

# the POWER of facilitation

## 引導的力量

讓團隊輕鬆取得卓越成果

### 編輯

金伯利·貝恩

### 作者群

金伯利·貝恩

特雷弗·杜爾福德

馬林·莫倫·杜爾福德

馬克·貝恩

赫克托·維拉利爾·洛佐亞

馬丁·吉爾布雷斯

麥可·安比約恩

芭芭拉·麥凱

卡維·阿拉蘇

史蒂芬·伯克萊

### 視覺藝術家

黃凱琳

羅莎娜·馮·薩克森

黛比·羅伯茨

奇特拉·錢德拉謝卡爾

### 中文譯者

陳姝娟

#FacPower

# 推薦序

協作、創新和敏捷是核心，而引導是關鍵。引導能夠確保所有人的聲音都被聽到，所有可能性都被探索，並且不浪費任何機會。本書將帶您領略引導的力量如何幫助我們更有效地合作，以取得更佳成果。

— 卡塔琳娜·伯格，Spotify首席人力資源長兼全球策略營運主管

身為「想像台灣」計畫的發起人和引導者，我親身感受到，透過協調和對話，能夠為來自不同背景的人們創造空間和機會，將民族精神重新詮釋為積極、富有創造力且充滿希望的動力。對於任何希望在全球範圍內帶來可持續、持久和積極改變的人來說，這本書都是必讀之作。

— 吳咨杏，國際援助基金會CPF|M成員，朝邦文教基金會執行長

在全球變革的時代，成功取決於攜手創新和解決問題。本書將幫助您將兩者的優勢完美結合。

— 邦妮·卡弗，國際商業傳播者協會主席

看到眾多才華橫溢的引導師齊聚一堂，分享他們的智慧和實用解決方案，幫助團隊高效思考和工作，從而實現意義深遠的變革，令人振奮。《引導的力量》一書充分展現了作者們的豐富經驗，對於任何從事或對探索引導的力量感興趣的人來說，都是一本必讀之作。

— 維奈·庫馬爾，CPF，IAF主席兼C2C組織發展總監

現代世界面臨許多重大挑戰，唯有透過合作才能應對，無論是在組織內部或跨越組織邊界。合作並非自然而然發生，它需要某種激勵。各種形式的引導能夠將不同背景的人或組織聚集在一起，共同實現目標。本書對引導的力量進行了深入淺出的闡述，結構清晰。我鼓勵所有面臨重大挑戰的人閱讀此書。

— 肖恩·麥卡錫 OBE，行動永續發展組織主席

Titansoft 於 2014 年開始敏捷轉型之旅，並由此接觸到了引導式溝通。為了營造開放且賦能的工作環境，傾聽每個人的聲音至關重要，而引導式溝通正是我們實現這一目標的工具之一。我們已在團隊和組織層面運用了引導式溝通，例如：團隊定期進行迭代回顧以持續改進；開發團隊重組；由內部引導團隊主持的一系列文化工作坊，旨在建立共識並增進對公司價值觀的理解；以及公司範圍內的活動，例如為期兩天的引導式工作坊，旨在重新審視 Titansoft 的願景、使命和價值觀，該組織匯集了各部門的領導價值觀和工作坊。多年來，我們逐漸認識到領導者掌握引導式溝通技巧的益處——它不僅能提升與員工的溝通質量，還能提高會議的整體效率。引導技巧已不再只是我們採用敏捷方法的副產品，而是完全融入我們的工作方式中，旨在為我們的員工打造一個有利且安全的工作環境。本書出色地總結了我們如何運用引導技巧，並為進一步的組織發展工作提供了新的靈感。

— Jasmine Huang，鈦坦科技組織發展部經理

這本書來得正是時候！在我們面臨多重危機的時代，《引導的力量》一書深刻地洞察了我們迫切需要的：對話、傾聽、共識、決策和協作。提出正確的問題可以幫助任何群體，無論其內部多麼分裂，朝著共同願景邁進。我親眼見證了引導的力量，因為我在聯合國政策制定和社區發展領域運用這些方法已有數十年之久，我還曾在紐約大學瓦格納學院將這些方法教授給研究生。引導的確有效。如果人類想要應對氣候危機、生態滅絕、種族主義、法西斯主義和其他挑戰，那麼引導就是政府、公民社會和企業都需要的關鍵技能。感謝您撰寫了這本意義非凡的書。

— 羅伯森·沃克，《慈悲文明》作者，前聯合國開發計畫署政策顧問，  
紐約大學教授，紐約

## 引導的力量

本書的出版凝聚了所有貢獻者的心血。我們的使命是向全世界推廣引導的力量。我們免費提供本書，旨在鼓勵和幫助所有人閱讀和分享。

我們誠摯邀請您向國際引導者協會 (IAF) 自願捐款。請加入我們，支持 IAF 向全世界推廣引導的力量。詳情及捐款請瀏覽 <https://facpower.org/download/#FacPower>



本作品採用知識共享署名-非商業性使用-禁止演繹 4.0 國際授權協議進行授權。

您可以自由地：

- 分享 — 以任何媒介或格式複製和散佈本作品。
- 改編 — 將本作品混編、轉換和創作衍生作品。

但須遵守以下條款：

- 署名 — 您必須註明出處，提供指向許可協議的鏈接，並說明是否進行了修改。您可以以任何合理的方式進行署名，但不得以任何暗示授權人認可您或您的使用方式的方式進行署名。
- 非商業性使用 — 您不得將本作品用於商業用途。
- 相同方式分享 — 如果您對本作品進行混編、轉換或創作衍生作品，則必須以與原作品相同的授權協議分發您的貢獻。
- 無附加限制 — 您不得施加任何法律條款或技術措施，以限制他人行使本授權協議允許的任何權利。

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

ISBN 978-1-9168868-1-0 (電子書)

ISBN 978-1-9168868-2-7 (平裝本)

由 FacPower Press 出版

# 目錄

推薦序 .....	2
目錄 .....	5
撰稿人及視覺實踐者簡介 .....	6
前言：什麼是引導的力量？它為何如此重要？ .....	13
第一章：引導與策略的力量 .....	18
第二章：引導變革與轉型 .....	28
第三章：引導中思辨的力量 .....	41
第四章：衝突解決中的引導的力量 .....	50
第五章：引導在團隊發展中的力量 .....	62
第六章：引導與傳播之間的夥伴關係 .....	76
第七章：引導在自我反思、改變與個人成長中的力量 .....	89
第八章：實踐引導式生活 .....	105
第九章：結論與結語 .....	118
附錄A：流程描述、術語與定義.....	122
附錄B：補充資源與推薦閱讀.....	127



## 關於貢獻者們

---

# 本書作者和視覺記錄者簡介

## 編輯

### 金伯利·貝恩 (Kimberly Bain)

文學碩士，註冊專業引導師/大師

金伯利·貝恩是貝恩集團顧問公司的高級合夥人。她擁有國際引導師協會 (IAF) 認證的專業引導師/大師資格，曾任國際引導師協會主席，並被任命為女王大學訪問學者、聖勞倫斯學院兼職教授，同時入選國際引導師名人堂。她是亞馬遜暢銷書作家，並在同行評審期刊上發表了近十篇關於大規模共識建構的文章。金伯利是全球共識建構領域的權威專家，致力於協助制定和實施國際實踐標準。

金伯利擁有組織心理學榮譽學士學位和公共管理碩士學位。此外，她還是一位專業調解員，已成功完成200多起法院指定的調解案件，並在世界各地開展了數十起工作場所幹預活動。

