小组，这意味了成员曾聚合过一次（组建期）。该团队可能存在一些还未澄清的内部问题（激荡期），它甚至可能产生非常好的结果（执行期）。

引导的力量提供了一个跳板，作为催化剂一样在短时间内把团体转变成团队。引导师在设计流程时会考虑到这一点，他们将确保流程达到设计时所需要的水平，以便团队在参与过程中能够以一个整体执行。引导师确保共享的目标、规则的遵守、结构的遵循、权力的共享并致力于结果。

引导师的目标是让团队尽快进入执行期，有效利用有限的时间。然而引导干预或许无法将转化的行为固化。如果引导流程设计得有效且恰到好处地执行，它对团队的转化是正如设计时的共同完成工作。

在很多方面好的引导实践也与谷歌在高效团队研究中的研究相吻合。在2015年罗佐维斯基(Rozovsky)<sup>xiv</sup>分享了谷歌发现成功团队与其他团队的区别有五个关键因素：

- 心理安全
- 可靠性
- 结构和清晰度
- 工作的意义
- 工作的影响

良好的引导流程支持所有这些元素，从而确保团队执行所需的最佳条件。

### 团队挺好，会议很糟

为了完成工作，团队需要凝集在一起。团队聚会通常被称为会议（尽管在Keith的会议分类法<sup>xv</sup>中你能找到另外的二十多个同义词）。在过去十多年中，社交和商业媒体上对会议的抵制呈指数级增长。一个在线搜索引擎就可以知道会议已经声名狼藉。

经常听到一些与会者抱怨必须参加“又一次会议”没有时间去实际完成一些工作。在一些调查中，参与者表示在相当多的情况下，他们不清楚开会的原因。有几项研究表明常规会议在这方面通常都是以失败告终的。

团队的力量在于每个成员。每个成员的力量就是团队。

- 菲尔·杰克逊

当组织聘用专业引导师组织会议时，其目标不仅仅是获得“伟大的经验”或“奇妙的企业静修”，而是从参与者投入的时间和经历中获得去具体的有形成果。

引导会议的核心是“具体可交付的成果”。这意味着会议将产生一个非常明确的结果。引导师可以策划一个或多个会议，在这些会议中，引导师将引导会议流程，使参与者达成他们认为是解决方案的最佳选择。因此，在参与者走到一起之前，还有很多工作要做。

引导的力量可以将一群陌生人，有时甚至是相互不喜欢的人，转变成一个团队。它可以让不同的参与群体参与，并将他们转变为专注于具体和精心设计的任务和凝聚力的任务。

我相信这是专业团队过程引导师相较其他专家的关键区别。它让人理解人类群体的性质可能非常复杂，如国际引导师协会核心胜任力3所述，适当的准备和会议设计是成功引导会议的基础。

高效的会议不是偶然发生的，他们是设计出来的。

在会议期间将团队转化为高效的团队并非偶然，这是通过精心设计实现的。下面，你可以看到高绩效团队的行为和成功引导的会议之间有的相似之处。

- 安德鲁·卡耐基

## 《引导的力量》

高绩效团队和专业引导的会议之共同行为
所有人都制定并遵循规范和角色（领导者及普通成员）
聚焦在取得成果和清晰的目标感
受激励的成员
在过程中可以很灵活地制定决策
预期、允许和适当管理异议
高成功率（实现既定目标）
沟通渠道是开放的，并且有明确的意图倾听他人并澄清所说的内容
参与是共享的，相互依存是关键
在任务和反馈方面高度信任他人

### 引导师是团队催化剂

引导师在不作为团队中的一员的情况下帮助团队，他专注于团队正在经历的过程，因此参与者可以专注内容。引导师的目标是保持“中立”，这意味着他在讨论中不偏袒任何一方，也不操纵讨论以得出某个结论。但是，引导师确实有办法“推动/拉动”团队以达成成员同意的目标，并实现会议的目标。

引导师是流程的引领者，而非团队领导者。这让参与者可以相信引导师的能力而信任流程，去带领他们以实现目标的方式进行投入。

绩效（任务关注点）和参与（团队参与度/满意度）之间的平衡是引导师提供转化团队力量的关键。作为内容的外部参与者，引导师可以保护会议流程，或至少控制在团队发展的激荡期和规范期可以看到一些复杂的情况。

如果我们仔细想想，引导师必须帮助团队快速有效地经历“组建期 - 激荡期 - 规范期 - 执行期”的过程，以在预期的时间框架内实现预期的结果。为了理解引导师是如何做到这一点的，我们将引导师视为催化剂。

生意上伟大的事从来不是一个人做到的，它们是由一群人完成的。

- 史蒂文·乔布斯

催化剂加速了在常规环境中可能需要更多时间的过程。作为催化剂，引导师会改变参与者之间及与他们的领导者之间的互动方式。它甚至影响了团队的日常规范和行为。引导提高了互动、想法产生和协作的速度。

### 案例研究：咨询公司

几年前，我受聘于一家跨国咨询公司来支持他们的年度公司大会。在过去的五年中，他们每年都会举办类似的活动却从未雇过引导师来支持。这家公司有四十多处办事处，负责大会组织的核心团队是来自七个办公室，他们做所有的重大决策，包括制定会议日程。

过去的议程基本上是为公开论坛的讨论分配了时间段，并包括所有办事处有关的一些问题或前一年为客户提供服务的案例研究。然而，前几年的参加者抱怨参与度低，在大会上没有取得任何成果，从而参加大会的人数正在下降，前一年参加大会的办事处不到15个。今年组委会的目标是要扭转大会的局面。他们告诉我想增加参与度。

从一开始，在与核心团队干部们进行规划访谈的时候，大家认识到这需要一个完全不同的活动。我们首先同意并记录他们无论是在关系上还是在交付方面的目标。大家一致认为本次年会的主要目标是改善关系和信息交流，他们希望参与者对参与年会办事处的印象能够获得转变。

通过在大会期间利用规划好的引导流程，参与者们改变了他们看待和支持彼此的方式。几个月后，一些参与者提到这是一个关键点。现在他们实际上可以联系其他办事处，因为他们知道其他国家可以为他们提供哪些专业知识和专业支持，而且他们也有足够的信心交流想法和讨论可能性。

在那次会议期间，他们从激荡期过渡到规范期。当规则和流程达成一致并被使用后，他们进入了执行期。这大大改善了不同办事处之间的知识流动。他们通过开放直接的沟通渠道和表现得像一个高效的团队来做到这一点。该公司接下来每年都会聘请一位引导师以帮助规划和引导他们的年会。这就是引导的力量！

### 案例研究：医院董事会

我想到的另一个例子是，我被邀请与在加勒比海一家拥有300多张病床的医院主任团队合作。他们意识到他们需要一位引导师来帮助他们定义团队的使命和愿景。

该团队包括医院院长和高级管理团队，成员们各不相同。医院里有医生、护士、药剂师、工程师、会计师和行政人员，每个人对医院需要如何运营有着自己独特的看法。

在半天的参与中，团队旨在反映和定义他们存在的原因以及其对医院的愿景。随着讨论的进行，他们意识到他们交换信息的一些过程与他们的使命不一致。然后，他们决定将会议剩余的时间用来重新设计自己的流程以帮助交流。

所发生的事是他们花时间澄清了可以帮助他们更好地共同思考的最佳程序。对他们而言，这是一次思想开放的过程，因为他们意识到枯燥的周会可以转变成一个能够推动想法和倡议的论坛。

我有幸有机会观察了大家参与前和后的团队会议，他们的月度回顾发生了巨大的变化。这项曾经被认为是一项可怕的任务，现在则变成了对整个组织内正在进行的方案和倡议的积极审查。在个人的对话中，他们的分享让他们意识到，作为一个团队，他们内部的流程必须持续不断地更新才有效。这也是引导的力量。

### 团队信任的引导力量和团队建设

常见的团队建设活动往往将大部分时间集中在“软”技能的发展上。它通常旨在“增加成员之间的沟通”。这类活动的目标倾向于使用描述词，如：建立联系、产生信任和改善团队关系。我们可以将它们与塔克曼模型的几个阶段联系起来。

相反，在引导的环境中，团队的成员不一定要在与会前相互信任（尽管这对于会议流程的推进有很大的帮助）。引导师需要参与者相信他或她，这样他们才能信任已经



计好的流程。作为团队的外来者，由于过去的历史和关系，参与者有时比“其他部门的某人”更容易相信引导师。因此，在某种程度上引导师成为了团队信任能力的储存库。正如我们前文读到的，信任（谷歌将之成为可信性）是团队绩效的关键因素。

正是在这个过程中，以开放和接纳的方式进行的对话可以成为关系长期改善的种子。这本身就有可能转化这个团队。正如塔斯曼提及的，正是团队成员之间关系的质量使其沟通和决策有效。信任关系越多越好，团队的绩效也就越高。

在一个引导会议之后我们常会听到参与者的分享。例如“我从来没想到甲先生会如此有趣且合作”或“乙女士确实带来了一些新的想法。”这可能会在会议结束后引发一系列的倡议。

### 发挥团队发展的引导之力量

在准备引导会议时，引导师和团队领导人/经理/发起者需要了解整个团队的发展阶段（组建期 - 激荡期 - 规范期 - 执行期 - 休整期）。这可能是会议设计成功的关键，并对团队的发展产生持久的影响。

让我们以一个新团队为例，这团队由来自不同利益相关方的自团队代表组成。在这里，引导师需要在组建期和激荡期投入足够的时间。这样做是确保有足够的信任来真正深入对话，以实现所需的结果。

另一方面，如果团队已经处于执行期，那么在会议期间花时间做组建期的事可能会适得其反。有这么样的一句术语道出，当引导师打断团队的流和能量的时候，这种情况被称为“过度引导”，。

一旦你了解了团队所处的阶段，就可以根据团队成熟度来设计会议的时间，并在设计上区分每个阶段需要花多少经历才能取得相应的绩效。

### 总结

在这一章中，我们看到了引导转化团队成员之间关系的力量。引导师可以通过创造适当的条件和设计优化团队绩效所需的流程来加速团队的发展。

适当加以利用，引导有能力扩大团队的能力。在引导环节中，团队成员实际的行为可以帮助团队从激荡期或规范期发展到执行期。诸如积极聆听、尊重每个人的观点或遵守一些会议和决策规则等行为对团队提高绩效至关重要。

最后，引导可以在人际关系中产生强大的影响：在团队成员之间建立信任。正如沃伦·本尼斯（Warren Bennis）所说：“信任是组织得以运作的润滑剂。”

# 《引导的力量》

## 给导师们的推荐

(迷你附录)

这是提供给导师的说明和建议，以用在设计引导会议时应注意的事项和应做的事。

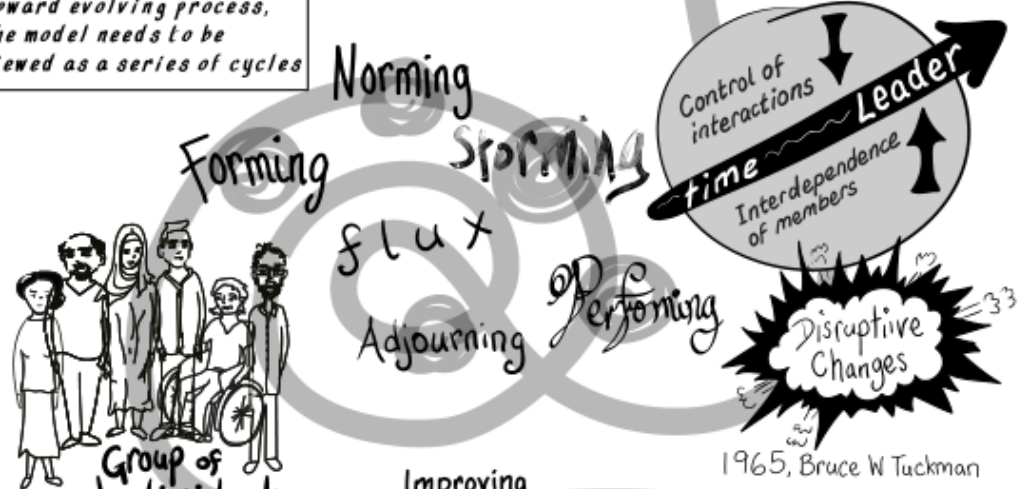
阶段	看什么 - 定义该阶段的要素	做什么 - 引导会议设计策略
组建期	人们彼此之间不太认识或对于他人的观点并不了解。大多数参加者抱着积极且很礼貌的态度。可能有一些可见的焦虑，团队中的角色并不清晰。不是所有的参与者都清晰参与的目标。	<ul style="list-style-type: none"><li>- 该阶段要设计破冰，但不能太刻意；</li><li>- 确保团队成员了解彼此，为什么要参加这个会和对产出的期待；</li><li>- 团队基本规则是很重要的，让团队成员设计他们的规则；</li><li>- 确保在团队成员间建立信任，这是一个“立或破”的阶段，激励将是在此时及后续的渠道；</li><li>- 个体期待的开放对话在此时是需要的。</li></ul>
激荡期	团队间充斥可见的冲突，需要澄清角色。流程有效度低且全然混乱。人们可能会埋怨工作强度，留意一些成员的因性格导致的冲突，大家有避免冲突的趋势。	<ul style="list-style-type: none"><li>- 作为导师要赢得团队的信任是至关重要的；</li><li>- 如果团队陷入该阶段的话，冲突管理技能是关键；</li><li>- 创造共识是流程设计的重点，且留意要如何管理冲突；</li><li>- 会议前与参与者的访谈可以帮助浮现出隐藏的议程，这些可以支持会议期间解锁角色位置的讨论。</li></ul>
规范期	团队成员了解工作程序和了解同事的优势，甚至可以提出建设性的反馈。但是，也可能出现一些压力，它与前一阶段有一部分重叠。如果一个新的任务、项目或产品是预期的结果，则可能引发新的冲突，使团队回到激荡期。	<ul style="list-style-type: none"><li>- 确保团队根据任务理解所处的阶段，聚焦于正向积极的细节，掌握达成共识的技术和方法可以让流程向前推进；</li><li>- 如果有个别参与者觉得不舒服，则向其提供冲突管理的技术以支持他们自行解决问题；</li><li>- 如果会议的产出是建立工作流程和认可，确保参与者使用合适的交流渠道(技术、内容、频率等)和做决策的方法。</li></ul>
执行期	团队成员在他们的角色、与之共事的同事和工作流是舒适的。团队的执行在进行中。	<ul style="list-style-type: none"><li>- 让他们快速解决问题，不要过度引导。给他们提供一些工作任务，限定时间和给出指令，让团队去执行即可。</li></ul>
休整期	不论是结构、任务或资源的改变让团队走到结束的阶段，这将给成员带来很多压力。	<ul style="list-style-type: none"><li>- 帮助团队庆祝收获或所取得的合适的结局。支持成员迈向未来，使得他们自己看到未来可以带来的机会；</li><li>- 确保在需要的时候做一些适当的认可；</li><li>- 在结束的时候要做一些情绪的处理，而不仅仅只看到交付物；</li><li>- 复盘练习对于总结学习是有帮助的；</li><li>- 一个理想的休整将是包括了内部团队动态的影响方面的学习，会议期间的转化。这些可以支持团队从引导会议中“习得”行为和 实践重返团队的日常工作。</li></ul>

The Power Of Facilitation For Team Development



2005, Smith, instead of just upward evolving process, the model needs to be viewed as a series of cycles

High Performing Team



Improving relationships

Manages the Socio-emotional aspects of the group

The Power of Facilitation for **team** development



- Group trust and teambuilding
- Team development
- As Catalyst

Accelerates performance

Establishes a path for the groups evolution  
Not always a linear path

Visual summary by Debbie Roberts

参考资料

- i. Aronson E. (1980). *The Social Animal*. Palgrave Macmillan.
- ii. Wilson E. (2012). *The Social Conquest of Earth*. Norton.
- iii. Tomasello M. (2014) *The Ultra-Social Animal*. *European Journal of Social Psychology*, Apr 44 (3):187–194.
- iv. Urban Dictionary (n.d.) Meetingitis. Retrieved 04-22-2019 from <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=meetingitis>
- v. Langeberg, E. L. (2017, August 20). Google Design Sprint Facilitation – My Top 10 Learnings. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/google-design-sprint-facilitation-my-top-10-emi-el-langeberg/>
- vi. Napier, Rodney W., & Gershenfeld, Matti K. (1973). *Groups: Theory and Experience*. Houghton Mifflin Co.
- vii. Tuckman, Bruce W. (1965) Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63,384-399.
- viii. Smith, M. K. S. (2005). Bruce W. Tuckman – forming, storming norming and performing in groups. Infed.Org: Education, Community-Building and Change. <https://infed.org/mobi/bruce-w-tuck-man-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>
- ix. Forming, Storming, Norming, and Performing (n.d.) Forming, Storming, Norming, and Perform-ing. Understanding the Stages of Team Formation. Mindtools. [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_86.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm)
- x. Kranz, Gene. (2000). *Failure is Not an Option*. Simon & Schuster.
- xi. Tuckman, Bruce W. and Jensen, Mary Ann C. (1977). Stages of Small- Group Development Revisited. *Group & Organization Management*, 2(4), 419-427. Copyright 1977 by Sage Publications. Reprinted with permission in *Group Facilitation: A Research & Applications Journal*, Number 10, 2010. ISSN 1534-5653
- xii. Smith, M. K. (2005). Bruce W. Tuckman – Forming, storming, norming and performing in groups, the encyclopaedia of informal education. Retrieved: 01-07-2019 from [infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/](https://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/).
- xiii. Nestor, Rebeca (2013). Bruce Tuckman’s Team Development Model. Leadership Foundation for Higher Education. Retrieved March 28, 2019 from <https://lfhe.ac.uk/download.cfm/docid/3C-6230CF-61E8-4C5E-9A0C1C81DCDEDCA3>
- xiv. Rozovsky, Julia (2015-10-17). Five keys to a successful Google Team. Retrieved in 02-06-2019 from <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- xv. Keith, E. (2019). A Periodic Table of Meetings (with Free Download). Elise Keith. <https://blog.lucidmeetings.com/blog/periodic-table-of-meetings>
- xvi. Charles. (2019, June 16). Klaxoon’s study reveals insights on the future of teamwork in America. Klaxoon Blog. <https://klaxoon.com/blog/klaxoons-study-reveals-insights-on-the-future-of-team-work-in-america>
- xvii. Abudi, Gina. (n.d.). The Five Stages of Project Team Development. Retrieved on October 9, 2018 from <https://project-management.com/stages-of-team-development/>



## 第六章

# 引导与传播的伙伴关系

作者：马丁·吉尔布雷斯（Martin Gilbraith） 和 迈克尔·安比约恩（Michael Ambjorn）

译者 张树金（Simba）

“我们要让120名员工聚集在一起，既要庆祝又要规划未来。这个计划传遍了整个组织。最终，我们负责传播与沟通的团队接手了这个项目。尽管如此，许多人还是持怀疑态度，说不想参加……然而，我们取得了巨大（多次获奖）的成功。

是什么带来这样的差距？因为，我们引入了外援——借助引导的力量将传播与参与的战略变为现实。我们将组织中叙述故事的方式提到了一个新的水平。人们感受到自己能够讲述过去、现在和未来的故事。如今，我们仍在谈论这件事情。我们应该再来一次”——乔安娜·安斯泰（Joanna Anstey）在#ETF20上留言到。

---

## 为什么引导对于传播专业人士至关重要，反之亦然

在本章我们将探讨引导在传播与沟通领域应用的价值，并简单提及传播与沟通应用于引导的作用。我们相信，在引导与传播之间有着彼此应用各自专业技能的独特机会。我们将为读者分享一些全球领导者的实践故事。我们会用几个案例说明两个专业相结合的力量，包括一些你能立马拿回去用的实用点子。就如序言所说，我们希望以此来减少误解、无效沟通并展现合作的力量。

*“听！从倾听中学习。从倾听中感受惊奇。如果你没有学习，也没有感到惊奇——或至少是感到困惑，那么你就没有在真正地倾听。好奇心很重要。*

——金杰·霍曼

我们希望你在读完本章后，也能像我们采访过的传播专业人士卡莎·道格尔（Kasha Dougall）那样，

她说：“如果不借助于引导，我将无法完成工作”，或者你也决定想成为那样的引导者！

为了写好这一部分，我们采访了20多位不同国家的专业实践者。有些人还为我们分享了很多知名作家与思想家的名句，我们也会在此为读者引用一些。

像本书中的许多观点一样，我们将本章视作一段对话的开始而非结束，视作一次学习之旅。我们鼓励你使用文中的概念与他人就引导应用于传播及参与的价值开展对话。经验告诉我们，沟通与对话是深化人们对知识的理解、建立连接与增强合作的 fastest 方式。

### 我们工作的框架

专业与非专业的不同，在于专业人士在面对本领域的挑战时会采用某些一致的方法。

在外人看来，专业实践的基础是信任。这也是为何人们会雇用或聘请他人的原因。正如你相信会计师会精准做账，医生会仔细诊断一样。然而，不同专业团体会使用不同的术语来描述其核心能力。

国际引导者协会（International Association of Facilitators, IAF）制定过一份明确的能力模型。该模型有助于指导本领域的专业人士（引导者）在实践引导时更好地帮助客户。

国际商业传播协会（International Association of Business Communication, IABC）有一份传播专业的全球标准，阐明了一套帮助传播专业人士衡量自身能力的原则。

*“我总是惊讶于会议引导者在反思与对话质量上的巨大差异。我每天都参加很多会议，这些会议要么因为目标不明确，要么因为带领的很糟糕，要么因为没结论而一无是处。”*

——佩尔·尼尔森

### 伙伴关系

为了展现伙伴关系的力量，我们用6个案例来说明引导应用于专业传播与沟通的价值。其中两个案例用于说明IABC全球标准中的基本要素，四个用于说明其它原则。这些原则可用其英文单词的首字母ECCASE表示：

1. **道德规范 (Ethics)**：如何使用引导和焦点讨论法应对棘手的挑战？
2. **一致性 (Consistency)**：一致性是获胜的关键吗？

3. **背景(Context)**：为什么从高层到一线都很重要？
4. **分析(Analysis)**：大局观能帮你避免分析瘫痪吗？
5. **战略(Strategy)**：什么是战略视野以及如何帮到组织？
6. **参与(Engagement)**：如何创造至关重要的参与？

即便你手头有一本好菜谱，每次也不要做遍所有菜。相反，好好研究一下这部分能帮助你获得最佳效果。这里的每一种想法都是为了更多地激发你的想法与对话。当你有新的见解和例子时请记得来网上使用#FacPower和大家分享。

### 1. 道德规范：如何应对棘手的挑战？

*“传播专业人士采用最高的职业行为标准。” --IABC全球标准*

道德规范是专业传播实践的首要原则。

道德规范是指导专业实践的务实工具。国际引导者协会和国际商业传播协会都有其成员承诺要共同遵守的简洁中肯的准则。你可以上网或从本章后面的参考文献中找到这两份准则。

本章重点说明你可以怎样将其活用到自己的实践中。虽然写在纸上的准则看起来不错，但只有当它们被用到实际对话时才能真正显示出力量。只有通过质疑现实生活中的道德困境才能进一步探索和协商这些准则。

*“组织倾向于忽视或边缘化那些愿意提出问题的人。他们被贴上了非团队合作者的标签。”*

**—露丝·斯坦霍尔茨**

然而，这个想法中存在某种张力，可能会让某些靠提问解决问题谋生的引导者感到惊讶！传播专业人士不愿意开展此类对话，因为他们通常被训练成发言人，而这与引导是截然不同的方法。为何如此？我们采访了一位从事商业道德规范实践的国际专家露丝·斯坦霍尔茨（Ruth Steinholtz）（很巧，她是我们的一位客户）。她说：

*“组织倾向于忽视或边缘化那些愿意提出问题的人。他们被贴上了非团队合作者的标签。”*

当你在一个不合适的场合提出很多问题时，你自己也能发现这一点。

这正是引导能真正发挥作用的时机，因为引导的本质是提出问题，让团体自己探索答案并从中相互受益。

以下是斯坦霍尔茨与她的合著者克里斯·霍奇斯（Chris Hodges）教授为计划实施商业道德规范的领导者推荐的几个参考性问题：

- 我们是否已定义清楚组织道德规范的基本宗旨？
- 我们是否定义清楚并在一贯地捍卫道德价值观？
- 我们的系统能否让合适的人在“合适的位置上”做正确的事？
- 我们的领导者与董事会成员能否相互挑战各自的思维并问责？

这些都是很好的问题。如果不能用某些对话将其置于相应的背景时，就会让人难以理解和回答（包括提出来）。能够处理好道德规范问题是引导与传播专业实践的核心。事实上，对任何专业来说都是如此。有一种能够帮助人们开展这类关键对话的有效的方法，即ToP（Technology of Participation, ToP）中的焦点讨论法（the Focused Conversation Method）。该方法基于人类的行为反应模式，也被成为ORID。ORID是四个英文单词的首字母缩写：分别是客观性（Objective），反应性（Reflective），诠释性（Interpretive）和决定性（Decisional），这些词可以揭示对话过程的每个层次。

焦点讨论法是文化事业协会（the Institute of Cultural Affairs, ICA）发展起来的ToP参与的技术方法论的一部分。附录A中有更多关于该方法的介绍，以及更多有关道德规范和道德困境的资源。

## 2. 一致性：获胜的关键？

*“作为组织的代言人，传播专业人士为组织的内外部受众讲述一致性的故事。——IABC全球标准*

继道德规范外，另外一个专业传播实践的基本原则是保持工具和技术（包括叙事）在应用时的一致性。

正如我们在与罗恩·福克斯（Ron Fuchs）交谈时他讲的那样：“传播人士必须保持一致性和不变才能发挥作用”。他还指出“人们通常认为只要沟通过一次就可以了”。

本章我们探讨的是引导应用于一致性实践的价值。你可能会疑问，“难道这不与人们常说的‘变革是根本’以及‘引导中的干预要根据情形量身定制’相违背吗？”

需要说明的是，这里的“一致性”不是指过去传播实践中所谓的连续传递，即把同样的消息在组织的

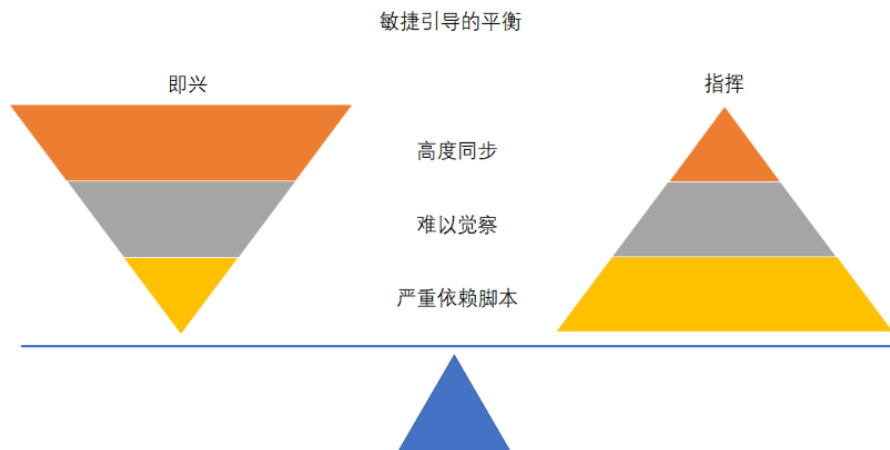


各个层面传递下去。你可以查看参考文献中的推荐书籍：凯蒂·麦考利（Katie Macaulay）的《从连续传递到对话》（From Castcading to Conversation）。

“变化是唯一不变的”听起来很时髦，其实这是古希腊哲学家赫拉克利特在2500多年前的一句断言。如今，你可能还听过线车宣言（the Cluetrain Manifesto）或敏捷宣言（the Agile Manifesto），相对而言，它们出现的时间也很长了。

那么，在这种情况下引导能做什么？丽贝卡·萨瑟恩斯（Rebecca Sutherns）在她的引导指南《敏捷：脱离脚本仍在轨》（Nimble: Off Script But Still On Track）中提出了一个有用的模型，能说明指挥与即兴之间的这种平衡。她在书中写道：

*“高超的引导是无形的。做得好的话，人们几乎感觉不到它的存在，人们顺其自然、心甘情愿和富有成效。他们能找到指挥与即兴交相呼应的最佳平衡点。”*



根据IAF的能力模型，引导者必须能够“创建恰当的设计方案以实现预期的结果”，并且“让流程适应不断变化的情形与团体的需求”。这与瑞贝卡所谓敏捷引导中的指挥与即兴的平衡有关。

*“传播与沟通人士要计划、计划、再计划。引导者经常要依赖于即兴或放弃剧本；说到底，计划与即兴像是硬币的两面。”*

—夏洛特·迪特洛夫·詹森

敏捷（且一致性的）传播是什么样的呢？首先，要有一个所有传播能与之对齐的清晰的组织战略。其

次，要有品牌手册、宣传话术和价值观材料等参考工具，以确保交付工作的一致性与灵活性。

*“敢于冒险是暂时失去立足点，不敢冒险是失去自我。”*

—索伦·克尔凯郭尔

在这两种专业中，最终都要一致性地应用这些原则与现有框架。事实上，这是让工作结构合理又充满活力，让工作获得成功的路径。文章末尾提供了一些相关获奖项目的链接。

### 3. 背景：为什么从高层到一线都很重要？

*“为组织的成功倡导有赖于对其政治、经济、社会、技术、环境和法律背景的透彻理解，以及如何与其它组织中的代表互动。”*

—IABC全球标准

讲过道德规范与一致性这两个基本原则后，再来说一下IABC全球标准的另外四项原则。这些原则能够帮助传播与沟通专业人士应对他们遇到的每一个挑战。首先是背景。

为什么要用引导？正如卡特琳·肯特（Katrine Kent）告诉我们的那样：“当能够与愿景、目标或其它渴望的结果相关联时，引导可以激发出团体及其所处环境的最好的一面。”此外，人们通常是在案头做背景分析，这很容易导致闭门造车。相比之下，参与式的引导过程能够帮助人们从不同的视角获得学习与见解。带领参与式过程的方法包括参与式天际线扫描（Participatory Horizon Scanning）和ToP方法中的历史扫描（Historical Scan，也叫奇迹之墙，Wall of Wander）。

下面举两个例子来说明使用引导对于理解背景的好处。使用参与式方法帮助一个小团体和一个大团体分析挑战和当前现况。

#### 小团体：心灵苹果（Mindapples）

致力于帮助人们管理自身心灵的慈善机构——心灵苹果的董事会希望重新修订该机构的战略。为理解机

构当前的运营背景，我们使用了传统的ToP方法中的历史扫描。

*“我们澄清了宗旨和目标，制定了具体的行动方案来推动机构向前发展。”*

—理查德·阿梅斯（Richard Armes），Mindapples董事

### 大团体：欧洲培训基金会（#ETF20）

这是一次2.5小时的会议。在第一阶段，12个10人小组头脑风暴出基金会过去20年历史里令人难忘的事件和里程碑，并展望了期待在未来发生的事情。人们围绕个人、全球以及基金会三个维度开展头脑风暴，分享各自的故事。然后，把这些事件写到了卡片上，并将卡片贴到墙上10米长的时间线中。参与者使用收集到的手工品、纪念品来找灵感。人们在卡片旁边贴上照片，创造出可视化的历史画面，帮助团体在一个新的背景下思考他们的工作。

*“我们借助引导的力量将传播与参与的战略变为现实。”*

—乔·安斯泰 #ETF20

在第二阶段，人们重新结组，分享自己的故事、听到的故事以及更多的故事，找出不同维度之间的影响和这些内容所呈现出未来的发展趋势。最后，12个小组向大家汇报他们的故事与见解，最终大家在为过去20多年的共同旅程命名中迈入高潮。人们分享的故事和见解被记录在出版物中，并且还制作了一份短视频来传播本次会议的精神。

## 5. 分析：大局观如何帮你避免分析瘫痪

*“传播专业人士严以律己并识别组织内外部的机遇和挑战。”*

—IABC全球标准

在了解过背景和介绍战略之前，我们先说一下分析。分析是IABC全球标准的第四项原则。机遇总是偏爱有准备的头脑。正如罗恩·福克斯（Ron Fuchs）所说：“尽可能深入地了解业务：理解组织的能力决定着你能否成功。”

### 案例：大局观

我们采访了迈克·庞斯福德 (Mike Pounsford)，了解他带领组织领导者进行分析的经验。经验表明，可视化的引导方法能帮助团体摆脱分析瘫痪。他告诉我们，传统的自上而下的方法无疑是不够的，尤其在大型组织中。他还说，当组织存在多层级和复杂的结构时，逐级传递的方式在上下两个方向上都会显得太迟缓。“自上而下”的理念也与组织应该赋予员工权力来提供令客户满意的服务，以及提高生产力所传递的信息相矛盾。

实现组织所需的协作需要加强高质量的对话，即那种能够帮助人们确定如何支持战略的对话。这种对话鼓励人们去迎接挑战，理解需要做什么来支持变革并对结果拥有高度的责任感。

为了克服分析瘫痪，迈克带领团队探索未来五年内影响其业务的技术发展。首先，他使用了ICA参与的技术 (ToP) 中的团队共创法 (Consensus Workshop Method)，将大家的答案分成七个主题。然后，他让大家将这些主题绘成一幅画，利用人们的洞察力与想象力为大家实时地创造出视觉的合成效果。