身為資深引導師，金伯利擅長與5至1200人的團隊合作，協助他們達成共識。她曾四度榮獲「引導影響力獎」。金伯利因其在開發引導流程方面的卓越貢獻而聞名，這些流程能夠幫助許多來自不同國家的專業人士達成共識。她最近榮獲白金獎的計畫促成了來自25個國家的2000多名護士就醫療實踐指南達成共識，這些指南已改善了超過一百萬造口護理患者的生活。

金伯利經常在亞洲、歐洲以及北美等地開展工作。她畢生致力於引導的力量，並以其對引導領域的熱情和奉獻精神而聞名。她曾在20多個國家舉辦研討會和講座，傳播她對這項工作的願景和熱情。

## 本書作者群

### 馬林·莫倫·杜爾福德 CPF|M 和特雷弗·杜爾福德 CPF|M Trevor Durnford & Malin Morén Durnford

1995年，瑪琳決定將畢生精力投入在推動組織變革中，並創立了專注於引導式變革的顧問公司Lorensbergs。她與丈夫特雷弗·鄧福德攜手並進，始終堅持自己的選擇。在過去的25年中，他們已與全球100多家組織開展了合作。

瑪琳擅長為領導團隊和大型專案提供引導服務。她精於以引導式變革為核心的設計，並幫助許多組織培訓和發展內部引導師。世界各地的客戶都稱讚她「合作起來簡直是一種奇蹟」。

瑪琳擁有瑞典哥德堡大學行為科學學士學位和教育學與成人學習學位。她是國際引導師協會(IAF)認證的專業引導師/大師，也是IAF名人堂成員和歐洲教練認證委員會(EMCC)認證教練。

特雷弗的職業生涯始於註冊機械工程師，但他很快就意識到自己真正的熱情在於人力資源領域。90年代初，他成為顧問，為持續改善領域的培訓師和領導者提供培訓。在累積了豐富的諮詢經驗後，特雷弗重返企業，這次他選擇了人力資源領域。他曾在兩家總部位於英國的跨國公司擔任人力資源總監長達7年，將他在引導和變革方面的豐富經驗付諸實踐。

2005年，特雷弗重返諮詢領域，與妻子瑪琳·莫倫共同創立了洛倫斯伯格諮詢公司，並將公司發展壯大至擁有25名顧問，為全球客戶提供引導、領導力發展和變革方面的諮詢服務。

近期，特雷弗擔任國際引導師協會主席，並榮獲引導影響力金獎。他同時也是國際引導師協會認證的專業引導師/大師，並擔任組織解決方案聚焦協會的董事。他現在和馬林住在烏拉圭，在那裡，他一邊照顧葡萄園和農場動物，一邊繼續與客戶面對面或透過網路溝通。

### 馬克·貝恩 (Mark Bain) 工商管理碩士

馬克·貝恩擁有工商管理碩士學位，是三所院校的兼職教授，為本科生和研究生講授批判性思維、商業分析、數據策略和商業倫理。馬克致力於為全球醫療專業人士提供批判性思維技能培訓，幫助他們了解批判性思維的重要性——這些技能能夠挑戰“我們固有的思維方式”，並幫助我們重新構建問題解決策略。馬克運用其在批判性思維、問題解決和數據分析方面的專業知識，幫助醫療專業人士改善病患照護決策的製定方式，並發展創新的照護模式。

馬克的職業生涯始於企業金融領域，之後轉入政府財政政策部門。在擔任多個主管職位後，馬克決定離開政府部門，投入創業，並在北美創辦了多家成功的企業。馬克擁有豐富的經驗，曾擔任女王大學 MBA 課程的全球商業與新創企業顧問；歐洲銀行重組管理計畫的商業顧問；稅務上訴委員會的顧問；以及安大略省三葉草基金會撥款審查委員會的成員。馬克曾榮獲安大略省省長頒發的領導力獎，他憑藉著豐富的經驗和知識，透過在貝恩集團的諮詢工作，幫助他人進行創新和發展。馬克撰寫過多篇同儕審查的研究文章，並持續探索如何透過協作更好地運用批判性思維，幫助組織進行創新和發展。

### 赫克托·維拉利爾·洛佐亞 (Hector Villarreal Lozoya) 碩士

赫克托·維拉利爾·洛佐亞是一位顧問、引導師和培訓師，致力於幫助團隊和領導者提升協作水平。他認為，真正的協作源自於團隊共同創造的成功環境。他是 Proyectum 和 Kunlaboro Latinoamérica 的創始合夥人，這兩家公司致力於開發應用於專案管理實務的協作技能和團隊合作解決方案。

2014 年，他開始從事顧問工作，業務遍及美洲和加勒比地區的十幾個國家。自 2005 年以來，他一直是國際引導師協會 (International Association of Facilitators) 的成員，並於 2014 年至 2019 年擔任該協會的理事會成員。他擁有蒙特雷科技大學的碩士學位和馬德里康普頓斯大學的研究生學位。他是「高效引導師方法」(Effective Facilitator Method) 的認證培訓師，也是「樂高認真玩」(Lego Serious Play Method) 和 Stormz 數位協作技術的認證引導師。他對利用新技術豐富團隊建立和協作過程（無論是遠端還是面對面互動）特別感興趣。

### 麥可·安比約恩

### Michael Ambjorn CDir SCMP & Martin Gilbraith MA CPF|M

Michael Ambjorn 擁有超過 20 年的領導經驗，曾經經營多個組織、擔任董事會主席並培養變革者。作為一名導師，他為董事長、執行長和高階領導者，以及下一代變革者提供一對一的策略、變革和轉型方面的諮詢。他尤其關注策略協同如何能夠集中員工精力，並實現永續成長和復興。此外，他還是一位忠實的濃縮咖啡愛好者。

Martin Gilbraith 身為引導師、培訓師和顧問，致力於幫助團體、團隊和合作夥伴關係更有效地協作，從而帶來持久的變革。他工作的動力源自於他對改變世界的熱情和承諾，以及支持和幫助他人實現這一目標的決心。在成為國際志工後，他發現了自己對社區發展的熱情和責任感，並由此開啟了他在印度、非洲和中東的基層社區發展工作。自 1986 年以來，他一直從事培訓和指導工作，專長於 ICA 的 ToP 引導方法。自 1997 年以來，他與英國及海外的眾多客戶合作。馬丁是 IAF 認證™ 專業引導師/大師，曾任 IAF 英格蘭及威爾斯分會主席、IAF 主席及 IAF 歐洲總監。他是 ICA 認證 ToP 引導師 (CTF)，也是 ICA:UK 參與式技術 (ToP) 引導培訓課程的授權提供者和經驗豐富的首席培訓師。他曾任國際文化事務協會 (ICAI) 主席，以及 ICA:UK (致力於參與和發展的慈善機構) 的執行長。他擁有朴茨茅斯大學商業研究學士學位和曼徹斯特大學全球發展研究所 (當時名為 IDPM) 發展管理碩士學位。他的碩士研究方向為公民社會、發展和民主化。

## 芭拉·麥凱 (Barbara MacKay) MSc CPF

自1995年以來，芭芭拉一直從事全職引導師、成人教育工作者和導師工作，並創立了北極星引導師公司 (North Star Facilitators)。在創立公司之前，芭芭拉曾擔任社會經濟顧問和研究員十年，將引導技巧融入加拿大部落和社區發展計畫的環境和社會經濟影響評估中。