这直观地为组织展示出面临的挑战，以及需要做什么来应对改变。为了让人们参与到如何应对挑战的对话中，这种可视化的方法提供了参与的切入点，因为：

- 它邀请人们解释正在发生的事情；
- 它更容易理解（你不需要理解“范式转变”等术语）；
- 它能更快地提供信息；
- 它不会导致观众挑剔，而是更加好奇（列清单反而会招致人们的挑剔或怀疑）。

*“如果你想有效沟通并影响他人，你需要先了解对方。了解只能靠倾听。”*

—史蒂芬·柯维

比视觉效果更重要的是针对它的对话，这种对话必须要被很好地带领才行。视觉成为对话的焦点，而问题则吸引着参与者。通过使用ToP引导方法和视觉思维工具，迈克创造了更深入分析所需要的协作，从而帮助人们获得实用的见解。这对于制定好战略与支持性沟通策略都是至关重要的。

### 5. 战略：什么是战略视野以及它将如何帮助你测试传播策略？

*“用深思熟虑的战略应对传播的挑战与机遇，能够助力组织实现其使命与目标。*

*—IABC全球标准*

战略是IABC全球标准的第五项原则。这是一个广泛、深刻和永恒的主题。劳伦斯·弗里德曼(Lawrence Freedman)在他的著作《战略：一段历史》(Strategy: A History)中用了768页探讨这一话题。在本书其它章节中，金伯利·贝恩(Kimberly Bain)将许多有关战略的实用见解和建议整合到了十几页的篇幅里。

IABC的领导者已经很熟悉参与式战略规划法。他们在过去两轮的3年战略规划中都使用了我们在本章提到的许多方法。这有助于IABC让全球1000多位领导者更好地参与进来，发出自己的声音。这是一种建立伙伴关系并将意图与行动对齐的强有力工具。

传播战略是组织战略的一部分，它必须适配组织战略。这也是为什么广泛输入信息非常重要的原因。利益相关者的建设性意见有助于避免很多问题。这事关打造组织的清晰度。认同或与后续步骤相一致，能让所有人齐心协力。我们相信，每一次引导都胜过单打独斗。

简而言之：专注于测试你的传播战略，以确保其与组织战略保持一致。推荐你阅读金伯利写的那一章，还有弗里德曼的书，孙子兵法，以及宫本茂(Miyamoto Susashi)和冯克劳塞维奇(Von Clausewitzch)，还有Christensen, Collins, Kagermann, Kaplan, Norton, Porter, Porras, Powers和ICA同事Bill Staples的作品。

同时，我们还为你提供了一组问题，能帮助你测试传播战略。它们可能与你平时习惯了的问题略有不同，但这正是我们要说的重点。公开对话有助于最大限度地减少误解，尤其是在制定传播战略时。它可以被称为一种元活动。

### 将目光投向地平线以测试你的传播战略

好的传播战略会在多个层面上有效并能经得起时间的考验。双轴战略发展视野模型按照时间顺序描述了不同的活动和你需要考虑的问题。

如果在这个练习中出现的问题比答案还多，那么就需要与你们负责传播的同事做些深入探讨了。我们为很多客户使用本章前面提到焦点讨论法，并使用这个双轴模型探讨战略视野。无论是与企业、公共部门还是非营利组织合作，这种方式总能揭示出很多新的见解。

(右图：战略发展视野)

我们制定战略规划的首选方法是ToP中的参与式战略规划 (Participatory Strategic Planning, PSP)，详见比尔

·斯特普尔斯 (Bill Staples) 的《战略转型：引导ToP参与式战略规划》。这是一个强大与适合做长期规划的引导流程，其中组合了建立共识的ToP团队共创法和帮助团体有效对话的ToP焦点讨论法，以及能将想法转化为富有成效的行动与具体成就的ToP行动计划法。

*“如果我有一个小时用于解决问题，我会用55分钟思考问题，再用5分钟思考解决问题的方案。”*

—阿尔伯特·爱因斯坦

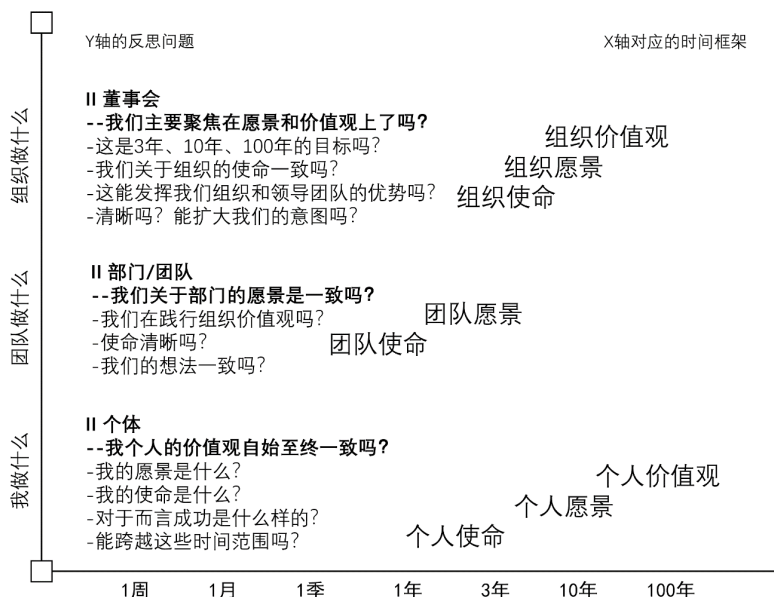
如何制定传播战略不在本章讨论范围之内。我们的建议是，你可以借助引导式的过程来扩展、深化和明确你的传播战略的发展/方法。

## 6. 参与：如何让它变得重要？

*“传播专业人士识别员工、客户、股东、监管机构、政府机构和其他对组织经营感兴趣的团体并与之沟通。这些团体都可能影响组织的成果。”*

—IABC全球标准

IABC全球标准的最后一项原则支撑了我们的论点，即引导应该成为传播专业人士工作的核心。这既是要努力的目标，也是你在准备时要做好的事情。



正如金伯利·贝恩 (Kimberly Bain) 在我们撰写这一章时提醒的那样：“参与是一组有目的的对话。这一切都始于对话，这些对话必须是有意义和有目的的。”

如果你能让每个人参与进来，那么执行更有可能会自然地发生。科特在他的《变革之心》一书中写到：“永远不要低估聪明人帮助人们看到可能性、树立信仰和改变行为的潜力。”

换句话说，关于战略挑战的简明答复是：“如何让人们支持变革？是……参与。这在实践中意味着什么呢？”

曾经在一届国际引导周期间，我们邀请了69位引导、传播和变革管理界的专业人士，在推特聊天区的“#FacWeekChat”专栏探讨了这一话题。以下为大家简要说明的其中6个主要的建议。

我们的目标是将人们聚集在一起，就共同感兴趣的话题相互学习，建立连接和促进更广泛的合作。这些变革经验源自与本地及国际上很多行业领域里大大小小组织的合作，它们涉及到卫生、教育、信息技术、宗教及国际援助与发展等领域。

## 引导的力量

如何让人们支持变革？

1. **变革的背景必须是有益的。** “当外部压力能表明变革的必然性时” 人们会支持变革。 “作为助产士的引导者只能协助真正“怀孕待产”（想改变）的客户！”
2. **组织愿景、目标和理想的价值观必须清晰和被大家共享。** 在“在决定做什么之前，有一个明确的目的... 聚焦于变革的能量和动力”时，人们对变革的支持才会发生。
3. **必须要有富有包容性和真正的参与。** “全体参与共同创建愿景是获得认同的关键。” “共同设计、共同创建、协作。” “召集所有人与变革息息相关的人。” “每个人都想改变，但没有人想要被改变。” “当人们忘记变革需要他人的参与”或“当变革是在未经适当协商或引导就从上而下强加下来”时，就不会有人支持。
4. **要谦逊、有耐心和深入地倾听。** “对于要面临的挑战保持诚实与透明，否则在出现问题时，你将失去人们的信任。” “花时间，不断地进行过程检查；花时间，去倾听；花时间，承认遇到的阻力（我提到过花时间吗？）。” “接纳组织中反对的人，坦率地与他们对话。” “对待人们的无形资产要像对待他们说过的话一样。”

5. **对需要出现的情况持开放态度，同时专注于愿景。**“从可能性而非项目计划开始”和“了解团队新的需求..... [允许]团队协同出现。”当人们不回应新的需求，当个人问题优先于共同愿景时”，就不会有人支持变革。
6. **还有，领导力必须是明确、果断和鼓舞人心的。**“成为一个能做艰难决定的领导者。变革本身具有一定的破坏性，但强有力的领导可以减轻人的风险。发出“强有力的邀请，真诚公开地表达”。“有关变革的讨论往往是消极的、失败的。我们需要激励和支持人们。

### 结论：我们可以相互学习什么？

事实证明，能够学到很多。我们从大量国际实践者、专业性对话以及大大小小的团体案例中汲取了很多经验。

### 传播专业人士能从引导中学到什么？

如果你想带领他人，就要让大家参与，引导是帮你做到这点的好方法。引导有助于将传播“从逐级传播转变为对话”，传播专业人士可以向引导者学习如何在人们想参与时构建结构化对话的方法。传播专业人士可以用引导中的许多协作流程更好地做准备。

正如金杰·霍曼（Ginger Homan）所说：

*“传播人士经常认为自己知道答案，而引导者通常认为自己并不了解答案。”作为一名工作在传播与引导之间的顾问，我知道答案存在于和我一起工作的人们而非我的头脑中。这与如何构建提问有关，有时就像剥洋葱皮，当你学会了其中的精髓，那将是令人兴奋和鼓舞人心的。*

### 引导者能从传播专业人士那里学到什么？

本章的重点是传播专业人士如何从使用引导中受益。同样，引导者也可以从传播专业人士那里学到很多东西。



## 《引导的力量》

---

例如，传播中使用的工具和技能是让人们“聚在一起”从而开启引导、提供充足信息和抱有恰当期待的关键。传播还可以让没“到场”的人也参与进来.....沟通结果。传播专业人士擅长使用数据收集工具以及衡量或评估工作成果的方法，对提取与任务相关的故事和使用它们构建意义有丰富的经验。

如上所述，我们可以从各自的专业标准与能力模型中受益。这乍一看似乎很复杂，甚至是难以做到的。不要灰心，会有方法的。找人聊一聊，让引导为你的工作带来价值。这可以帮助你做出改变，也会很有趣。

### 致谢

我们与很多杰出的实践者做过沟通与采访，他们分享了很多实用的见解，慷慨地分享了很多资源并允许我们复制和传播这些内容。如果不对他们表达感激之情，那将是我们的重大失职。我们要特别感谢：Ginger Homan, Mirjami Sipponen-Damonte, Ron Fuchs, Zena Gabrielle-Hailu, Charlotte Ditløv Jensen, Bill Staples, Mike Pounsford, Sharon Hunter, Katrine Kent, Rebecca Sutherns, Ia Brix Ohmann, Kasha Dougall, Robin Parsons, Bent Sørensen, Anna Marie Willey, Neil Griffiths, Pelle Nilsson和Jonathan Dudding。我们还要感谢本书的多位合著者，他们分享了自己的观点；同时，还要感谢那些在我们撰写本章之初参加过网络沙龙的朋友们。

### 参考文献

- International Association of Facilitators. (n.d.). *IAF Core Competencies*. Retrieved April 25, 2021, from <https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies> 国际引导者协会能力模型
- International Association of Business Communicators. (n.d.). *The Global Standard of the Communication Profession*. Retrieved April 25, 2021, from <https://www.iabc.com/global-standard/cluetrain.com> 国际商业传播协会全球标准
- Searls, D., & Locke, C. (1999). *The Cluetrain Manifesto*. The Cluetrain Manifesto. <https://cluetrain.com> 《线车宣言》
- Highsmith et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. The Agile Manifesto. <https://agilemanifesto.org> 《敏捷软件开发宣言》
- *Learn more. . . on the 20th anniversary of the European Training Foundation* | ETF. (2014). European Training Foundation. <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/learn-more-20th-anniversary> 欧洲培训基金会





## 第七章

---

# 自我反思、自我蜕变和个人成长

作者：Barbara MacKay（芭芭拉·麦凯）

译者：陈宁Elaine

引导通常是为我们为团体做的事情，而自我引导需要引导者自我反思，诚实地看到自己的模式，因此引导对于我们引导者个人来说也是十分有价值的，引导也是带我们自己踏上旅程的艺术。

在本章中，我们将介绍：

- 什么是自我反思和自我引导？
- 为什么要这么做？
- 如何做到？
- 如果你经常利用引导流程进行自我评估和改变，会发生什么？

这是一个非常实用的章节，我们提供了三个自我引导流程供你尝试，还有很多可供选择的引导流程，我希望你至少尝试其中一个。引导的力量可供你创造积极的个人变化。

---

### 什么是自我反思和自我引导？

Süleyman Davut Göker和Kıvanç Bozkuşu在2017年的一篇文章中说，反思不仅是一个个人过程，而且是一个协作过程。它涉及不确定性和经验，包括人们不同的视角、价值观、经验、信仰以及更大的背景。通过反思，我们会找到新的角度，清晰度，以做出更好地改变。当新的问题浮现，我们再次通过反思做出新的改变，因此这个过程呈螺旋式上升。

---

无论是教练，培训师，还是引导者，都会邀请参与者定期进行反思。吉姆·莫兰（Jim Moran）写了一篇关于自我反思的认知神经科学的文章。ii 他在文中说：“思考自己是人类精神生活的基本认知过程”。吉姆认为，某种程度上来说有一个完整的大脑网络致力于自我反思。

我自己的自我反思经验是，反思是一个分析的过程，诚实地看待事实和感受。它是关于内省的自我对话，例如：刚刚发生了什么？我当时做了什么，说了什么？我在自己和他人身上观察到了什么？什么看起来进展顺利，什么不那么顺利？下次可以有什么不同的做法？我的下一步要做什么？这种准确自我评估的能力帮助我们调试和改变，使我们能够以更大的信心和弹性面对未来。

教练吉姆·奈特（Jim Knight）总结道：“当我们反思时，我们可以通过回顾一些事情例如行为，来评估我们的表现，并根据我们的反思，思考如何做得更好。”

自我引导是关于运用过程的工具、态度，做出更好的决定，达到新的目标和更好的结果，就这么简单。

### 为什么要进行自我引导？

许多人都听说过这句话：“在帮助他人之前，你必须先帮助自己”。例如我们耳熟能详的飞机乘客指引，“在帮助他人戴上氧气面罩之前，先戴好自己的氧气面罩”，这就是一个很好的例子。如果你自己都在缺氧喘气，很难有效地帮助别人戴上口罩。我把这种想法扩大到引导领域，本章是关于“首先戴上自己的氧气面罩”，用引导帮助你自己成长和发展，可以帮助你更熟练地引导和帮助他人，我接下来会做进一步说明。

流程引导者旨在做的一件事，帮助团队以沉着冷静的方式获得最终目标、产品、决策或解决方案。想象一下，当你还是一个不知如何做出决定的引导者，从本质上讲，你不知道你要去哪里。你从一个点跑到另一点，你迷失在困惑中，你的界限不明确，你对太多的请求说“是”。这种不知道自己是谁、要去哪里的内在状态，往往会影响你所引导的群体，最后他们可能会感到迷茫和不聚焦。

当你没有做足内在准备时，另一个不利的模式可能会出现，那是迫于紧急压力下的运作。对此我有不少经验教训，我以为我正在给别人留下深刻的印象，或者满足了取之不尽用之不竭的任务清单；实际上，我没有达到我能产生的真正影响。对我来说，结果就是耗尽所能，疲惫不堪，完全无法帮助自己或他人。回想起来，我

---

真希望自己在引导生涯的早期就能发现“自我引导”的力量。

### 自我引导是为谁服务的？

- 任何有兴趣实现更充实、更有目的地生活的人
- 希望进一步发展愿景，并鼓励团队从大处着眼的领导者
- 热衷于通过流程引导来协助他人改变的引导者
- 希望帮助他人提高技能和拓宽视角的教练
- 需要被肯定其梦想可被实现的弱势群体

### 我的前提假设

- 每个人都能想象到一个不同的、更美好的未来
- 你值得定期花两到八个小时来制定一个令自己信服的、深刻的计划或时间表，因为它将指引和激励你很多年
- 使用直觉、图像和创造力来增强自我引导的力量
- 先自己使用这些方法，然后帮助他人使用这些方法