她擁有豐富的經驗和知識，曾為美國、加拿大、亞洲、墨西哥、中東和歐洲各行各業舉辦過數千場引導和培訓活動。芭芭拉充滿活力，表達清晰。她致力於自身和他人的持續專業和個人成長。目前，她為許多國內外同行提供引導設計和能力建構的指導。

自2002年以來，芭芭拉一直是國際引導者協會 (IAF) 的引導認證評估員，並於2018年底入選IAF名人堂。她的客戶涵蓋各級政府、企業、非營利組織、醫療衛生、IT、金融和教育等行業，以及部落團體、大中小型企業、工會和協會。

她是一位活躍的部落客，現在開始製作播客，旨在幫助引導者和引導型領導者提陞技能，從而讓世界更安全、更公正、更平等。她熱愛虛擬線上引導的可能性，並不斷練習和探索不同的平台。閒暇時，她喜歡散步、騎自行車、露營、烹飪、與家人朋友聚會以及製作馬賽克。

## 卡維·阿拉蘇 (Kavi Arasu) 和 史蒂芬·伯克利 (Stephen Berkeley)

卡維·阿拉蘇熱衷於與人合作，並幫助他們自助。人才發展和系統性改變令他感到無比快樂。他擁有跨學科背景，涵蓋銷售、廣告、人才管理以及其他人力資源領域，這使他能夠親身體驗（並應用）跨學科思維的益處。

卡維擁有近二十年的企業經驗，曾在多元文化環境中工作。

### 引導的力量

他曾在跨國公司和印度本土企業任職。在加入亞洲塗料（一家總部位於印度、年營業額超過20億美元的塗料跨國公司）之前，卡維曾擔任人才管理、學習、領導力與組織發展、多元化與包容性以及社會協作部門的負責人。

對話是他工作、學習和成長的核心，而引導大自然也是他工作中至關重要的一部分。

他經常在推特上發文 (@kavi)，自2012年以來一直位列印度人力資源管理協會 (SHRM) 評選的「印度20位最具影響力的人力資源人物」榜單。他從2005年開始撰寫博客，個人網站是www.kaviarasu.com。Kavi曾於2016年擔任國際引導者協會 (IAF) 印度分會主席。

Stephen是一位變革與文化促進專家，在三十餘年的職業生涯中，他致力於幫助澳洲、

英國和印度的個人、團隊、組織和社區釋放並充分發揮自身潛力。 Stephen在策略制定、公司治理和業務改善領域擁有豐富的董事會和高階領導合作經驗。他的專長在於幫助人們掌握全局，融會貫通，並制定能夠帶來永續變革的策略。

自2013年以來，他一直是國際引導者協會（IAF）的成員，並積極在全球推廣引導的力量。他曾任IAF印度分會理事，目前是IAF澳洲分會理事。

當他不忙於幫助人們進行棘手的對話時，他喜歡在大自然中漫步，無論是海洋、河流、山脈還是平原，或嘗試素食烹飪。對了，他還喜歡以冥想開始和結束一天。

卡維和史蒂芬在跨文化合作方面擁有豐富的經驗。他們的哲學理念和引導風格有所不同，但在價值觀和服務他人的熱情方面卻不謀而合。

## 視覺實踐者團隊成員與簡介

### 黃凱琳 (Kailin Huang)

黃凱琳是視覺引導實踐機構「Picture People Plan」的創始人。有趣的是，除了小學和國中階段的必修課之外，黃凱琳並沒有接受過任何專業的藝術訓練。她對視覺引導的精彩發現源自於她先前在組織發展和流程引導領域的工作經驗。2012年，她看到一位女士（Welenia Studios的Wendy Wong）在白板上「現場」繪製出精美的視覺筆記。「圖像記錄」這個詞讓她感到似曾相識，但直到那一刻她才真正理解它的含義：它能夠為會議注入活力，並幫助每個人對自己在對話中所做的貢獻形成共同的認知。

黃凱琳採用一種更自然流暢的視覺呈現方式，根據每次對話和會議的動態變化靈活調整。她認為，身為視覺實踐者，她最大的優勢在於能夠尊重每次對話的獨特性，而不是將自己偏好的風格強加於人。2018年，凱琳撰寫並出版了亞洲第一本視覺策略手冊《讓我們一起畫、畫、畫吧！》

### 羅莎娜·馮·薩肯 (Rosanna von Sacken) 理學碩士 註冊專業促進師 (CPF)

羅莎娜是高級諮詢與促進有限公司 (Advanced Consulting and Facilitation Ltd.) 的創始人兼首席顧問，該公司自2001年起在加拿大不列顛哥倫比亞省大溫哥華地區開展業務。她的主要工作包括設計和主持研討會、會議和培訓項目，幫助組織、團體和高管進行團隊和領導力發展、策略規劃、多方利益相關者和社區參與，以及開展富有挑戰性的對話。她為個人和小型領導團隊提供指導，幫助他們發現並掌握各種可能性，在新的領域學習和成長。

身為視覺引導師、教練和溝通專家，她運用自己的創造力、字體設計和繪畫技巧，將她對視覺領域的熱情融入工作中。她是《視覺引導的世界》(The World of Visual Facilitation, 2019) 一書的合著者之一，並為麗貝卡·薩瑟恩 (Rebecca Suthern) 的著作《視線——積蓄動力而非停滯不前的戰略規劃》(Sightline - Strategic Plans that gather Momentum, not Dust, 2020) 年出版。羅莎娜也製作解說視頻，提供演播室和即時影像錄製服務，並培訓引導師使用繪圖和視覺工具。雖然緊急管理諮詢不再是她的主要工作，但憑藉應用地質學學位和相關背景，羅莎娜一直在她的業務中提供並將繼續提供這項服務。

## 黛比·羅伯茨Debbie Roberts

黛比是一位視覺引導師、記錄員和培訓師，常駐英國，服務於各種規模的組織。她早期的職業生涯專注於心理健康和福祉領域，致力於賦能、社區行動和領導力發展。在此期間，她累積了豐富的專案領導、主持和引導對話的經驗。她學習了視覺引導和有意義的塗鴉，並逐漸將其融入她的引導工作中，透過繪製對話和流程圖來引導團隊。

作為一名專注的視覺引導師和視覺實踐者，她於2009年創立了Engage Visually公司。她的客戶包括倫敦國王學院、劍橋大學、劍橋神經科學研究所、聯合國教科文組織國際教育規劃研究所、英國國家醫療服務體系（NHS England）以及許多NHS信託機構和大學。黛比的工作動力源自於她對社會和環境正義以及所有個人和社區福祉和賦能的信念。

## 奇德拉·錢德拉謝卡爾 (Chitra Chandrashekar)

奇特拉·錢德拉謝卡爾是 Mographics（成立於 2011 年）的創始人兼所有者，Mographics 是一家創意視覺故事設計工作室兼故事諮詢微型實踐機構。透過 Mographics，她致力於促進真實的對話循環、有意識的共同學習以及共同創造的社區聯繫，並提供多元化的圖形/視覺故事解決方案，服務對象包括財富 500 強跨國公司、諮詢公司、私營企業、非營利組織、政府機構以及微型企業。

奇特拉曾擔任印度國家首都轄區內多所私立和公立設計、建築和管理院校/大學的客座教授。她曾在國際藝術、教育和設計會議上發表學術論文，並在印度的故事節和小型創客市集進行故事表演和創意工作坊。她也經常在各種線上線下設計教育、故事敘述和圖形引導實踐社群中分享技能、知識和資訊。

Chitra擁有建築師和視覺傳達設計師的專業背景，畢業於新德里規劃與建築學院和印度理工學院孟買分校設計學院。她致力於跨學科項目，旨在豐富人類體驗。在她的實踐中，她努力將世界視為交織的微觀故事和宏觀神話，彌合永續設計理論與實踐在生活各個層面之間的資訊鴻溝。



## 前言

# 什麼是引導的力量，為什麼它如此重要？”

金伯利·貝恩 (Kimberly Bain) 譯者：陳姝娟 Amy S.J., Chen

自人類歷史之初，哲學家、學者和思想領袖就一直在思考我們如何組織自身、創造創新、制定策略、做出決策以及解決爭端。從柏拉圖關於公正社會的論述到亞里斯多德的探究方法；從切斯特·伯納德的《管理者的功能》到彼得·聖吉的領導理論，其核心信念是：人類擁有互動和共同思考的能力。而當我們做到這一點時，就能達到驚人的成果。引導的力量正是如此。它創造空間、時間和條件，讓人們能夠共同思考、共同創造、共同解決問題，並共同設計一個更美好的未來。重點始終在於「共同」。

永遠不要懷疑一小群有決心的人能夠改變世界。事實上，歷史上只有這樣的人才能改變世界。

瑪格麗特·米德

“一旦社會喪失了這種對話能力，剩下的就只有各種聲音互相爭鬥，只為分出勝負。人們無法深入思考，無法找到超越個人觀點和私利的更深層的意義。因此，我們有理由質疑，如今我們在治理自身時遇到的許多深層問題，例如所謂的「僵局」以及相互尊重和關懷的喪失……是否源於我們喪失了彼此溝通、作為一個大社區共同思考的能力。”

彼得·聖吉

歷史上不乏因誤解、溝通不良和誤會而導致災難性後果的例子。戰爭、取而代之、失敗等等，都證明如果我們不能有效協作，將會造成多麼嚴重的後果。但是，那些錯失的、本來可以取得卓越成就的機會又該如何解釋呢？那些從未成為主流醫學的療法、從未面世的發明、從未建成的青年中心，以及從未被高階主管看到的流程改善方案，又該如何解釋呢？我們不應僅僅從這些巨大的錯誤中吸取教訓，還必須考慮那些“如果...會怎樣”，那些我們尚未意識到的、錯失的機會。

本書旨在討論引導的力量如何幫助我們更有效地思考，從而獲得更好的結果。它舉例說明了引導的力量如何有助於避免由於曲解、誤解和誤讀所導致的“失誤”。引導有能力確保聽到所有聲音，探索所有可能性，不浪費任何機會。

### 那麼，到底什麼引導？

我們經常被問到的一個問題是：“什麼是引導？它是一種理念、一種技能、一個流程還是一種職業？”簡而言之，“是的，它集所有這些功能於一身。”

**引導是一種哲學。**是基於對人類與生俱來的協作能力的根本信念。是所有文明社會和大多數政治運動的哲學基礎。它相信人類的智慧和能力。它也相信，三個人集思廣益固然比一個人強，但當一群人分享想法時， $1+1+1 \neq 3$ 。它理解到，當三個人分享他們的想法時，他們會在彼此概念的基礎上進行拓展，擴展自己和他人的思維，並創造出新的想法。它根深蒂固地相信， $1+1+1 = \text{無限大}$ 。

*“意義就是我們想要的，選擇是我們所能做的。關係則是我們擁有的。”*

桑迪·舒曼

**引導是一種技能。**雖然每個人都有能力進行真誠而有意義的對話，但我們並非總是這樣做。事實上，本書所列舉的引導力量的案例，不幸地只是例外而非普遍現象。引導技能是領導者、溝通者、教育者和政治家的必備特質。然而，在我們追求效率、完美、創新和灌輸的過程中，引導技能常常被忽視、忽略、遺忘。人們通常認為引導技能是簡單的技巧，無需培訓或練習，是領導者或管理者職位能力的自然延伸。我們認為，這種觀點大錯特錯。如同任何技能一樣，引導也需要理解、學習和實踐。

**引導是一個流程。**為了幫助人們發揮其與生俱來的引導能力，人們已經創建並將繼續創建一些特定的流程，以支持人們共同思考。這些流程的發展借鑒了行為科學和人類學的概念。它們是基於對創造過程、團體動力學以及原創性問題所產生的生成力的理解。一旦了解這些

*我們經常高估了領導者的重要性，而低估了領導力的重要性。*

流程的現象學基礎，它們通常簡單易行。但有時，它們也有一些非常微妙的要求，如果處理不當，反而會適得其反。本書中描述了其中一些流程。有些流程則需要多年的學習和實踐才能精通。但隨著引導知識體系的擴展，我們希望人們對這些流程的理解和適當運用也能隨之擴展。

**引導是一種職業。**秉持著引導理念的人們，有時甚至將其奉為主臬，他們創建了這一專業，並建立了必要的知識體系、道德規範、能力要求和專業認證，以及一個國際機構來統籌協調。這個機構就是國際引導者協會（IAF）。其成員致力於引導的藝術與科學，並視其為藝術與科學的結合。專業引導者擅長運用引導的力量，幫助個人、團體、組織和社會進行有意義的對話，解決棘手的問題，化解根深蒂固的衝突，並推動創新、改進和發展。

*“組織不再是靜態的、層級分明的結構，需要進行管理和控制，而是動態的、流動的、相互關聯的參與者網絡，這些參與者必須透過使命和機會參與其中。”*

曾明 智能商務領域

儘管引導的概念仍然比較模糊，但駕馭它的力量並非難事。引導將人們聚集在一起，並給予他們時間和空間與自己和他人互動。它激發了人類協作創造力的魔力。根據我們的經驗，引導能夠深刻地改變個人、群體和團隊、組織和社區，甚至整個社會。即使是我們這些已經對引導的力量深信不疑的人，也會不斷地

驚嘆於它創造積極、強大且持久變革的能力。

本書旨在透過分享引導如何在實現各種目標，及在世界各地的各種環境中產生持久影響的故事和例子來說明引導的力量。

### 這本書裡寫了什麼？

這本書是全球思想領袖在引導方面的合作成果。每一章都著眼於引導在商業、社區、生活和社會不同方面的力量。書中不少案例說明瞭引導如何幫助人們一起思考，已取得了令人驚嘆的有影響力的結果。並且也舉例說明瞭如何利用引導的力量來更好地獨立思考。

*“共同建構的事物...將對人類系統有價值，且具有意義。原因只有一個：孕育未來新建構的「關係空間」的品質至關重要。*

**大衛 L·庫博萊特**

本書章節從引導的力量如何幫助組織創造積極、可持續的變革開始，幫助組織進行策略性和批判性思考，並幫助解決衝突。最後幾章探討了引導的力量如何超越解決特定問題或實現特定目標；他們思考如何利用引導來幫助個人、團體和整個社會共同思考、成長和創新。

引導的力量使人們能夠自由地發表言論，探索自己的觀點和想法。它允許結果出現，而不被妥協了。

第一章著重探討引導在策略制定和實施中的作用。市面上有數百本關於策略規劃的書籍，提供了大量的工具和模板，講解如何確定你所設想的未來和策略重點。然而，這些書籍並沒有告訴你