## Jesse的故事-第1部分

故事起源于我与另外一位引导师共同带领的一个研讨会，与会人员是引导师研讨会上的同侪引导师，我们一整天都在进行自我反思练习，研讨会的目的是帮助人们成为社区领袖和引导者。

最开始的三十分钟，每个人都做了自我介绍，现场氛围能量满满。这时，杰西走进了房间，杰西并不是一位引导者。（出于尊重隐私，我将使用“他们”来指代Jesse）。于是我要求杰西用相同的方式来介绍自己。

杰西开始了一场长篇大论，讲述了他们有多不想参加会议，他们来的唯一原因只是希望获得专业发展的学分。他们认为引导师做了一堆“子虚乌有”的东西（即抽象的，没有用的东西），没什么真实性。世界是一个令人讨厌的，到处都是坏人。杰西们每天的工作就是跟那些坏人打交道，促使那些人遵守规则，做他们应该做的事情。他们还说自己感觉身体不舒服，通过服用大量的药物来应对感染。最后，杰西们说自己还有家庭问题。我试图打断杰西，但没有成功。杰西继续咆哮着说世界有多糟糕，人有多糟糕，自己的工作就是收拾烂摊子。整个过程杰西并没有反思，没有审视，只是向我们抱怨对生活的不满。

我的协同引导师后来告诉我，她非常深刻地感受到了Jesse的痛苦，那一刻除了Jesse的痛苦之外，什么也想不起来。我注意到参与者实际上正在远离这个人。他们的身体弯着腰，好像试图保护自己，他们的脸看起来很紧张，沮丧或害怕。

我感觉到Jesse，考虑到他们所生活的世界，我想我需要“直接了当”。自我引导是需要直接和真实的，这需要对自己完全诚实。所以，我诚实地告诉杰西我刚刚观察到的情况。杰西听完变得安静了，虽然表情看起来有点惊讶，但他们仍留在了房间里。这次干预是当天的众多干预之一，旨在帮助杰西认真面对自己的变革过程。我们（协同引导者和其他参与者）都不知道杰西在利用自我引导过程中的能力有多大。

在我们接下来的分享中，我们将回到杰西的故事。在你读完本书的其他章节后，或许杰西的故事会让你的生活或职业生涯发生不少变化。

## 如何开始自我引导的旅程

我想通过三个创造性的引导工具帮助你提升自我引导的力量，这些工具都将使用图像，都包括视觉化愿景。当然，自我引导不一定都要包括愿景。它可以只是一个回顾过程 - 回顾过去，看看你可以从过去的努力中改进什么。然而，我发现，当我把愿景作为一项常规的生活活动时，最具戏剧性和充实性的变化就会发生。

几十年来，我为自己、朋友、家人和同事多次使用这三个工具，极大地正向改变了我自己的生活和许多其他人的生活，人们言行的改变充分验证了这一点。如果你是领导者或即将成为领导者，这对你格外有益。我之所以这么说，是因为自我引导的力量在于，定期实践会加深你对自己和他人的无限了解，提升领导力的有效性。

### 杰西的故事第二部分

事后看来，我认为杰西已经看不到他们的愿景——他们不知道自己的梦想。他们正在执行”如何做”，但忘记了问“为什么”和“什么”。让我们看看当他们联结到“为什么”和“什么”时会发生什么。

参见：西蒙 西内克的“黄金圈”<sup>vi</sup>

## 三个我喜爱的“自我引导”工具

因为篇幅有限，本章我只能有选择性地介绍三个工具，还有一个我也很喜爱的工具是ICA ToP®战略规划模型，但它需要深入的培训学习才能做好。

### 1. 拼贴画和 ToP®焦点对话法

拼贴画是指运用许多拍摄的图像并将其张贴到纸板或硬纸上的过程。ToP®（Technology of Participation 参与技术）是指一套面向全球引导者和引导性领导者开发的一套文化敏感性引导工具，而ORID或焦点对话是所有ToP®工具的基础。

### 2. PATH（Planning Alternative Tomorrows with Hope）路径视觉引导法

它是由几位加拿大人开发的图形愿景和目标设定流程，最初是为有发育问题的人们开发的，用以帮助他们过上更富足的生活。后来人们发现它对任何团体或个人都有用。

### 3. Grove 图形个人指南针工作簿

Grove Consultants是一家国际视觉引导公司，他们生产精美的引导流程模板，既有可用于团队引导使用的较大的模板，又有可供个人使用的较小的版本，该公司还提供相关培训。

### 每个工具介绍将涵盖：

- **Why & When:** 为什么以及何时用，包括一些令人惊叹的示例
- **How:** 如何运用此法，有哪些步骤
- **What:** 做好最佳准备（既包括物品、道具的准备，又包括身体和情绪的准备）

如果你还没决定先尝试哪一个，这个比较表或许会帮助你做出选择：



三种自我引导方法的比较					
方法	准备	时间	所需的技能 / 态度	使用引导式白日梦	何时使用
拼贴画和焦点对话	收集 20 - 40 张图片	2 - 3 小时	愿意尝试不同的东西	没	- 你对自己的未来没有或很少的想法 - 你的大脑需要一个快速启动
路径PATH	利用流程步骤自我引导	3 - 4 小时	能够可视化, 设定广泛的目标, 并思考细节	是的	- 你有很强的做出重大改变的动力 - 你需要快速的协助。
Grove图形个人指南 针工作簿	-购买工作簿 -按照说明进行操作 -备好多种颜色马克笔	6-12小时 -最好分开几次完成	分析和创造性思维	没	-你喜欢缓慢而有条不紊地工作, 并享受大量的个人反思时间 -你熟悉视觉模板的使用。

### 拼贴和ToP®焦点对话方法

#### 为什么和什么时候使用此法

当你不确定自己的未来时, 可使用这个方法。你可能会觉得自己对所向往的未来一无所知。你甚至可能会感到“卡住”、不满意、没有动力, 对自己目前的生活不确定。运用此拼贴方法, 同时进行自我反思对话, 让自己的大脑快速运转起来。拼贴方法是有效的, 因为:

- 图像中的模式可能会告诉你一些事情, 而你的意识却没有发现到这点
- 图像的力量会持续支持你——神经科学告诉我们, 图像会存储在人们的长期记忆中
- 此方法只需要较少的时间, 而且不需要钱

### *Jesse的故事-第三部分*

*还记得Jesse的消极情绪吗？在Jesse的故事中，我也看到了图像的力量。*

*在研讨会的后期，我们让每个人先画一幅图，代表他们当前的生活，然后让他们想象/感知一个不同的，更积极的未来画面。Jesse自豪地展示了他们当前状态与未来状态的图像。前后的对比是惊人的。杰西用暴风雨和不稳定的心悸展现了他们目前的生活状况，而未来的图像则糅合了美丽的弧形，中间还有一朵花和一个太阳。两幅画在色调和感觉上的差异也大不相同。*

## 我的经验

我曾多次使用拼贴画方法，有时我也引导自己做。然而，如果与一群人共同在彼此的拼贴画上协作，那会更加有趣。一方面，其他人可能会给你提供有意义的建议和评论；另一方面，你也可以观察和参考别人是怎么做的。

有一次，我剪出了一张带有双面玻璃壁炉的房子的照片，而我从来没有见过这些壁炉。然而，当我在一个新的地方找房屋，与我的房产经纪人一起走进一栋房子时，我的下巴几乎要掉了下来了，一个双面玻璃壁炉映入我的眼帘。那时我就知道，这里一定是我未来的家。

我还跟我的配偶一起做了一个联合拼贴画，我们彼此都从同一套拼贴画开始搭建自己的部分，共同描绘了我们希望的未來生活。我们首先从我们作为独立的、独特的人开始思考。我们留白了拼贴画的中心部分，那是我们希望相互依赖和合作的领域，然后先从我们各自渴望的部分开始创作，过了一小段时间，我们俩都从自己个人的拼贴画转向了中心部分，那是我们相互依存和合作部分。我们开始糅合拼贴画的多个区域，将我们的生活和品味融合在一起。我的配偶起初对此持怀疑态度，因为他更擅长逻辑分析。如今，当我们看着这幅十多年前制作的拼贴画时，很多事情都成真了。这么多年来，我们始终以来彼此满意的伙伴关系共同幸福地生活着。

## 什么是拼贴画方法？

拼贴画是一种简单的方法，先找到对你有吸引力的图像。然后，将这些裁剪后的照片粘在坚硬的板或纸上，直到整个板面都覆盖上了图片，通过图画描绘你想要的未来。这种方法几乎不需要花费，你甚至可以以虚拟的方式完成，但亲手剪裁的触感可能会更吸引人。

## 步骤：

- 
- 问问自己这些问题：在一年到十年后的理想生活里，我希望看到、听到、感受到什么？
  - 你可以自行选择时间范围：静静地思考一两分钟，确定相应的时间范围
  - 打开照片和图像的存储文件，挑选出任何一眼就“吸引”你的图像：你不需要过度思考这个问题，快速翻阅页面并抓取当前与你产生积极共鸣的虚拟/实体图像和文字
  - 浏览你选择的拼贴画，裁剪出你最想要的部分：例如，它可能是页面中最吸引你的某个单词或短语，又或许是某个图像或其中的一小块，它甚至可能只是一种颜色。一旦你找到了超过 30 张，则扔掉其他的废纸或未选择的图像
  - 开始在黑板、纸张或虚拟文件上粘贴或排列这些图像：你既可以先空出拼贴区域的中间区域给重要的图像；也可以“有机地”粘贴图像和单词（也就是说，没有任何顺序可言），看看会出现什么；也可以创建不同的图像主题，例如我的身体，我的冒险，我的家庭生活，我的工作生活，我的旅行等等；还可以发挥创意，加上闪亮的装饰做点缀。

- 有些人喜欢在照片之间或不同主题之间留出空间，而有些人则跟我一样，喜欢把所有的照片都叠放在出来，此外，你还可以剪裁、绘制词语
- 当拼贴工作进行到某个阶段，你会觉得它已经完整了，先把它放在一边，稍后再回来继续
- 如果你做的是实体版拼贴画，可以用拼贴胶水覆盖整块纸板，让你的拼贴画更持久，更有光泽
- 如果是虚拟的品贴图，打印出来挂在墙上，仔细欣赏 10 分钟以上

### 准备和用品（如果做实体版拼贴画）

- 收集图片：利用杂志效果就相当好，当我无法弄到杂志，我也会使用明信片或从互联网上打印的照片或图像。例如，图书馆、退休中心很可能有要丢弃的废旧杂志，而 Pixabay <sup>viii</sup> 是一个免费的在线照片来源。收集图片可能需要几天或几个月的时间，把收集来的图片存放好，打印出电子图片，以便下一步处理、裁剪和筛选
- 制作拼贴图背板：我建议尺寸至少 0.5 米 x 0.5 米（15 英寸 x 15 英寸）。它可以是圆形，矩形或方形。把它挂在你能看到的地方，要让它足够大，但也不要大到无处安放
- 使用 3-D 材质获得效果：你可以使用亮片，闪片或闪亮纸增加效果，尽情发挥你的创意
- 准备好一些胶水棒或粘合剂，将你的图像粘贴到板上
- 在附近放一个垃圾桶，随手扔掉你丢弃的图片/裁剪边角料
- 可以邀请一些同伴跟你一起制作
- 留出一到两小时安静不被打扰的时间
- 跟自己说制作过程会很顺利，让自己享受其中
- 播放一些你喜欢的音乐

在你完成拼贴画的那一天，与自己进行对话或邀请别人问你以下这些问题。请注意，这些问题以ToP®焦点对话的方式和顺序进行，你可以在附录A中找到有关此方法的更多信息。

- 你在拼贴画中注意到了什么？例如颜色，形状，文字，重点等？
- 哪些图像最为突出？

- 如果你的拼贴画中有词语，你喜欢什么词语？
- 对你来说，这幅拼贴画的基调和感觉是什么？什么令你惊讶？令你兴奋？疑惑？
- 这个拼贴画中的哪幅图/主题对你来说特别重要？
- 为了实现这一愿景，你已经在做哪些事情？
- 你想向谁展示这套拼贴画？
- 如果你要用一句话来捕捉这套拼贴画的“感觉”，你会怎么形容它？（它可以是电影或歌曲名称，你喜欢的诗歌中的短语，或者只是一个很好地总结性短语）

### 参考做法

如果你只想专注在生活/工作的某个特定的未来，还可以怎么做？你可以为拼贴画设定一个主题。例如，我了解如何设计我的花园，从我喜欢的花园杂志上撕下鲜花和设计的照片。当我在拼贴画上看到它们时，我感觉到了一个最吸引我的花园跃然纸上。

或许你希望专注于生活或工作的某一方面，例如转变一段关系或开始新的关系；聚焦展现工作或下一个职业生涯愿景。然而根据我的经验，我更喜欢将我的个人生活和工作都包含在同一个拼贴画中，因为我的生活影响着我的工作，反之亦然。你可以根据你的场景需要，选择单个主题拼贴画或结合生活和工作，自己动手试试吧。

### 完成拼贴后...

经常查看你的拼贴画，这有助于将把图像灌输到你的长期记忆当中。当机会来临时，或需要做出决策时，它会告知你如何选择，你的愿景将邀请你采取积极地面向未来的行动。持续在脑海中排练愿景，图像的力量会推动你前进。

PATH（规划有希望的明天<sup>ix</sup>）图形引导方法

### 为什么以及什么时候使用此法？

当你有半天的时间，这个简短而强大的图形规划过程会非常适合你开始一个项目或探索一个新的生活/工作

---

方向。这个方法将在1-2年激励你并让你专注其中，它也非常适合情侣或家庭。

此法是有用的，因为它：

- 为你的内心渴望建立清晰、准确的支持
- 协同增效那些差异、分离的想法
- 开启/重启项目
- 在未来数月/数年持续激励

当你主动地去梳理生活为你准备了什么，此法就很好用。你的潜意识知道你想要什么，但它需要合适的条件和流程，否则将无法做到。

## **PATH是什么？**

这个流程是由Jack Pearpoint, John O'Brien和Marsha Forrest, 在1994年基于他们早期的MAPS模型而开发的，它从以人为本的角度出发，让残疾人与社区/支持网络共同规划前进的道路，这个流程旨在为残疾人“创造公平的竞争环境”。目前它已被广泛使用，以下记录了PATH的八个步骤。

### **步骤：**

1. 触摸梦想的“北极星”（此处北极星是视觉化的说法）
2. 感知积极性、可能性的“12-18个月目标”
3. 立足当下
4. 确定哪些人会参与其中
5. 觉察“强化力量”的方法
6. 未来2-3个月的行动地图
7. 计划下个月的工作
8. 迈出第一步

我做了一个视频<sup>x</sup>来向你展示这些步骤，[YouTube](#)上还有其他步骤。

非常重要的准则：你必须首先完成自己的PATH（最好是由训练有素的PATH引导者带领完成），然后才能引导其他人完成其PATH，请遵守此准则。世界上只有很少人能向其他人提供这项服务，我们这么做是希望让更多人受惠，然后把此方法作为礼物，传递更多的人。

### **Jesse的故事第四部分**

*Jesse在某种程度上被困在了第3步（现在）。他们可以看到他们生活中的优点（金钱）和缺点（他们必须与他们“不喜欢”的，价值观不同的人一起工作）。在我们的工作坊里，Jesse有机会反思自己的梦想，这释放了他们想要实现的目标——有更多与家人相处和体验的时间，拥有更好的健康，与积极的人一起出去玩，过上更简单的生活。离开工作坊后，Jesse迅速进入第4-8步，并确定了促进改变的第一步。Jesse宣布，他们打算把日常工作的一个关键部分转给其他人，因为这一部分对他们来说是最令人沮丧的。一旦Jesse决定了这一点，我们可以看到他们的整个脸上都充满了满足和放松，他们在接下来的几个月里的还将把大部分工作转交给其他人，并最终将业务出售。*

### **我的故事**

在过去的25年里，每三到五年我都会邀请我的引导师重新带领我做一次PATH，我已经前后完成了五次PATH，它给了我新的方向和持续的动力。此外，有时我也自己做，每次我都对PATH过程中出现的情况感到惊讶。

当我第一次搬到美国，并试图在经济衰退高峰期再次开始我的事业时，我在2002年的PATH中想象到，我将在亚洲和南美洲度过相当多的时间，我对此感到不解，因为我从未去过这两个地方，也没有意识到我对这两大洲有任何的连结或渴望。我的女儿随后在2010年搬到巴西一段时间，结果我去了巴西多次，跟着女儿的老师学习了阿育吠陀和那里的五行。在我写这篇文章的时候，我去了秘鲁，我女儿现在在那里工作。然后在2009年，我遇到了RFOUR Limited的Lilian Wang。Lilian和她周围的人给我留下了深刻的印象，以至于我选择在过去八年参加了IAF（国际引导师协会）亚太地区的会议。到目前为止，我已去过墨尔本，东京，新加坡，孟买，花莲，台北，首尔，最近还有大阪！我还在2009年启动了一个多元化的引导学习小组xi（成员是来自许多不同国家、种族、年龄，拥有不同知识、专业领域的人，他们很积极主动地希望提升引导技术），该学习小组中有两名女性是亚洲血统。