*“我最討厭爭吵的一點就是它總是打斷討論。”*

**G.K.切斯特頓**

*“與團隊合作可能在很多方面都很困難，但不與團隊合作幾乎是不可能的。”*

**桑德·舒曼&約翰·羅爾堡**

如何以真實有效的方式

調動關鍵人物的積極性，從而帶來更好的結果和更具變革性的影響。本章重點在於一種基於富足心態的協作式推拉流程，該流程明確著重於行動和創新。引導的力量可以幫助確保你的策略計畫或目標得到組織內外各方的支持和實施。

第二章探討了引導在成功變革和組織轉型措施中的作用。作者透過三個成功案例表明，變革源自於每一次對話，而組織成為世界一流也離不開每個人的努力。他們也探討了富足心態在提升組織引導技能方面的益處。他們展示瞭如何透過加深人們對引導力量的理解，幫助整個組織實現可持續的積極變革。要創造深刻而持久的變革，需要組織各個層級和各個角落的共同努力。本章將闡述引導的力量如何幫助實現這個目標。

第三章探討了引導和批判性思考的力量，並檢視了質疑假設、運用邏輯和多元化思維進行推理如何幫助個人、團隊、組織和社區得出更永續的結論。作者提醒我們，成功的公司始

於並終於組織內外的人員。他探討了批判性思考如何與溝通、協作和創造力/創新相結合，從而增強引導的力量。

第四章探討了促進在解決衝突中的作用。本章引用瑪麗·帕克·福萊特的名言“摩擦生熱”，闡述了引導的力量如何確保摩擦起到促進而非破壞人際關係的作用。來自實踐的案

“團隊學習的精髓在於“對話”，即團隊成員放下成見，真正進行“共同思考”的能力。對古希臘人而言，「dialogos」意味著意義在群體中自由流動，使群體能夠發現個人無法獲得的洞見…[它]也包括學習如何識別團隊中那些阻礙學習的互動模式。”

例，包括大規模的社會衝突，顯示促進如何能夠推動積極的公共對話和關鍵性討論。促進使個人、團體和社會各派別能夠接受建設性衝突的理念—從「擊敗與失敗」走向「攜手共進」。

**彼得·聖吉**

第五章探討了引導在打造高效團隊中的作用。作者探討了流程引導如何幫助一群背景各異的個體在短時間內高效協作，就像一支高效團隊一樣。本章著重於引導流程如何影響團隊的發展與互動，如何加速績效提升，以及如何幫助團隊演化成真正的團隊。

“奇怪的是，對於每一項新的技術，都會有一本使用手冊，除了對人類的。我們來到這個世界是為了面對生存的困惑，而沒有任何手冊會叫做《如何做人》。

**R·布萊恩·斯坦菲爾德**

第六章探討了引導與溝通之間的關係，以及引導的力量如何幫助傳播訊息並加深理解，這適用於資訊的發起者和接收者。作者探討了如何使人們團結一致支持變革、背景的重要性以及全局視角如何有助於避免分析癱瘓。

第七章探討了引導在促進個人和職業發展中的力量。許多人誤以為引導思維只是幫助他人思考。本章探討如何運用自我引導進行個人反思，並規劃自己的人生旅程，旨在加深你對引導在創造充實而有意義的人生中所發揮的作用的理解。本章詳細討論了三種不同的創意個人規劃流程，並提供了可供實踐的案例。

第八章總結了我們對引導力量的探索，並探討了實踐引導式生活方式的益處。作者論證了引導的重要性，也闡述了引導對你的意義。他們認為，隨著人類的不斷進化，我們需要理解不斷湧現的新事物。我們需要持續地聚集在一起，共同理解新的現實，並以此為基礎，確定行動的優先順序。這引人深思的章節將我們帶回基本原則，並提醒我們引導的力量在我們生活中所蘊含的巨大潛力。

本書最後的附錄旨在提供讀者參考。附錄A按章節順序描述了各章節討論的引導過程。附錄B提供延伸閱讀建議、重要參考文獻以及作者推薦的部落格和網站，供希望深入了解過程引導和協作過程的讀者參考。

什麼是引導的力量，它為什麼重要？

### 為什麼是現在？

全球疫情、經濟動盪、領導層更迭以及堪比一戰和二戰的系統性變革，都為我們帶來了前所未有的衝擊。無論我們回顧這段時期時將其視為成長、混亂還是顛覆的時代，最終的結局都將取決於我們接下來的行動。

如今，或許比歷史上任何時期都更重要的是，引導——無論是理念、技能、流程，還是職業本身——對於我們作為個體、群體、組織和社會的持續發展都至關重要。為了生存和繁榮，我們需要駕馭引導的力量，幫助我們進行真誠而有意義的對話，以便更好地了解自己、彼此以及周圍的世界。惟有攜手思考，我們才能在混亂和顛覆中成長，最終走向更美好的未來。

我們撰寫本書的共同目標是激勵讀者發現並釋放自己及他人身上蘊藏的引導力量。所有解決方案都始於對話。本書旨在幫助您開啟精彩的對話，我們希望本書能成為您開啟對話的催化劑。我們也希望您能從中獲得啟發，將引導技巧和引導原則融入您的生活、人際互動、思考、決策和行動中。但最重要的是，我們希望您能將接下來章節中闡述的理念、案例和概念運用到您的團隊、組織和社群中。

祝您閱讀愉快！

金伯利·貝恩





### 第一章

## 引導的力量與策略

作者：金伯利·貝恩(Kimberly Bain) 譯者：陳姝娟 Amy S.J., Chen

如果你上谷歌搜尋"策略規劃"，會發現成千上萬的書籍，文章和資源。從波特的“五力模型”到熊彼特的“創造性破壞風暴”，從藍海策略到邊緣策略，從敏捷組織到持續學習型組織，有數百種工具和模板，數千種操作指南和如何創建和執行完美策略計畫的大量建議。但策略規劃並非關於計畫。它關注的是：共同進行策略思考及這一過程所帶來的影響，是有意識地以一種有目的和有方向的方式實現發展和成長。它涉及批判性思維和組織內外的合作。因為它不僅與組織做什麼有關，還與組織如何思考有關。

---

K.E. Weick<sup>1</sup>，在他的《組織中的意義建構》一書中，講述了暴風雪過後，一群士兵在阿爾卑斯山迷路的故事。他們就快要喪失希望時，一個士兵在他的外套裡發現了一張舊地圖。

「在備戰過程中，我始終認為計畫本身毫無用處，但制定計畫的過程卻至關重要。」

德懷特·D 將軍艾森豪威爾

他們振作起來，研究地圖，想出如何才能安全脫險。他們最終找到了避難所並獲救，卻發現那張地圖描繪的是比利牛斯山脈。就像那張古老的地圖碎片一樣，策略的目的並非要指引你走上某條道路。相反，它的目的是將人們團結在一個共同的目標下，點燃他們的精神和對可能性的信念，提供方向和目標，積蓄力量。

每當客戶要求我為他們的策略規劃會提供引導服務時，我總是先從我的黃金三法則說起：

1. 定位和競爭優勢過於靜態。策略計畫應該是一個不斷演進的“活”文件。
2. 策略規劃中沒有稀缺性思維的容身之地。需要的是富足的心態和聚焦解決方法的工作方式。
3. 為了培養富足心態並維持生動活潑的策略規劃，我們必須注重過程。我們不僅需要改變組織的行為；我們需要改變組織的思考方式。