2012年，我参与开发了一个关于引导设计的五大要素的引导课程。多年来我一直想这样做，但缺少所需的框架。开发这门课程的旅程让我对引导有了一些更深刻的见解，使我能快速确定我们作为引导师，真正想为群体做些什么，以及如何做。我在2018年开始了20人的虚拟学习小组，为期两年。同时，我在亚太地区的引导师朋友和工作伙伴继续增长。如果没有与亚洲和南美洲的连结，我甚至不会写这个章节，这一切都缘于我在PATH探索中的发现而展开。

## 完成PATH后...

我喜欢把我的PATH挂在一个我可以回味它的地方，我会重新阅读所有短语并查看照片，我会把它展示给关心或感兴趣的人们。同样的，PATH融合了素材和“梦想”，你不太可能完全按照PATH所述实现你所有的目标，但它们中的大部分会以不同的方式实现，惊讶吧？如果你已经为其他人完成了PATH，请在几周后与他们一起回顾，看看他们是否已迈出了第一步（即第八步）。在这里，引导的力量在于花时间进行反思，清晰阐明一个愿景，然后使其真实可见。

## PATH感言

以下是我的朋友、同事在我为他们引导PATH的几个月或几年后所说的话，分享给你们：

“退休是我咨询Barbara和制定PATH的最佳时机。PATH是个很好的工具，对于退休第一年的夫妇，它帮助我们用头脑风暴的方式制定了基于价值观的计划。

我们把完成的PATH贴在饭厅的墙上。它引发了我们夫妇之间的许多对话，但更重要的是，与我们的孩子，朋友和大家庭的对话。他们提出了许多探究性的问题，这有助于加强我们的计划，也让他们深入地了解我们现阶段是谁，以及我们将要去哪里。

PATH执行过程中有一件困难的事情，为了在第一年实现我的目标，我发现自己必须与妻子分开三个月以完成热带医学培训，以及在避难所做志愿者工作，妻子对此的支持至关重要。我们最终通过共同努力取得了时间上的平衡，战胜了挑战。

如今，当我们看着我们的PATH时，我们发现到还有很多可以做的！”

—— Joe Sullivan（医生）和Carol Gelfer（医疗保健顾问和协调员），美国

“与Barbara一起创建PATH赋予我很大的力量，这对我来说真的是个礼物。我想象到了未来生动的生活，特别是与IAF（国际引导协会）和成长中的领导者一起做志愿服务。我生动地看到引导成为流行术语，其价值随处可见。我还看到了一个强大的在线支持网络和大量的分享。整个过程是强有力的，引领我进入自己的潜意识，充满信心并清晰地描绘未来。在一个月内，我创办了IAF亚洲季刊，巧合的是，它被称为IAF Asia Buzz。

同时，我与一群充满激情的成员一起组建了亚洲地区领导团队，他们正在该地区做出一些令人惊叹的举措，



---

而这些只是PATH的一小块而已!”

—— Farah Shahed, 国际引导协会亚洲区协调员, 培训师、 教练和引导者, 印度

---

“我喜欢PATH使用视觉效果来指导规划的过程。通过它我更加清楚地了解到那些有助于我实现目标的支持。我在PATH确定的目标之一是获得ICF ACC(助理认证教练)的认证。我在PATH之后的一年内完成了这个目标，方法是花功夫在“注册”和“加强”这两项。现在我仍然把我的PATH贴在我的墙上，每次当我看到它时，都会让我的脸上露出笑容，因为它让我想起了我的目的和我的梦想。”

— Lyn Wong, CPF®, ACC, 新加坡。

## 准备和物料

注：你也可以创建一个“虚拟模板”，并使用绘图工具全部在线完成。

- 与拼贴方法不同，这种方法要求你在情感和心理上做好准备。如果你已经对未来考虑了一段时间，已有一些想法并准备采取行动，那将会有更好的效果
- 划分 2.5-3 个小时来完成你自己的 PATH
- 你需要 3 个小时绝对的安静和注意力。另一种做法是在 90 分钟内完成前两个步骤，在另外 90 分钟内完成第三个步骤。

物料：

- 大的纸张（A1 白板纸尺寸或 1-2 米长纸张）
- 多种颜色的马克笔，细头的和粗头的
- 粉笔，用于创建列和箭头
- 一些有助视觉化的轻音乐，令人平静的乐器有助于视觉化引导

Grove图形个人指南针工作簿 xii

## 为什么和什么时候使用此法？

Grove说此法有趣、有料、有能量，我非常认同，它兼具视觉化和时间进度表与细节。因为此法使用图形和图表，自然会吸引那些非常直观又喜欢逻辑思考的人们。而且我们可以完全靠自己完成，尽管我建议你与一群朋友或值得信赖的同事一起完成。

此法是有效的，因为它：

- 对于视觉爱好者和逻辑学习者同样具有吸引力
- 可以完全自己完成

- 它对生活中的重大变化是有帮助的

我会把此法推荐给那些处于人生不同阶段的人们，当你想在生活中做出重大改变时，它特别有用。你需要花费相当时间来完成此方法，每一步都大约需要30-90分钟。

分享我的一位同事的故事，他花了一整天时间，与我和其他八位引导师一起体验此流程。我们每一位都单独工作，但我们都在Compass工作簿的每一章节分享各自的成果，为我们彼此提供清晰的证明，鼓励继续去往工作簿的下一章节。以下是他的分享：

“我和一群引导师一起体验了“Grove图形个人指南针工作簿”流程，它帮助我审视我在哪里，我想去哪里，该流程让我清晰了解到，我希望在许多兴趣之间实现平衡：咨询（为社会公正和种族平等而战），与家人共度时光，旅行和弹吉他。我绘制出了一条实现平衡的道路，并成功地沿着这条道路前行（沿途或有些许倒退）。整个过程对我来说很成功，因为它是在一个小团体中进行的，这种小型引导创造了分享和反思的机会，完善了我的未来愿景。”

— Paul Krissel, 组织 发展与变革顾问, 美国

### 准备和物料

- 30-90 分钟的多次会议，因此完成此操作可能需要数周或数月时间
- 从 Grove Consultants 购买工作簿（在备注中有说明）
- 准备好书写笔和荧光笔
- 背景音乐（如果你需要）
- 一张不被打扰的大桌子或空间，小册子是螺旋装订的，长约 0.5 米

### 流程是什么？

这是一个自己做的指南（个人指南针），它有七个步骤：

1. 起点：你先提出一个指导性的核心或焦点问题，聚焦回答四个问题：是什么召唤着我？什么是紧迫的？我来自哪里？有谁参与其中？
2. 历史：你可以记录长达20年的生命历程——梦想、抱负、高峰和低谷、关键事件和人物、地点、职业和学习。

3. 横截面：典型的一周被分解成一个小时的楔形馅饼，这是一个评估你如何度过时间的机会。你会发现自己在日常活动上花费的时间，例如工作，家庭，朋友，娱乐，通勤，阅读，设备时间等。然后，根据在每项活动上花费的时间来评估你的满意度。
4. 库存：这基本上是一个SWOT分析——对当前优势和劣势，以及未来的机遇和威胁进行分析。
5. 愿景：想象你未来（未来几年）的生活，并填写一个模板，专注于某个或各类关系、成就、经历、快乐、贡献、环境和内在品质。
6. 选择：此模板邀请你缩小你一直在做的事情的范围，识别出你愿景的关键部分，并按优先级确定主题，然后写一份目标声明。
7. 行动计划：写出目标，时间框架、任务以及许多其他事情，这一步会参考前面步骤的输出。如果你真的喜欢规划细节，有四个具有相同图形的空白页供你填写。

## 我的故事

我在做这个 GROVE 个人指南针流程时，正遭受着颈部的伤痛，脖子疼痛的真实感提醒我放慢脚步。此引导流程的力量，在于帮助我厘清我是如何运用我的时间的，以及我希望如何使用我的时间。运用此方法，我还得出了一个人生目标声明，当时我感到非常自豪：

“与我的快乐，我的家庭，我的文化紧密相连，同时成为那些多元、年轻或未被充分代表的领导者的无私的，亲密的盟友。”

多年来，这一直指引着我、包括我的决策和选择。例如，根据步骤 3，横截面活动，我对自己花在开车去各个地方的时间感到惊讶。从那以后，我的驾驶距离减少到我以前的 30%，开车时间减少到我以前的 10% 左右。

*当我转向一种更具反思性、更专注的生活时，我看到自己产生了更大的影响。*

我减少开车去一个地方进行面对面的会议，而是与客户和同事协商进行虚拟会议，同时购买了设备，学习了新的虚拟技术来做好这项工作。这促发了我业务的全新方向——提供在线课程。如果没有通过指南针工作簿中的横截面时间线发现这一点，我是不会这样做的。

## 完成 Grove 个人指南针工作簿后...

与所有方法一样，最好多次查看你填写的页面。可能有些因素会迫使你重新评估自己的生活。如上所述，我在横截面时间线有了上面的发现。我重新创建了一些我喜欢的模板，并在几年后重复了一些练习。

*利用这种引导进行个人反思，改变和成长是我一生中做过的最令人满意的事情。这也是帮助自己帮助他人的最有效方式。*

与生活中的关键人物进行对话，你可能也像我一样需要支持来做出大的改变，让你爱的人协助你，对话会帮助你保持目标并坚持到底。

## 结论

以上每一种技术都由过程引导师带领，作为引导师，我们可能会以不同的方式运用它们。例如，引导师可以做一个小组拼贴画进行愿景，或者让小组画画，然后讲述他们未来的故事。我们也可能会使用更大的模板，囊括了PATH和Grove指南针工作簿类型活动，覆盖一整个墙面。但正如我前面说到的，这些方法无论对团体还是对个人，都非常有效。

自我引导的力量正通过我们每个人的实践而不断扩大，我们每个人都生活在这样的光谱上，从不断进行反思的高维度生活，到日常埋头做着看似重要的事情的生活。我偏向于训练自己过更具反思性的生活，然而这需要时间，我直到重大疾病和事故发生后，才知道我以前的超级“go-go-go”生活方式是不可持续的，当我转向更具反思性，更专注的生活时，我发现自己发生了很大的变化。

问题在于我们很少被教导如何反思，也没被鼓励进行反思，相反，在大多数情况下，我们被编程地从一个事物冲向另一个事物，就好像我们依赖于此生活一样。我们可能正在追逐一些无意识的，甚至未经检验的梦想，以实现繁荣、富裕的生活。又或者，我们可能在生活中遭遇到了太多的挫折，以至于过着勉强生存的生活。

使用任何引导方法或日志，通过提出好的问题进行自我反思，都会帮助你成长。在生活中更清楚地表达和展现自己的一言一行，会帮助你、你的家人、朋友和同事，也会帮助社区中的其他人。当我自己从大处着眼进行反思时，我能想象到自我引导的人会治愈地球，应对全球危机，战争，甚至可能将我们从自我毁灭中拯救出来。

利用引导进行个人反思，改变和成长是我在生活中做过的最令人满意的事情。这也是帮助他人做出改变的最有效的方式。

## **Jesse**的故事第五部分

还记得我们的故事的主人公**Jesse**吗？**Jesse**认为自己必须成为坚强的人，把工作做好，从不停下来觉察自己的工作是多么令人不满意和有辱人格。就在那天，当**Jesse**终于有机会在安全的环境进行反思，尊重自身内在价值观的需求被点燃，**Jesse**们做出了一个重大决定。

令人惊讶的是，虽然**Jesse**的初衷只是参加会前会议，以获得所需的专业发展学分，**Jesse**后来完整参加了为期两天的会议。在主会议上我们惊讶地发现，**Jesse**积极参与到每一项活动并沉浸其中。第二天，**Jesse**拉着我的手说：“你的工作坊是送给我的礼物，我意识到我必须停止跟那些坏人一起相处，开始和像这次会议中的好人一起相处。”

是什么促使了局面的改变？我认为是**Jesse**需要被听到了：我们这样做了，我这样做了，我的协作引导师这样做了，所有参与者都这样做了。**Jesse**“出现了，充分参与了每一次自我反思活动，并真正开始利用房间里的每个人来帮助他们去到他们想要到达的地方。自我引导帮助我们真实地“出现”，就像我们希望的那样。



视觉摘要作者：黄凯琳（Kailin Huang）

## 引用

- i. Göker和Bozkuş(2016), 反思性领导力: 学习管理和领导组织  
<https://www.intechopen.com/books/contemporary-leadership-challenges/reflective-leadership-learning-to-manage-and-lead-human-organizations>
- ii. 莫兰. 吉姆(Moran, Jim. 2016), 自我反思的认知神经科学  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128009352000105>
- iii. 奈特. 吉姆 (Knight, Jim) , 教学辅导小组的反思 , 2017  
<https://www.instructionalcoaching.com/reflection/>
- iv. 摩根. 娜奥米 (Morgan Naomi) 《在你帮助别人之前, 你必须首先帮助自己》(赫芬顿邮报), 2017  
<https://www.huffpost.com/entry/before-you-help-others-you-b-8267004>
- v. Calabretta, Gemser和Wijnberg, 战略决策中直觉与理性的相互作用: 悖论视角, 贤者杂志, 2016  
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840616655483>
- vi. 西蒙·西内克 (Simon Sinek) 的《黄金圈》演讲:  
<https://simonsinek.com/commit/the-golden-circle>
- vii. 有关ToP引导方法的更多信息, 请访问以下网站:  
<https://www.top-training.net/w/> (美国); <http://www.ica-international.org/> (加拿大);  
<https://sites.google.com/site/icataiw/home-page> (台湾); other offices throughout the world
- viii. Pixabay 网页 (100万 +令人惊叹的免费图像)  
<https://pixabay.com/>
- ix. Pearpoint, O'Brien和Forest, 路径PATH, 1993  
<https://inclusion.com/path-maps-and-person-centered-planning/path/>
- x. 有关适宜卫生技术规划进程的简短视频, 请访问:  
<https://northstarfacilitators.com/the-path-process/>
- xi. 北极星North Star引导师2009年多元化项目:  
<https://northstarfacilitators.com/cohort/>
- xii. Grove Tools, Inc. 个人指南针:  
<https://grovetools-inc.com/products/the-personal-compass>





## 第八章

# 过着引导的生活

作者：卡威·阿拉苏、史蒂文·贝克力

译者：张琳敏Michelle 审校：林恩慈Karen

村边高高的榕树下坐着三个人。“这棵树永远屹立于此，”他们一边说一边生动地比划着手势，这大致可以成为“永远”！拉杰威尔是村委会的领导人，也是长老之一，他在一旁笑着。他有着一脸大胡子和笑容，一双长期做农活而长着厚茧的大手。我们开始讨论起他们的生活、我们的时光、愿望、分歧和希望。他的眼底闪透出一抹亮光，说到：“你得带着人们一起，别无选择。如果你们不带着他们一起，这村落不会有将来的。”其他两人仰望着天空，他们的沉默并未表明他们有多坚定地信奉这一信念。

我们想为《引导之力量》以及为你们创作一个案例。事实上，它是一个溶于你血脉之中的引导。不论你是谁，新手、商业领军人物、家庭主妇、村长老……不管你是谁！我们提到的引导的力量最基本的形式是存在于围绕着我们身边的每一个人身上。

还有更多关于这故事的后续。

我们一直凭直觉来寻找证据。就像好奇的孩子似的，我们有着大力神波洛<sup>1</sup>的思维模式。我们都会以放大镜来审视行进的过程和对话，这有如彰显出侦探的典型特征。还有十几篇，甚至更多的研究论文和书籍摆在我们各自的办公桌上作为举证之用。在生动对话和深思熟虑的沉默之间（以及期间会发生的一切），这一章会以剧本表述手法来与读者一起来探索。所以，亲爱的读者们，请让我们一起花一些时间在脑海中勾勒场景及开始沉浸其中。毕竟，这是一种充满爱的劳作。

我们想为《引导之力量》以及为你们创作一个案例。事实上，它是一个溶于你血脉之中的引导。不论你是谁，新手、商业领军人物、家庭主妇、村长老……不管你是谁！我们提到的引导的力量最基本的形式是存在于围绕着我们身边的每一个人身上。

我们急于添加扩展内容，源于引导的专业领域及其工具和技术是早些年才存在的。然而引导作为一种生活方式则早已为人类所熟悉。引导持续以不同程度彰显在每个人身上。但不是每个人都能意识得到。因此我们的目的就是让它显现于人们的面前。