引導的力量在於它能實現並支持這些黃金法則中的每一條。它為組織和社區提供了基礎和能量，讓目光超越現有的疆界，讓他們去到“可能之地“，幫助他們一起思考，創

造實現目標的方法。下面將逐一詳細探討這些黃金法則。

譯者註1: I=KE Weick, 被認為是20世紀最重要的組織理論家, 曾任極具影響力的管理科學季刊的前主編。在70年代提出組織中“松耦合系統”理論。

### 黃金法則#1：策略是一種活的資源

未來並非某個特定的時間點。未來是一個持續的過程，它始於當下，沒有明確的終點。未來充滿無限可能；今天不應成為限制性的基準。

數據驅動的策略規劃通常始於SWOT分析和PESTLE<sup>i</sup>分析等方法，這些分析基於波特五力模型<sup>ii</sup>，旨在消除障礙。這使得我們的思維局限於當下和過去的現實。抓住機會是被動的，而創新則是主動的。

“我們生活在一個瞬息萬變的時代，未來並非只有一個，而是每天都在上演。”

—勞倫斯·菲爾布魯克

引導式思維的力量在於，它能將對話引向各種可能性——超越現狀，展望未來。它能幫助整個組織意識到，機會往往蘊藏在不確定性之中。伊莉莎白·吉爾伯特在其著作《大魔法》中指出，我們已經從知識革命邁向了創造力和創新革命<sup>iii</sup>。

她接著說，「追求完美主義是一種浪費時間毫無益處的行為。」阿里巴巴等成功案例印證了她的觀點。曾明在其著作《智慧商業》中寫道：「策略不再意謂著分析和計畫，而是一個即時實驗和客戶互動的過程。」

他進一步解釋說，「以往的競爭格局正在瓦解，取而代之的是企業與眾多其他參與者之間新的合作形式。當策略不再以競爭為基礎，而是以協調為中心時，創造價值的方式將徹底改變。」曾明認識到，抓住機會是被動的，而創新則是主動的。

敏捷運動的參與者理解，這意謂著實現目標的方法有很多種。《敏捷宣言》指出，最好根據當下的思考和訊息來選擇行動方案。然後，你需要根據不斷獲得的資訊持續改進執行。這種「現在夠用就好」的心態需要敏捷的思考。它還要求敏捷的結構和流程使組織能夠迭代，邁向最佳未來。組織必須理解如何以敏捷的方式思考和行動。它必須分析其文化和結構，以確保沒有扼殺風險承擔、創造力和創新的企業抗體。

以一種能夠使整個組織實現策略思考的方式進行引導至關重要。我們需要將組織內外的人員聚集在一起。我們需要將服務者和服務對象都納入其中。我們需要提供工具和流程，讓每個人都能有效地共同思考。這就是引導式策略規劃的作用。它有助於組織更好地協同思考。

譯者註：

2 勞倫斯·菲爾布魯克, ICA 加拿大文化事務局 資深引導者  
伊麗莎白·吉爾伯特, 美國知名小說家與新聞記者, 兩度獲得 National Magazine Award 深度報導獎, 作品“*The Last American Man* 最後的美國人”入選美國國家圖書獎決賽名單及 2002 年紐約時代年代好書

3 勞倫斯·菲爾布魯克, ICA 加拿大文化事務局 資深引導者

## 引導的力量

4 伊麗莎白·吉爾伯特，美國知名小說家與新聞記者，兩度獲得 *National Magazine Award* 深度報導獎，作品“*The Last American Man* 最後的美國人”入選美國國家圖書獎決賽名單及 2002 年紐約時代年代好書

### 黃金法則#2：豐盛與專注聯手

競爭優勢的思維模式，區分品質與成本，更努力工作，做得更多，以及品牌差異化，都基於現狀，而非未來。富足思維則運用拉動邏輯，而非推動邏輯，並專注於探索驅動的思考。促進策略性思考，打破固有假設，釋放創造力，從而能夠考慮各種可能性。這可以帶來深遠的影響和改變。

引導者透過提出關於組織運作方式和客戶需求的原創性問題來實現這一點。這使得對話能夠從解決問題轉向創新，從基於過去的經驗轉向著眼未來。這可能決定策略是成為組織的基石，還是成為組織的頂峰。

以解決方案為導向的思維不僅僅是找出哪些方法有效並加以推廣。而是  
“抓住機會是反應迅速，創新是積極主動。”  
找出哪些方法有效並加以利用，以改善一切。

“以解決方案為導向進行每一次策略規劃對話，使我們能夠在對各種可能性保持徹底開放的態度與腳踏實地之間取得平衡。這使我們能夠在進行策略規劃對話時，兼顧解決方案的導向，從而在對各種可能性保持開放態度的同時，又能立足於現實。”

以解決方案為導向進行每一次策略規劃對話，使我們能夠在對各種可能性保持開放態度和腳踏實地之間取得平衡。策略規劃旨在就共同的目標達成一致，並攜手並進，共同實現這些目標。它旨在培養和保持積極進取的態度，並支持行動導向。

對可能性徹底開放		立足現實
行動導向	與.....平衡	清晰、明確且切實貫徹的策略價值觀
創新賦能型架構	與.....平衡	支持創造性創新的流程
即時實驗/迭代	與.....平衡	堅實的使命
豐盛心態	與.....平衡	以解決方案為導向
組織敏捷性	與.....平衡	融入組織基因的願景
推拉式協作	與.....平衡	策略性目標衡量體系（即時數據）
需要探索者和連接者	與.....平衡	需要策劃人員和製作人員

### 黃金法則#3：改變我們的行為，改變我們的思考方式

許多智慧傳統都認為，重要的不是目的地，而是旅程。這一點在策略規劃中尤其

## 引導的力量

如此。我們都聽過或親身經歷過這樣的情況：公司聘請顧問制定策略規劃。他們進行調查、訪談、召開會議。最終形成一份精美的規劃方案，其中包含最新的管理理論和行業最佳實踐。資金到位，公告發布（通常伴隨著盛大的宣傳），規劃方案的副本分發給經理、員工和股東。這份規劃方案在人們的辦公桌停留幾週後，便被束之高閣。很快，它便在核心業務的完美主義和日常瑣事的喧囂中被遺忘。

令人遺憾的是，這種形式的策略規劃或類似流程在當今的組織中仍然存在。無論是顧問公司、高階管理工作小組或董事會務虛會，都無例外。當一小群人為組織制定計畫時，他們實際上是在告訴「其他人」應該走哪條路。這種方法以結果為導向，而非以過程為導向。如果我們有多種未來選擇，那麼只選擇一種未來是有限的。尤其令人遺憾的是，這種選擇通常是基於當前的現實和靜態的歷史數據vivii。

*“專注於“為什麼”，有助於克服“但是。”*

要在組織中真正實現策略思考，重點應該放在策略計畫的製定過程中，而不是計畫本身。我們將採用哪些流程來挖掘組織的集體智慧？我們該如何連結組織所處的系統？誰需要參與討論？

他們何時需要參與？如何促進協作？這些都是必須認真檢視和考慮的關鍵問題。

目標是設計一個流程，使策略規劃有機地融入組織的各個層面。因為在策略規劃流程的最後，你希望員工不再只是閱讀規劃，而是參與到規劃中來；不再只是聽取規劃，而是真正理解規劃；最重要的是，不再只是被動地接受規劃，而是積極地支持規劃。

## Excuses, Excuses 藉口，藉口

在向客戶解釋完我的三個黃金法則後，我通常會聽到類似這樣的說法：「聽起來都很棒，但...