## 深海捕鱼

这本书的作者们都精通于过程引导，这是一种既定的实践。这是工作方式、结构、胜任力、践行者及认证方面的实践，沉淀了大量的知识和工作。引导已经（并持续地）为全世界不同的人带来巨大的价值和影响。这是显而易见的。

译者注：<sup>1</sup>大力神波洛是由阿加莎·克里斯蒂创作一个虚构的比利时侦探。波洛是克里斯蒂最著名的长篇小说人物之一，出现在1920年至1975年间出版的33部小说中。他有着无以伦比的聪明才智和好奇心。

---

我们想在表面可见之下探究更深，让所有人可以看到有若珍珠的瑰宝浮现。我们需要摆脱固有的思维模式，四处去探索看看还能找到哪些财富。我们先来探询这些简单的问题：引导是如何开始的？为什么它可以获得这么多的认可？在一开始时，引导是什么样子的？它的核心是什么？有谁是在不知道引导为何物的情况下在实践的？

然后，当然，去思考是什么让伟大的引导者真正伟大。我们希望把火炬传给哪些熟识引导之外的世界，从而帮我们获得新的可再生的和崭新的能量。通过这样的一个过程，我们寻求激励每个人可以尽自己的一份力量去创造一个更美好的世界。

现在，让我们深潜进入引导吧。

有一些人认为，究其根本引导源自于其拉丁语中的“容易”的意思，即“**facilis**”。引导的起源似乎是“使之更容易”。我们的阅读是为我们指出了研究者和作者对这一定义质疑的方向，他们认为这一定义太不充分了。我们理解这一点的。然而，我们想从这里开始。在轻松的心情里，它是一个清晰的开始。但我们当然不会止步于此。

我们想潜得更深一些，即便是想这样做，我们仍确定这不是在进行一项严谨的学术研究。就目前而言，我们更倾向于奇闻轶事而非精确的数据，启动对话高于统计数据。我们的兴趣和注意力在阅读和讨论历史、人类学、社会演变及工作等等。甚至是着手开始前，我们也意识到了自身所具有的认知偏见<sup>2</sup>。我们一直都是站在以当今世界所承认的方式的引导师角色里。我们对于话题和很多场景下的对话有热情，即使内心无共鸣却仍能将其落地呈现。现在，我们能做到的下意识地觉察到认知偏见的存在，剩下的就交给有先见之明的读者们。

我们的目的是明确的。我们想探索是否有方法让一个不经意的旁观者会相信引导的力量。我们希望将引导师群体的对话转移至工具和实践之外。我们相信，要在一门学科中注入更多的生命力的话就要扩大对话的范围。这就是指引着我们的北极星。

我们还想确保留给读者们一些有形的思考维度，以便更好地参与游戏之中。这是生活的游戏，或者也是引导的游戏。我们不希望其变成一个宏伟宣言，而是对所有对话的谦逊升华。

我们一直在做着一项名为“拆墙建桥—一次一故事”的项目。我们相信引导将在在未来成为生活里关键的一部分，这使得生活充满选择、分歧和可怕后果。我们把这个项目看作是一个小小的尝试，帮助大家增加生活技能的生命力。

这个项目把我们带到了世界各地不同的人们之间，经历了漫长时间对话的结果。我们意识到我们变得更丰富，是源于我们的提问让引导变得丰富。当我们与人们交谈时，我们探索了过去，并为未来绘制了主题的图景。于是，我们去，也回到未来！

在我带你们回到我们在开篇里提及的村庄的故事之前，我们想告诉你们一些事。在接下来的几页中，这些故事穿插了我们的想法。我们只分享了一小部分不同的对话，在这里没有特定的顺序。

每一次对话都很有价值，它们影响了我们的思考。我们这里分享的故事是为了说明一点，希望它们能激励你们去探索围绕在周遭事物的故事。那么，我们现在继续回到村庄的场景去。

即使夕阳西下，余晖照射在尘土飞扬的南印度村落里，这三位男士给我们添上更多的茶，我们相谈甚欢。他们讲述了自己的生活，讲述了他们从祖先那里听来的故事，他们采用了一些做法是为了确保村庄可以永续发展，并给未来带来希望。“这真好，有城里来的人到村里听村民讲故事”三人的里中年长者说道。他笑罢随补充道：“你们知道，一切都是从这个村庄开始的。”

---

译者注：<sup>2</sup> 认知偏见是指确认一个人先前存在的信念或假设的方式进行搜索、阐释、偏好和会议信息的倾向。（摘自维基百科“认知

## 回到未来

而首先，一些人重走我们走过的路上。那么从人类学和文学是怎样的？更重要的是搭建舞台。

亚里士多德说过：“人生来就是群居动物；一个天生不爱社交且并非偶然的个体，要么无法引起我们的关注，要么就是有更重要的事情吸引其注意力。社会是一个先于个体的东西。任何人要么不能过着普通的生活，要么自给自足以至于什么都不需要，因此无需融入社会，要么或是一只野兽抑或是天神。”

你的脸孔上的五官就是一个集合体的呈现。虽然亚里士多德和希腊人说得很好，但一些人类学研究指出有证据表明它的存在会更早。我们自己的好奇心会把我们带向不同的方向。语言的起源是一个关键进程点。最近的人类学研究指出了一些有趣的问题和方向。罗宾·邓巴尔(Robin Dunbar)关于心理理论和《第二语言》(Language ii)进化的观点引起了我们的兴趣。他认为，语言的进化并不是灵长类动物的大脑的形成的结果。但是，大脑的大小是与更多地与小组工作的社会需求有关。谈到灵长类动物和大脑的体积，他说：“将大型高度结构化的群体聚集在一起的需要比解决生态问题的需要更为重要。”

研究和证据表明物种的大脑为了共存而变得越来越大。群体共存需要一定层度的合作、规范、亲缘关系和共同生活。邓巴尔说，“大群体进化的需要促使大脑体积增大，而这反过来又要求语言进化成为一种更有效的链接手段。”赫克多·维拉瑞尔·罗佐亚(Hector Villareal Lozoya)在其关于团队发展的章节中更直接地阐述了这种关联。

数百万年来，我们一直生活于群体之中。几千年来，人类为群体工作和共居设计了正式的结构。无论是部落、社群、文明和国家等等。以民主为例，这个词来自于“demos”普通人和“kratia”权力/规则。最早提及民主是在公元前508年，为了让整个文明能够以强有力的公众参与集体决策的理念运作，这意味着一定有一种方式是可以让更多人同时交流和对话。

公众参与不是最近才有的现象，他是人类文明固有的一部分。每一种文明都有自己的集体参与决策的模式，以实现共同的利益。古印度有《吠陀经》(公元前1200-900年)中引用的萨巴和萨米提斯的事例，人们聚集在一起，讨论问题并作出决定，向国王提出建议并在社会不同阶层均拥有代表权。很难想象有一群人聚集在一起做决定，在没有引导师的情况下可以发挥作用。每个人都要考虑替代方案，探索困境并做决定。也许没有指定引导师的角色，然而却是由这些机构中的某个人来承担了这个角色的功能。譬如部落首领、村落长老、国王、王公贵族、哲学家等，都会是在对话中可以让大家团结在一起的人或者角色。

很难想象有一群人聚集在一起做决定，在没有引导师的情况下可以发挥作用。

事实上，许多土著居民用词来形容这种“维系”，在Pintupi人中，一个来自吉布森沙漠的澳大利亚土著群体称其领袖为“mayutju(首领)”、“Tjila(大首领)”和“Ngurrakartu(监护人)”。这些人被描述为“维系”或“照顾”(kanyininpa)他们的家庭、亲属、下属和国家。首领是一个“慷慨大方”被称之为yungkupayyi的人，他们将“照顾”人民和国家。

人类的引导之风骨肯定随着时代的推移和社会的发展而进化的。柏拉图开办了一所教授哲学的学院。想要成为政治家就需要有提出深刻问题和辩论困境的能力。他认为，哲学家成为伟大的国王要从辩论问题和让人们从集体思考中汲取力量。

公元5世纪，印度的纳兰达拥有一所超过一万名学生的规模宏大的大学。2000多名来自现在的韩国、日本、中国、西藏、印度尼西亚、波斯和土耳其的教授。公元9世纪，在之后的300年里，随着也纷纷有了卡拉乌大学和其他几所大学。这些学习场所有助于实时进行学习和思想交流，从而推动社会向前发展。

公元12-13世纪，欧洲高等教育机构应运而生。阿拉伯文本和亚里士多德的著作在十二世纪的出现开辟了新的开端。人们为了安全和社会链接而聚集在一起，不断地创造新的现实。其中之一就是共同学习，当不同文化和

国家与彼此相距遥远时，仍可以让世界更接近。在当今世界还没有任何沟通工具的情况下，人们依然走到了一起，集体工作并为自己和彼此创造意义。

不同的社会可能会有不同程度的权力下放给群体进行决策。但前提是：随着我们这些年的发展，生活在部落中、归属于社群间、作为集体前进是一个非常重的方式。它有时不得不与专制和其他形式的领导力进行角力。就集体而言，他们需要的是引导师或者是以具有引导式领导风格来倾听团队的意见并向前迈进。

也许它很原始，却是一个方向的充分指引，即使引导师角色或引导式领导风格其实并不是新生事物！

如果这是我们所珍视的一个前提，即使引导之风骨已经伴随我们经年，我们也选择将其延伸至当今。我们相信引导之风骨蕴藏在我们每个人身上，只要我们努力寻找，就可以找到其一部分。有了这样的假设，我们就可以走出去并和很多人对话。我们认为没给自己冠上引导师职称的人其实也已经在过着引导式的生活。

电台节目主持人、卡车司机、房屋协会经理、首席执行官、助产士、音乐家、建筑承包商……不管他们的头衔或职业是什么，这些人都在如何与团队合作方面不断发挥其作用。这些就是我们采访的人群。

我们与他们交谈得越多，梳理出他们自己的生活方式时，我们就越清楚地意识到过着一种引导式的生活意味着什么。请注意，他们并没有声称自己是引导师。他们只是过着普通人的生活，是我们这样的探索者，在以他们的方式，从其身上看到了他们所呈现显著的不同。

## 过着引导式生活的本质

我们多次的静默地坐着，满足于身边的富足。我们完全清楚地知道，我们每个人都可以随时使用它，然而我们的忙碌也吞噬了这些富足。在这次反思中，我们的得出三个主题，他们对我们遇到的所有人来说都是共性的。我们通过仔细阅读和审议提炼出的主题。出现、元认知、框架感知。我们想向亲爱的读者们呈现这些，不是以学术研究的严谨和明确，而是以故事讲述者的谦逊。我们邀请你们发挥这些想法，看看会有什么浮现。

## 到场

伍迪·艾伦（Woody Allen）说：“到场在人前出现占了成功的百分之八十。”这句话中被低估的力量经常被忽略。露面是需要勇气的，这还需要很多其他的东西。真正有意思之处是让人们克服眼前的困难。你可能会说这是一个很常见的问题。你完全正确，这确实是一个常见问题，但往往没有得到应有的结果。

允许我们通过应用棱镜的三个不同的面向来解释。

第一个面。在当今的世界，一种主流的叙事方式是在狭隘的个人主义轨道上运行着，其引擎名为WIIFM，那就是“这对我有什么好处？What's In It For Me（缩写WIIFM）？”你可能会问：这有何不妥？问题则是WIIFM的故事已经从一个偶然的想法，被延伸变成了一个广泛接受的叙事。展现人前的其中部分是带着不同的心态呈现出：“我能帮什么忙？”

这对一些人来说是重大转变，这是倍数的回报。只是这倍数不会即刻以最理想的形式出现。在我们所有的对话中，我们发现一种服务感取代了任何自我奖励的想法。

如果没有特定反馈而露面会令人感觉不安，那就考虑棱镜的第二面：没有邀请就到场！

在没有明确邀约的情况下到场需要一种超乎寻常的勇气。这意味着，当其他人都忙于处理问题的情绪时，具有引导之风骨的我们会受促动去创造了一个空间并搭建了一个平台。

在现实的生活中不会有人邀请我们站起来、振作起来或主动给他人提供帮助。生活里的每分每秒都给我们提供这样的机会，而人们一直都在做着这样的事，往往他们只是下意识去做了而已。

当其他人都忙于处理问题的情绪时，具有引导之风骨的我们会受促动去创造了一个空间并搭建了一个平台。

“你必须谨记一件事是留意不要试图去解决他们所有的问题，”拉杰威尔说，他是本章开篇提到的村里长者，“我们必须相信人们是足智多谋的。当你认为他们看不到一切的时候，你就介入其中并让他们看到这些资源。”做出这样的选择就会创造不同。这也许是一种随着时间推移而建立起来的直觉能力。这是在人前展现的必要条件，也才使到场出现变得有意义。

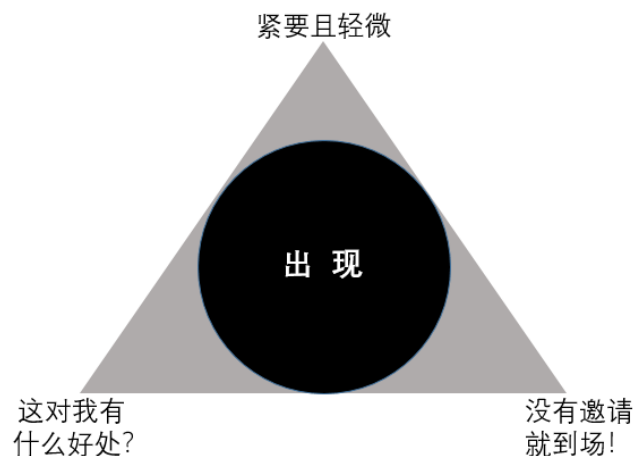
这为第三个棱面提供了一个完美的窗口：紧要且轻微。以引导式领导风格的人会把自己的作用比重放得轻微，但实际对团队将要做的工作却看得很紧要。

“当人们争吵不休的时候情绪是高涨的。他们可以朝各个方向发展。你不需要赢得权力来帮助大家专注于有用的事情。”这就是伟努(Venu)，一个建筑承包商，他在组建合同工方面取得了显著的成功。他没有直接的雇员却有着一群想和他一起工作的人，及一份又一份的承包合同得以交付。“在建筑业中，问题有很多。我们总是在面对约束和利益，然而却可以从多个角度来看待问题，当你从一个新的角度看待它时，问题看起来就不同了。你需要同理心、耐心，并帮助人们趋同于中庸的立场。”

他的一名合同工说：“他直接跳了进来，我们认为他是一个公平的人。”伟努本人并不这么认为，“我们有一项工作要完成。每个人都有不同的工作方式。如果我们有听到别人的观点，那么我们就有了一个新的角度。我就只是帮忙促进增加另一个角度。这是小事一桩。”他挥着手说。

这让那位合同工插话说道：“他不是为了自己这么做的，这是他的另一个优点。”

具有明显引导之风骨的人对跟他们一起工作的人比对他们自己问题的兴趣的兴致更高。他们会一心想把别人托显出来而将自己置于次之。这有助于在情绪的噪音中澄清一些声音，并将人们聚集在一起，共同走向结果。



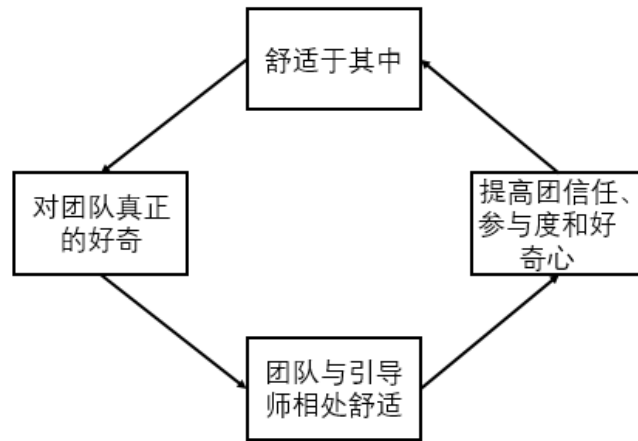
将这个三棱镜烙印脑中，增加了关于到场的丰富度。到场不仅仅是打开门然后砰地一声进来。这意味着是以一个安静的、不引人注意的和勇敢地进入。这样能使团队更专注于手头的任务。那就是全然地实现到场露面的意义了。

## 元认知是对认知的认知

人类生活中最大的进步之一，就是能够以合理的准确度预测以前偶然发生的事情。你多久能从A地点到B地点？下周布里斯班会下雨吗？我的包裹到达伦敦的可能性有多大？一天走了多少步？不久前这些问题的答案都是偶然的。然而那些偶然一去不复返。

如今，这些预测信息隐蔽地掌握在我们的手中，这些和其他几个方面的信息会为我们的生活增添了决定性的层面。如此之多，以至于我们在生活的每一个动作中都在寻求这样的确定性，一旦没有这些确定性，我们会觉得自己没有深度。然而，群体过程是关于人类的行为，它们发生在当下。这些就像有着锯齿状的边缘和不协调的边界，无法精确地契合一起。我们不知道在任何特定的时刻会发生些什么。

他们唯一知道的是“不知道”对话中会发生什么。这对团体舒服地安于当下有着深远的影响。从这种舒适中产生了一定程度孩子般的好奇心，既团队愿意采取什么样的下一步行动。这种好奇心带来了一种异想天开的能量，使人们不再怀疑引导师的兴趣是否会取代团体的兴趣。



元认知框架

“不知道”对人们获得这种舒适感有什么帮助？

对于开始者，这是一种深刻的自我觉察（你会在芭芭拉·麦凯Barbara MacKay的章节里关于自我反思、改变和个人成长的部分找到联结）。一个内在的罗盘视乎让人们首先了解了他们是谁。与我们对话的大多数人都毫不犹豫地告诉我们，他们通常是在哪里摔倒。“任何沉溺于奢侈的人在我们看来都是‘摆阔’的人。这让我很反感。我知道这一点，每当我发现有人开始做出炫耀的举止时，我自我觉察到我会因此而反感，并谨慎意识这是否会妨碍我更好地去了解这个人。这是一种努力。”这是一家在员工中享有盛誉大型企业的CEO曼弗雷德Manfred所提到，他意识到偏见并对其保持敏感的觉察会所带来巨大的不同。

内在罗盘的另一部分是道德之手。内心罗盘的道德之手坚定地指向集体利益的方向，有助于实现目标。这意味着在你做什么、说什么和你是谁之间建立一定程度的一致性。拉杰威尔说：“如果你不真实言行不一致，人们就会看穿这一点，很容易发现不和谐。”

拉杰威尔提出了另一个维度：“同理他人和自己是很重要的。这是关于人性化，毕竟是人就会犯错。”这是以同理心看待每件事可以让人们自由地表达自己的观点，而不是寻求协调的结果的一个过程。它始于领导者及他们对于自己的同理和接受。因此，引导的力量在于感知和利用群体的能量。这需要意识到每一分钟的存在，每一分钟都不知道下一分钟会发生什么。知道了这一点，引导师们就可以利用所有小组的资源。这就是“元认知”。

## 格形感知

任何人都会注意到建筑承包商伟努给人的第一印象，就是他那双炯炯有神的眼睛和冷静的举止，他身穿工作服，身上沾满了污垢和泥却让人印象深刻。一位水管工走进房间问：“我现在要把15楼的浴室修好吗？”伟努回答：“你昨天是什么时候收工的？”

这是一个有趣的交流，他们决定最后去一趟15楼。伟努回来后分享“通常，他问出这句话时会表现出开心，平时他比较活泼，从来没有这样耷拉着肩膀。我想他喜欢15楼的景色。但是今天，他的声音里没有那么有活力。”事实证明，水管工前一晚睡得很晚，他想尽快完成工作下班回家，他说“15楼的工作需要他全神贯注，也许他明天可以做。”

对于旁观者来说，很难从这种音调与语调上的差异捕捉到不同的信息。当你用眼睛倾听的时候，你看到了周围发生的一切，它通过沉浸每个声音中增加聆听层次。当你用耳朵看的时候，不仅能看到所说的话，而且要注意语气、嘴唇的抽搐、额头的烦躁、眼角的微笑。这就是我们所说的格形感知。

格形是有层次和角度的，这些层次为设计创造了力量。格形给你提供了对称性和深度的画面。格形感知是从对话中的多个层次和角度来表达意义，包括所说的、未说的、响亮的、沉默的、多彩的、黑白的和灰色的，看得见摸得着。一个好的引导师可以从多个层面和角度着手进行工作。

大卫是一位音乐家和艺术家，与来自不同国家、文化的人群工作，他有一套解决挑战的方法。他明白人们通常只需要有人说话即可，就有人来听他们的故事。大卫说：“作为一个倾听者本身就是一种帮助。这不是他们在说什么，而是感受他们来自于哪里。接纳他们所处的位置有助于人们感到他们并不孤单。我说什么无关紧要，他们得自己去体验。这不是提供建议或企图施加影响，这必须是当事人的选择。如果我对于所说有所期待或依恋，这可能会对其他人的能力产生不利的影响。关心他们和参与他们的事件之间有一条细微的界限。”大卫实践着格形感知。

你通过全神贯注并运用不止一个感官来理解周围的一切。这意味着像伟努和大卫这样的人带来了一种在场感，为对话定下基调。他们将自己奉献给当下的时刻和群体。他们在做所有这些事情的时候，不会因辩论、任何设备或过程分心走神。

拉杰威尔，那位村里的长老，一如既往地谈及另外一个重要的方面，“有时候我们不知道该做什么，有时候也没什么好说的。其实静静坐着也是可以的。我们只是坐在树下并决定重新召集会议了。”

对我们许多人来说，沉默会让人感到不安。能在寂静中阅读及在思维中营造安全感是人类能力中关键的一部分。这肯定不是每个人都可以习以为常的技巧，却会是需要被养成的一个部分。

对于不熟悉的人来说，格形感知是可以很神奇的，也可以是愉快的巧合。它对于结果的影响则是巨大的。也许你可以从倾听每次对话中的微笑、叹息和情绪开始，从那些你不确定可以捕捉得到的东西开始练习。

多年前，有人告诉我们积极练习日常记录和观察结果。这个练习是在完成对话后安坐下来将所有的感受和情绪列出写在纸上。我们将会意识到当我们开始去寻找它时，我们所看到、听到和知道的会更多！你最后一次安坐在一间寂静的房间中，寻找更多所能见或能听到发生的是在什么时候？嗯，这总会有下一次。

在当今的世界里，引领引导式的生活通常成为提高效率的巨大催化剂。你所从事哪种职业其实并不重要，强化存在于你体内的促进引导之风骨将对你有很大的帮助。虽然原因有很多，这里我们主要说两个。

一旦我们贡献了耳朵，人们将会敞开心扉。

首先，随着社会技术的普及，地理局限已经成为历史，世界正在缩小。知识存在于每个人的指尖，可以随意部署。这也会导致我们躲在自己的世界里，就好像我们脑海里出现了巨大的墙壁，墙面上有支持我们的观点和偏见的信息，从而为持有不同观点的人留下了更小的空间。

地球的未来岌岌可危，需要我们从各个方面尽自己的一份力量。把新兴世界作为集体的一部分来理解，从而塑造我们的未来，一个我们正要面对的问题。

对于“墙”是如何默认的，和需要设计桥梁有明确的指示。墙首先出现在脑海中的是简单、慵懒的默认设置。

---

科技帮助我们聚集在我们的彼此类同社群中。正如前几章所讨论的，我们需要更多的努力来穿越回音室、拥抱差异才能看到新的世界。

其次，收入不平等加剧了人口差异，这是世界面临的巨大挑战。随着世界千禧一代（1980-2000）和Z一代（2000-2020）的增多，有一些结构性的转变需要迫切的推进。其相关利益的集体未来的前途岌岌可危。这里的每一个论点都有很多角度，每一个都从特定的角度来看是有效的。显然，我们需要做的工作是在这些角度的交点处，抱持着引导式的心态。

还有一些其他挑战和在磨合过程出现参差不齐的边缘是会受到指历史、边界、文化、气候、财富和技术等等的影 响。这些领域的问题的答案将涉及复杂的变量，需要通过对话来推动。在这个地球上工作和持续生活的未来取决于我们如何能够相互接触、倾听他人的观点、解决分歧并共同生活。

拉杰威尔、村长、音乐家大卫、建筑承包商伟努以及我们所遇到的每一个人都以平静的勇气讲述着他们的生活。他们教会我们，如果我们全心地洗耳恭听，人们就会敞开心扉。他们勤奋地工作着，并没有试图要改变世界。但在努力工作、引领人们前进的过程中，他们为世界的变化做出了贡献。

改变世界听起来像是一件艰巨的任务。就像很多美好的事物一样，开始于一次到场露面。深知自己并非无所不知，当你将展现与开放的可能性结合起来，并充分展现你所看到和没有看到的东西时，你就挖掘了内在的引导的力量，这就是元认知和格形感知。

就在敲出本章最后几行字时，我们只剩下一个更深层次的决心，就是要走出去与人们交流。随着人类的不断进化，我们将无法掌握最后一句话。人类将需要理解所出现的一切，并持续走到一起让集体变得有意义，从而采取行动。

让我们开始吧。





Visual summary by Chitra Chandrashekhar

---

## References

- i. Aristotle, (350 B.C.E) Politics (line 1253a of chapter 2 (9) in the first book),
- ii. Dunbar, R., (1998) Theory of Mind and Evolution of Language in Hurford, J. R., Studdert - Kennedy, M. and Knight C., editors, Approaches to the Evolution of Language: Social and Cognitive Bases, Cambridge University Press, pp.92 - 110. (C)
- iii. Muse, S. A., & Narsiah, S., (2015) Public Participation in Select Civilisations: Problems and Potentials, J Sociology Soc Anth, 6(3): 415-421
- iv. Encyclopedia: Sabhas and Samitis <https://www.encyclopedia.com/international/encyclopedias-al-manacs-transcripts-and-maps/sabhas-and-samitis>
- v. Myers, F., (1986), Pintupi Country, Pintupi Self: Sentiment, Place and Politics Among Western Desert Aborigines, AIATSIS, Sourced from the Indigenous Governance Toolkit [toolkit.aigi.com.au/toolkit/4-1-indigenous-leadership](http://toolkit.aigi.com.au/toolkit/4-1-indigenous-leadership)
- vi. Wikipedia Nalanda <https://wikipedia.org/wiki/Nalanda>
- vii. Guinness Book of Records: Oldest higher-learning institution, oldest university <https://guinness-worldrecords.com/world-records/oldest-university> and Wikipedia:University of al-Qarawiyyin [https://en.wikipedia.org/wiki/University\\_of\\_al-Qarawiyyin](https://en.wikipedia.org/wiki/University_of_al-Qarawiyyin)
- viii. Jacques Maritain Center : A History of Western Philosophy Vol. II / by Ralph McInerny <https://maritain.nd.edu/jmc/etext/hwp215.htm>
- ix. Wikipedia Medieval University: [https://en.wikipedia.org/wiki/Medieval\\_university](https://en.wikipedia.org/wiki/Medieval_university)
- x. Quote Investigator “Showing up is 80 percent of life” <https://quoteinvestigator.com/2013/06/10/showing-up/>



## 第九章

# 结论与总结

金伯利 贝恩 (Kimberly Bain)

翻译 陈宁Elaine

在前面的章节中，我们强调了 *引导的力量*：

- 帮助我们在战略性上更好地集思广益
- 在各个层面、各条业务线上实现积极且可持续的组织变革、文化变
- 为批判性思维、创造性思维的蓬勃发展创造时间和空间
- 使个人，团体和国家有建设性地解决冲突，从“你死我活”的心态转变为“一起共赢”
- 帮助由不同个体组成的团体转变成高绩效的团队，并在更高的层次上进行协作
- 帮助我们识别和实现我们内心深处的渴望和潜力
- 它是永恒的，也可能是人类进化到今天的关键原因之一

纵观历史，我们通过合作、有意识的对话，在人类发展进程上取得了积极的进步。如果引导的力量能更早显现的话，也许我们会发展进化得比现在还要好。可能有的人觉得我们进化到今天未必是件好事，那另当别论。但无论如何，我们相信，本书中描述的引导的力量，为我们的未来提供了希望，更提供了可操作的具体步骤，并可帮助到每个人。让我们——我们的团体、组织和社区探索、进化和发展出一个更美好的共同未来。共同思考是关键，而引导则是实现这个目标的引擎！

## 结论与总结

在本书中，我们努力证明我们所有人——一个人、领导者、组织和社会，都能运用引导的力量来解决那些看似无法解决的问题。i 我们意识到，这是一项艰巨的任务，也许有的人认为这种想法有点不着边际，他们也是对的，没错，这是一项艰巨的任务。在前面的章节中，我们从来没有说过这很容易，与此同时，我们也从不认为它是毫无意义或不可实现。

---

引导方法和工具能帮助人们更好地共同思考，但它只是冰山一角。根据我们的经验，专注于工具并不能释放出引导的巨大影响力，即引导可以“点燃变革”。我们认为，引导的力量不仅来自于引导的方式，更来自于引导者的思考和行动方式：来自于引导者的能力、道德操守以及立场；引导者的技能、知识和态度——所有这些都以对引导力量的深刻哲学信念为基础，也是本书所描述的促发变革的各类影响效果的原因。同时，这也是推动我们的团体、组织和社会向前发展的必要条件。

因此，我们希望点燃你心中的火花，希望你运用本书中的想法和建议，去尝试运用引导的力量。我们邀请你采用引导者的立场，去探索和帮助你团队、社区更好地共同思考。我们相信，这些尝试必将激励你进一步探索引导。

## 我确信了引导的力量，那么我该如何驾驭它呢？

发现引导的力量，是利用其力量和潜能的最重要一步。这本书是由一群及其投入的、狂热的引导者合作完成的。我们的目标是既要与热爱引导的伙伴交流，同时要帮助更多人发现引导的力量。我们本书的最终目标是帮助个人、团体、组织和社会不断成长、扩大和繁荣，以及通过他们在自己的环境中应用引导的力量。

作为决策者，你可以通过成为引导性领导者来使用引导的力量。你还可以利用本书中的技能和流程来帮助人们参与到对话中，去解决无法解决的问题，解决冲突，改变文化，促进变革；你也可以聘请引导师来帮助你设计最适合的参与流程；你还可以接受流程引导培训，鼓励和支持你的员工学习引导，确保你的员工有时间和空间创造真实的，甚至有时是困难的对话，事后再一起进行批判性的反思。但最重要的是，你可以坚持维护引导协作的价值观，并相信最佳决策基于每一位相关人员的智慧。

我们的论点是，引导的力量可以在世界各地得以利用。人们可以利用它来建立理解，发现和加强连结，化解冲突，解决那些看似无法解决的问题，加强创造力和创新力，并赋予人们广泛参与决策的能力。

正如我们在引言中所说，如今，引导的哲学、技能、流程和专业度之于我们的未来，可能比历史上的任何时候都来得重要。为了团体、团队、组织和社会的生存和发展，我们需要利用引导的力量来帮助我们进行真实和有意识的对话，这将有助于我们了解自己，了解彼此以及了解我们周围的世界。为了战胜如今似乎很普遍的混乱、不确定性、破坏和分裂，我们需要引导和引导者来创造空间，创造使我们所有人都能够共同思考的流程。我们需要协助人们彼此对话和彼此倾听，批判性和创造性地思考，并探索支持、挑战和与自己冲突的想法。但最重要的，我们需要帮助人们相

---

信一切皆有可能，并确保每个人的智慧都有助于发展出最明智的结果。

为了利用引导的力量，我们需要挑战自己，过一种引导式的生活方式。我们需要系统地、深思熟虑地思考如何让别人一起参与我们所做的一切，和我们做出的每一个决定。爱因斯坦有一句名言：“精神错乱的定义是一遍又一遍地做同样的事情，并期待不同的结果“，是时候以不同的方式做事了。我们希望本书中关于引导影响力的故事和分享，会给予我们每个人信心，通过利用引导的力量更好地共同思考！

## 暂别和开始

励志演说家史蒂夫·吉利兰（Steve Gilliland）写道：“生活中真正的乐趣在于旅行，所以享受旅程吧！”ii作为来自世界各地的引导领域同道中人的思考集合，本书的编著目的，是写下我们个人和我们共同对引导的力量的见解。我们来自在五大洲，八个时区，所有的编纂工作都以虚拟方式完成。虽然这似乎是一项艰巨的任务，但我们一路上玩得很开心。我们不断学习、探索和挑战自己和彼此。在最后那次文字作者和视觉贡献者会议上，整个团队用自主引导的方式回顾和反思了开发和编写本书的全过程，付出的时间和努力，我们之间的互动以及我们学到的经验教训。过程中有欢笑、有泪水，但有一件事我们都同意，我们都享受这个旅程！

总的来说，我们现在对引导及其可能引发的影响更加“狂热”了。我们认为，这本书的出品并不是我们共同努力，彼此对话的结束，而是一个令人兴奋的、不断扩展的全球性对话的开始：我们如何共同创造我们想要生活、工作的团队、组织、社区和世界？我们如何能更好地共同思考，使我们的决策和行动能够带来积极的结果和影响？我们如何利用引导的力量来改善我们的生活、社区和组织？