- 我們希望在三個月內落實新計畫，所以我們沒有時間做所有這些溝通工作；”
- 我們不想陷入冗長的自我反思；”
- 我們的員工太忙了，無法參與到這種程度；”
- 人們太憤世嫉俗，對策略規劃不感興趣；”
- 我們的員工和客戶不了解其中的複雜性，無法提出明智的建議；”
- 我們已經知道未來幾年的發展方向，我們只是想確認這一點並完善路線圖；”

下圖顯示了我與客戶圍繞著“為什麼“進行過的一些真實對話。通常需要幾層”為什麼“問題才能找到他們試圖解決的問題或困難的根源。它提供了一些真實的客戶端根源問題。解釋了客戶透過策略性規劃過程真正想要實現的目標。它還描述了我對策略規劃引導如何可以幫助他們實現目標的回應。

這些話你覺得耳熟嗎？相信我，這些我都聽過，甚至更多。歸根究底，還是要回到最初的問題：為什麼要耗費組織精力和資源來進行策略規劃？你的預期投資報酬率是多少？當我問客戶「為什麼」時，這有助於我們克服「但是」的障礙。

## 引導的力量

下圖展示了我與客戶就「為什麼」進行的一些真實對話範例。通常需要層層追問「為什麼」才能找到他們試圖解決的問題或難題的根源。圖表提供了一些客戶實際遇到的根本問題/難題。它解釋了客戶透過策略規劃流程真正想要實現的目標。圖表也描述了我如何回應客戶，闡述如何運用引導式策略規劃流程來幫助他們達成目標。

以下是我詢問客戶為何進行策略規劃時，他們给出的一些理由以及我的回應。

客戶進行策略規劃的理由	我的回應
產業正在發生變化，如果我們不隨之改變，我們將像恐龍一樣被淘汰。	如果每次需要改變時都進行計畫制定，那麼你將永遠處於被動應對的狀態。為了生存，你需要不斷發展。記住，並非所有恐龍都滅絕了，有些恐龍進化了。為了持續改進，你需要幫助整個組織協同思考。策略規劃流程不僅是製定計畫，更重要的是幫助組織學習如何持續發展。
捐款減少，我們需要激勵捐款者和資助者支持我們的組織和計畫。	充滿熱情的組織能夠激勵捐贈者。要成為充滿熱情的組織，它需要具備鼓舞人心的思維方式。你需要相信一切皆有可能，並將這種信念付諸行動。「攜手共進」應該成為你的新座右銘。每個人都需要將這種態度融入他們所做的每一件事。引導型策略規劃旨在激勵組織內外的每一個人。
收入下降，成本上升，我們需要扭轉局面。	以更少的資源做更多事情的時代已經過去。引導型策略規劃旨在匯聚每個人的集體智慧。它著重於審視哪些做法行之有效，以及如何利用這些成功經驗來提升整個組織。這個過程也能幫助您批判性地審視目前的組織結構和內部流程，從而發現可能阻礙風險承擔、創新和改進的因素。
員工滿意度調查結果處於歷史最低水準，人員流動率很高，招募也變得越來越困難。	員工敬業度是大多數組織成功的關鍵指標。引導型策略規劃以員工敬業度為核心，專注於提升員工、客戶和利害關係人的積極性，使他們能夠理解並貢獻自己的想法和靈感，並了解自身貢獻如何影響整體。認可自己為組織帶來的價值，並感受到組織也同樣重視自身，這對所有員工都至關重要。引導型策略規劃能夠促成這種文化和價值的轉變。
我們一直按照過時的計畫開展工作，董事會感到迷茫，不知所措。	在當今環境下，專注和共同目標至關重要。如果目標並非人人真正認同，那麼你所製定的可能只是一條策略路徑，而非一個策略計畫。引導型策略規劃能夠確保每個人都致力於共同目標，確保每個人都了解自己在實現目標中的角色，並最終創造成功所需的動力。

## 來自實踐的三個例子

以下提供三個真實案例<sup>1</sup>。每個案例都始於客戶委託我協助他們制定或更新策略。

## 引導的力量

每個案例都有其獨特之處，需要考慮並融入策略制定流程中。儘管每位客戶的需求和目標都截然不同，但他們都遵循了三條黃金法則。第一個例子是一家大型跨國醫療保健公司。第二個例子是鄉村非營利社區服務機構。第三個例子是一家泛全國性倡導組織。在每個案例中，我們都設計了一套流程，旨在為組織創造最大的影響力。最終形成的計畫成為團結各組織和利害關係人、凝聚力量、實現偉大目標的呼籲。

### 案例#1：醫療保健系統的臨床實踐改革

一家跨國醫療保健公司的團隊聯絡了我。他們請我幫忙制定一項策略，以改變臨床醫生對待特定患者群的方式。我與該團隊會面，並詢問了他們一系列問題，以了解他們為何希望臨床醫生做出改變。經過一連串「為什麼」的追問，我們最終找到了問題的根源。他們意識到，他們想要實現的真正影響並非臨床實務的改變；那只是達到目的的手段，他們真正想要的是提高患者的生活品質。懷著這個目標，我們著手制定流程。我們的重點是讓臨床醫生、患者、學者、行銷人員和管理人員參與對話。我們需要他們的參與來實現這一改變。

此流程涉及來自30個國家的人員。他們都對病人的就醫過程產生影響。我們也邀請了患者本人參與。參與方式包括線上調查、線上、線下交流。我們分享了研究和分析結果。各種想法被提出、考慮、調整和排序。整個過程都被記錄下來，整理成易於理解的小文件，並廣泛分享。最終成果不僅是一項明確的策略，更是一份包含組織內外各方承諾的實施計畫。

所有成功指標均已達成。團隊報告稱，此次實施比他們過去二十年來製定的任何其他策略都更加快速順暢。他們對整個過程和最終結果都非常滿意。客戶負責人表示，組織內外的所有人都支持該計畫，因為他們都參與了計畫的制定。她進一步解釋說，衡量成功的最重要指標是該計畫在30個國家/地區的實施和推廣的便利性和速度。由於人們已經參與其中，因此他們能夠跳過通常的銷售和培訓階段。當計畫完成，總部分發相關材料時，人們的反饋是：“謝謝，但我們已經走在你們前面，並且已經開始實施了。”

該公司後來報告稱，過去的策略需要十年或更長時間才能達到實施水準，這對患者護理產生了重大影響。而在這個計畫中，他們在不到12個月的時間內就看到了成效。這就是引導型策略規劃的力量！

### 案例#2：創建啦啦隊社群

一家大型農村非營利社會服務機構的執行長找到我。她上任兩年了，但仍難以確定機構的發展方向。七年前，董事會曾委託外部顧問制定了策略規劃。然而，規劃中的許多目標並未實現。這使得董事會不願再次在策略規劃上投入資金，也不願挪用客戶服務的資金。

執行長讓我向董事會報告我的想法。簡單搜尋了一下谷歌後，我發現這個機構做了很多很棒的工作。如果它關門歇業，其覆蓋5,000多平方公里的服務區域內居民的生活品質將會顯著下降。該機構提供從兒童餐椅到輪椅的各種社會服務，服務使用率很高。