我们写这本书的共同目的，是激励你发现并释放你自己和他人的引导力量。所有解决方案都从对话开始，我们希望这本书能成为促进你自我对话的催化剂。我们也希望你能受到启发，在你与他人的互动、你的思考、你的决策和你的行动中，在你的一生中精进和传播引导和引导原则。但最重要的，我们希望你能把本书中的想法、例子和概念当作玩伴，在你自己的工作生活中与它们一起玩耍。我们邀请您加入我们，释放引导的力量，在各地点燃深刻且积极的变革。

我们希望听到你（读者）的反馈，关于引导的力量如何影响你的生活？你是如何利用引导的力量的？你在这一领域的经验，你在旁观察或亲身参与过哪些？你想如何利用引导的力量来改变世界？欢迎加入引导的力量 @#FacPower对话，提出你的问题并分享你自己的例子吧。

## 引用

- 
- i. 卡哈尼 (2007 年)。解决棘手的问题：一种开放的谈话、倾听和创造新的现实 (第 2 版), Berrett-Koehler Publishers
  - ii. 吉利兰 (2019), 享受旅程 (第二版), Pearhouse Press



## 附录 A

# 流程、术语 和 定义

译者：陈宁Elaine

### 力场分析

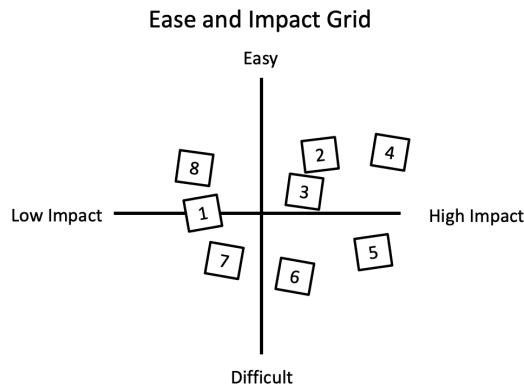
力场分析是由社会心理学家Kurt Lewin先生在1940年代创建的，最初在他的心理学工作中使用它。而如今，力场分析也被运用在组织变革当中。

力场分析背后的逻辑是，变革的博弈在于驱动变革的力量和抵制变革的力量之间的较劲，要实现变革，必须加强驱动力或削弱抵抗力。

维基百科贡献者（2021年4月9日），力场分析的维基百科 ([https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field_analysis))。

### 难易和影响矩阵

“难易和影响矩阵”是一种排序和决策工具，可帮助人们更有效地管理时间。组织、团队或个人可根据任务的难易程度，以及任务将产生的潜在影响或收益来评估可能的解决方案和活动。



横轴左到右：低影响-高影响  
纵轴上到下：容易-艰难

## 六顶思考帽

六顶思考帽是De Bono（德·博诺）博士开发的一种规划思考过程的方法，帮助团队以更深入的、又兼具集思广益的方式共同思考。此方法可从不同角度探索复杂性和挑战。在形成战略或制定复杂决策的过程中，从各个角度审视和思考问题是很值得推崇的方法。

不同颜色的帽子是个隐喻，用作比喻不同的思维模式，切换到某种类型的思维是通过戴上不同颜色的帽子来象征的。这六顶思维帽的隐喻，提供了思维类型区隔，它比人们内在思想固有的偏见更完整、更全面。所有这些思考帽都有助于人们更深入地思考某个话题。

这些帽子是：

- 白色： 逻辑和事实
- 红色： 感觉和情绪
- 黄色： 机会和可用性
- 黑色： 威胁、困难和障碍
- 绿色： 创意
- 蓝色： 思考过程、对思考的反思

维基百科贡献者（2021a，4月6日）：六顶思考帽的维基百科([https://en.wikipedia.org/wiki/Six\\_Thinking\\_Hats](https://en.wikipedia.org/wiki/Six_Thinking_Hats))

《六顶思考帽（修订和更新版）》，爱德华 德 博诺（1999），后湾出版社

## 破冰船和能量器

“破冰船”一词来自“破冰”，而“破冰”源自人们用破冰船打破北极地区的冰层，使其他船只更易于航行。同理，通过创造使学习者感觉更舒适的氛围鼓励对话，为学习的发生铺平道路，称为“破冰（船）”。具体而言，“破冰”是一项旨在帮助人们相互认识的活动，通常包括分享彼此姓名，以及分享其他背景信息等。

能量器是指快速、有趣的活动，使一群人活跃起来。当参与者开始变得反应迟缓、精力下降、动力不足时，用它特别管用。能量器通常涉及身体活动，它会迅速改变群体的状态。

## 欣赏性探寻

欣赏性探寻（AI）是在凯斯西储大学组织行为部开发的，从David Cooperrider和Suresh Srivastva于1987年的一篇文章开始。他们认为过度使用“解决问题”阻碍了不同形式的社会进步，要产生出组织如何更好地发展的想法和模型，需要采用新的探寻方法。

欣赏式探寻（AI）基于这样的假设：我们提出的问题往往会将我们的注意力集中

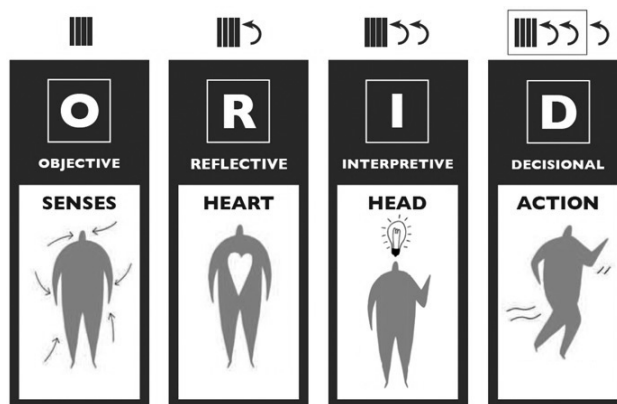


在一个特定的反方向上，即组织会朝着被他们坚持不懈地提出的问题的方向发展。在1980年代中期，大多数评估和解决问题的方法都基于缺陷模型，例如提出诸如“哪里出错了？”，“出了什么问题？”，或“需要修复什么？”，除了问“问题是什么？”，人们还用“挑战”来表达那些问题，这种挑战的说法仍然集中在缺陷上，那是需要修复或解决的问题。欣赏性探究则第一次认真地，让人们将注意力重新集中在有效的东西上，那些积极而重要的，人们真正关心的事情上。如近，欣赏式探寻在组织变革中被经常运用。

《欣赏式探寻手册：致变革的领导者》（第2版），Cooperrider, D. L (2008)，Berrett-Koehler 出版社。

维基百科贡献者（2021a，2月15日），赞赏的询问的维基百科（[https://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative\\_inquiry](https://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry)）

## 焦点对话法



《焦点对话的艺术：工作场所的100个对话样本》一书提供了一系列有用的对话指南。获取焦点对话ORID完整问题集，请参考《焦点对话的艺术》一书。以下是书中内容的简短摘录（已获得许可<sup>8</sup>）：

8 经许可转载《专注对话的艺术：在工作场所获得智慧的100种方法》。加拿大文化事业学会，ICA Associates Inc. 多伦多，1999，新社会出版社，加布里奥拉岛。

### 开头

- 让我们来喝杯咖啡，谈谈这个好吗？

### 客观性问题

- 关于您要面临的决定，有哪些事实？
- 您如何描述问题和情况？
- 问题的不同方面是什么？

### 反思性问题

- 您在这方面面临着哪些需求和压力？
- 是什么让它如此难以抉择？

- 在这种情况下你有什么感觉？

#### 解释性问题

- 有哪些选择？
- 在做出这个决定时，您希望持有什么价值观？
- 采取第一个选项，有哪些好处？有哪些不利？
- 采取第二个选项，有什么好处？不利因素又有哪些？

#### 决策性问题

- 这个决定会对您的生活产生什么影响？
- 您需要为哪些后果做好准备？
- 实施它的第一步是什么？

#### 结束

- 这是一个非常艰难的选择... [...]

### 敏捷设计冲刺

冲刺（sprint）是指团队在一个较短的时间限制内，去完成一定数量的工作项。有关敏捷流程的更多详细信息，请参阅 [agilemanifesto.org](http://agilemanifesto.org)

### Top历史扫描（或奇迹之墙或旅程墙）

这是一个强大的工具，可用于小型的或大型的团体。它能帮助团队成员从各自不同的视角，反思共同的过往经历和旅程，回顾过去，备战未来。

### 参与的技术®（ToP）

ToP是国际文化事业学会（ICA）在全球50多年的经验中开创和完善的引导方法，是一个经得起验证的方法和工具系统。它可以帮助各种不同的团队共同完成各类型的任务。ToP方法的核心价值观是包容和参与，团队合作与协作，个人兼团体创造力，以及自主和行动，反思和学习。

参与的技术（ToP）是一套综合的引导方法和工具。引导者设计和带领会议，使小组成员能够充分参与并专注于其工作的质量和成果。ToP由ICA开发，并被世界各地的ICA和ToP引导者使用。40多年来，ICA一直在与社区、组织、公司以及各类合作中使用ToP方法。

### 参与式地平线扫描

“地平线扫描”是一种通过系统检查潜在威胁和机遇来发现潜在发展迹象的技术，关注点是新技术及其对议题的影响。该方法需要确定什么是不变的，什么变化了，

---

以及什么正在不断变化。它探索了新颖的、意料之外的问题，以及持续存在的问题和趋势，包括挑战过去假设的，处于当前思维前沿的问题。（经合组织知识库）

## 其他学习资源和推荐阅读

### 附录A未涉及的引导书籍推荐：

- Wayne, & Nelson, J. (2017). *Getting to the Bottom of ToP: Foundations of the Methodologies of the Technology of Participation*. iUniverse.
- Bain, K. (2014). *Becoming a Reflective Practitioner: The Reflective Ethical Facilitator's Guide* (1st ed.). BookBaby.
- Dressler, L. (2006). *Consensus Through Conversations: How to Achieve High-Commitment Decisions*. Berrett-Koehler Publishers.
- Stanfield, B. R., & Affairs, T. I. F. C. (2002). *The Workshop Book: From Individual Creativity to Group Action* (ICA series) (Illustrated ed.). New Society Publishers.
- Dressler, L. (2010). *Standing in the Fire: Leading High-Heat Meetings with Clarity, Calm, and Courage* (1st ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Schwarz, R. M. (2016). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Coaches, and Trainers* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Strachan, D. (2006). *Making Questions Work: A Guide to What and How to Ask for Facilitators, Consultants, Managers, Coaches, and Educators* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Staples, B. (2013b). *Transformational Strategy: Facilitation of ToP Participatory Planning*. iUniverse.
- Barrett, F. J., & Fry, R. E. (2021). *Appreciative Inquiry: A Positive Approach to Building Cooperative Capacity* (Focus Book Series) (Focus Book a Taos Institute Publication) (1st ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Schuman, S. (2005). *The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Schuman, S. (2010). *The Handbook for Working with Difficult Groups: How They Are Difficult, Why They Are Difficult and What You Can Do About It* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Schuman, S. (2006). *Creating a Culture of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook* (1st ed.). Jossey-Bass.

---

## 商业书籍推荐：

- Covey, S. (1990). *The 7 Habits of Highly Effective People* Paperback - September 15, 1990. Fireside Book-Simon and Schuster.
- D Stone, B Patton, S Heen(2000). *Difficult Conversations: how to discuss what matters most*. Penguin Books.
- Zubizarreta, R. (2014). *From Conflict to Creative Collaboration: A User's Guide to Dynamic Facilitation* (1st ed.). Two Harbors Press.
- Stanfield, B. R. (2012). *The Courage to Lead*, Second Edition: Transform Self, Transform Society. iUniverse.
- Staples, B. (2013). *Transformational Strategy: Facilitation of ToP Participatory Planning*. iUniverse.
- Mathews, D. (2014). *The Ecology of Democracy* (First ed.). Kettering Foundation Press.
- K Macaulay, E Hindes, B Hall (2014), *From Cascade to Conversations*. .
- Archer, D., & Cameron, A. (2013). *Collaborative Leadership: Building Relationships, Handling Conflict and Sharing Control* (2nd ed.). Routledge.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., Switzler, A., & Gregory, E. (2021). *Crucial Conversations*, Third Edition (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Jackson, P. Z., & McKergow, M. (2006b). *The Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE* (2nd ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- *Solutions Focus Working: 80 Real-life Lessons for Successful Organisational Change* (Solutions Focus at Work) Paperback - 15 May 2007 by Mark McKergow, Jenny Clarke.
- Hällstén, F.; Tengblad, S. (red.) (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. . Lund: Studentlitteratur ISBN:9789144038988 (in Swedish).
- *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science*, Paperback - 17 Jan 2013. ISBN-13: 978-0787953300
- Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science* (1st ed.). Pfeiffer.
- Heath, C., & Heath, D. (2010). *Switch: How to Change Things When Change Is Hard* (1st ed.). Crown Business.
- Mann, D. (2014). *Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions*, Third Edition (3rd ed.). Productivity Press.
- Hodges, C., & Steinholtz, R. (2017). *Ethical Business Practice and Regulation: A Behavioural and Values-Based Approach to Compliance and Enforcement* (Civil Justice Systems). Hart/Beck.
- The works of Kotter, Drucker, Susashi, Tzu, Von Clausewitzch, Christensen, Collins, Kagermann, Kaplan, Norton, Porter, Porras and Powers

---

## 其他学习资源和推荐阅读

### 研究论文推荐:

- Tappin, B. M., & McKay, R. T. (2016). The Illusion of Moral Superiority. *Social Psychological and Personality Science*, 8(6), 623 - 631. <https://doi.org/10.1177/1948550616673878>
- *Warring Egos, Toxic Individuals, Feeble Leadership: A study of conflict in the Canadian workplace*. Psychometrics Canada Ltd., 2015. [psychometrics.com](http://psychometrics.com)
- Bain, K., & Hansen, A. S. (2020). *Strengthening implementation success using large-scale consensus decision-making - A new approach to creating medical practice guidelines*. *Evaluation and Program Planning*, 79, 101730. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2019.101730>

### 有关引导的相关协会

IAF: International Association of Facilitators:  
[www.iaf-world.org@IAFacilitators](http://www.iaf-world.org@IAFacilitators)

IABC: International Association of Business Communicators:  
[www.iabc.com@IABC](http://www.iabc.com@IABC)

IFVP: International Association of Visual Practitioners:  
[www.ifvp.org@IFVP](http://www.ifvp.org@IFVP)

IAP2: International Association of Public Participation:  
[www.iap2.org@iap2](http://www.iap2.org@iap2)

### 引导类网站与博客

- [alignyour.org](http://alignyour.org)
- [BainGroup.ca](http://BainGroup.ca)
- [FacilProfundo.com](http://FacilProfundo.com)
- [Flyntrok.com](http://Flyntrok.com)
- [ica-associates.ca](http://ica-associates.ca)
- [lorensbergs.se](http://lorensbergs.se)
- [martingilbraith.com](http://martingilbraith.com)
- [medium.com/facilitation-fieldnotes](http://medium.com/facilitation-fieldnotes)
- [northstarfacilitators.com](http://northstarfacilitators.com)

---

## 引导在社交媒体上的常用标签

如果你正找机会与他人就引导话题进行交流，可搜索：

#CommChat

#FacWeek

#ToPfacilitation

#FacilitationFriday

#Facilitation

#FACPOWER

#FacilitationFieldNotes



## 其他学习资源和推荐阅读

“引导能让所有声音都被听到，所有的可能性都被探索，且不浪费任何取得更好结果的机会。”

——卡塔琳娜·伯格 (KATARINA BERG), SPOTIFY首席人力资源官 (CHRO)

“在全球转型的时代，成功将取决于一起创新和共同解决问题。这本书将帮助你把这两件事情呈现出来。”

——邦妮·卡弗 BONNIE CAVER, 国际商务传播者协会主席

“对于任何希望在全球各地带来可持续、持久和积极变化的人来说，这本书都是必读的。”

——吴咨杏 JORIE WU, IAF-CPF, 朝邦基金会主席

“许多才华横溢的引导师聚集在此，分享他们的智慧和实战方案，以使团队有效地思考、工作，并实现强有力的变革。”

——维奈·库马尔 (VINAY KUMAR), IAF-CPF, IAF 国际引导协会主席

“引导使工作变得简单. .... 谢谢你们撰写这本功能强大的书。”

——罗伯逊·沃克 (ROBERTSON WORK),  
《富有同情心的文明》作者，前联合国开发计划署政策顾问

“我会鼓励任何面临巨大挑战的人阅读这本书。”

——肖恩·麦卡锡 (SHAUN McCARTHY QBE)  
行动可持续性 主席