## 引導的力量

然而，它完全依賴撥款、捐贈和志工的支持來維持運作。

在董事會會議開始時，我請每位董事自我介紹。在介紹過程中，我請他們講述一個關於機構所提供服務的鼓舞人心的故事。每位董事都興致勃勃地講述著機構如何積極地影響社區居民的生活。介紹結束後，我請他們思考一下，與剛走進會議室時相比，他們目前的感受有何不同。他們一致認為，他們感到更加積極、充滿動力和活力。他們立刻意識到，讓員工、志工、資助者、捐款者和社區成員參與類似的活動大有裨益。我們共同製定了一項策略規劃流程，其主要目標是確保所有參與者都能像當時董事會成員一樣，感受到鼓舞、積極和活力。

在整個參與過程中，我們都運用了說故事的方式。社區的故事、韌性的故事、鼓舞人心的故事和希望的故事都被分享和記錄下來。志工們講述了他們從與服務對象互動中獲得的價值。家庭成員們講述了他們所獲得的支持和幫助，以及這些支持和幫助為他們的生活帶來的改變。在每次會議上，參與者都熱情地討論如何為提升社區福祉做出更多貢獻。大家集思廣益，探討該做什麼、如何做。我們的流程鼓勵每個人使用「我會」、「我們可以」和「他們應該」這樣的表達方式，確保討論不會陷入「某人應該做什麼」的窠臼，而是聚焦在「我們會做什麼」。

最終，一項鼓舞人心的計畫出爐，並凝聚了整個充滿熱情、積極行動的社群的力量，共同推動各項工作的開展。如今，該組織蓬勃發展，志工隊伍不斷壯大。他們的捐贈者群體也得到了拓展。此外，他們的專案和服務也獲得了成長。這正是引導型策略規劃的力量所在。

### 案例#3：重新思考未來

最近，一個由多家倡議機構組成的全國性聯盟聯繫了我。他們聯合起來，希望擴大集體影響力，將他們關注的議題納入國家議程。然而，他們對自己影響力的不足感到沮喪，並開始懷疑繼續維持這個組織是否值得。他們希望就組織的未來進行策略性討論。在確定組織是否還有未來之前，他們需要回答許多層面的問題。只有這樣，他們才能展望未來的發展方向。

所涉及存在的根本性問題令組織領導層陷入癱瘓。為了幫助他們擺脫困境，並促進必要的真誠對話以推動他們做出決定，我們創建了一個能夠引入更多聲音的流程。這些引導式會議旨在幫助參與者批判性地思考各自組織的需求和願望。然後，我們將其與所有組織的集體需求進行平衡。經過一系列艱難但具有啟發性的會議後，小組決定保留其使命。他們也決定改變組織結構和協作方式。

重新燃起的樂觀精神和專注力為團隊注入了新的活力，也重新對齊了他們的承諾和期望。董事會對成果感到滿意，並期待看到其集體倡導在全國範圍內產生的影響。凝聚組織的使命感和專注力也是引導力量的關鍵所在。

## 結論

本章的案例和觀點著重於策略規劃的過程。而這個規劃的重點在於過程本身，而非

## 引導的力量

---

結果。引導型策略規劃關注的是製定計畫的過程，而非計畫本身。在本章所描述的案例中，策略規劃的實際撰寫僅僅是一種形式。

制定一個鮮活的、與時俱進的策略規劃，能夠使組織不斷發展壯大。運用以解決方案為導向的方法和積極的心態，可以營造樂觀和參與的氛圍，激發組織內外對未來可能性的熱情。

制定一個有效的策略規劃流程不僅改變組織的運作方式，它更能改變組織的思考方式。引導的力量在於創造空間、時間和結構，從而促成真實、開放和創意的對話。

正如馬雲常說的：“堅持你的理想和抱負，不要自滿……今天很艱難，明天可能更糟，但後天會很美好。”



黃凱琳製作的視覺總結

- i. SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) and PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental) SWOT (優勢、劣勢、機遇和威脅) 和 PESTLE (政治、經濟、社會、技術、法律、環境)
- 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)。競爭力量如何塑造策略. 哈佛商業評論 57(2), 137-145
- iii. Zeng, M. (2018). Smart Business: What Alibaba's Success Reveals about the Future of Strategy. Harvard Business Review Press 曾鳴 (2018). 智能商業：阿裡巴巴的成功揭示了策略的未來。哈佛商業評論出版社
- 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)。敏捷軟件開發宣言。敏捷宣言 [https:// agilemanifesto.org/](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)。在一個又小又窮的老舊村莊裡，從"我能做到嗎?"到"是的，我能做到"，媒體 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 有關多種未來概念的思考，更多示例和資訊請參閱 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/)

金伯利.貝恩





## 第二章

### 引導變革及轉型

作者：崔佛.杜爾福德，馬琳.莫任.杜爾福德  
(Trevor Durnford & Malin Morén Durnford)

譯者：陳姝娟 Amy S.J., Chen

在本章中，我們將分享如何創造和發展引導能力和技能的經驗。我們將賦能內部人員，使其能夠在外部引導師的支持下促進變革和轉型。透過這種「引導師培訓」方法，組織可以建構自身的引導能力。此外，引導師的角色與作用在組織內廣受認可，並得到更充分的運用。管理者透過更深入了解引導的力量，成為更優秀的內部客戶，並成為更優秀的引導型領導者。

---

如果您參與領導變革，並希望讓組織中的每個人都參與其中，那麼您將從本章了解並探討引導如何發揮作用。如果您是一位內部引導師，正在協助組織進行變革，本章也將為您提供一些技巧和觀點。

作為擁有超過25年組織變革和轉型經驗的引導者，我們希望與您分享我們的思考和經驗。我們將透過描述我們如何在三個不同的組織中成功引導變革和轉型，並探討我們認為這些方法能夠帶來持續正面成果的原因，來闡述我們的經驗。

我們將分享三個不同的真實案例，展示內部引導師和領導者如何在組織內部中推動變革和轉型。第一個案例來自製造業。該組織採用了精益生產。內部引導師使精實方法和工具能夠輕鬆地在全世界各地的工廠中發揮作用。

第二個案例來自一家保險公司，數位轉型催生了新的工作方式。這需要對領導力和「協作」——即彼此協作的的能力——提出新的見解。該計畫的目標是向一種變革性的企業文化轉型。在此過程中，引導式領導力在樹立榜樣和推動轉型方面發揮了重要作用。

第三個例子來自公共部門。我們將分享內部引導師如何促成兩家醫院的合併。重點在於內部引導師如何運用以解決方案為導向的方法，充分發揮兩家診所的優勢，最

終合併成一家新的診所。

最後，我們將分享一些關於如何培訓和發展內部引導師的思考：一些注意事項和成功秘訣。我們懇請讀者謹記，這只是“我們的良好實踐”，而不是“最佳實踐”。然而，正是這種方法使我們的引導實踐成為市場上的佼佼者。

當我們談及引導變革時，接下來的閱讀材料將為您提供一些有益的「啟發」。由於保密協議，我們對三個案例進行了匿名處理。但您閱讀到的所有內容都包含來自真實生活的真實案例。所有案例的共同點在於，它們都始於客戶的求助。

### 案例一：全球製造業的卓越運營

“我們正在經歷翻天覆地的變革，”首席執行官說道，“一切都將改變！所有的一切！”

在瑞典哥德堡公司總部，我們注視著大會議桌對面那位男子。他看起來很興奮、極其快樂，也略帶一些焦慮。其他在場的來自於管理團隊的同事，看上去更焦慮而不是興奮。

崔佛說：“約翰遜先生，請您再詳細說說您看到的需求，以及您邀請我們參加這次會議的原因。”

“我對這次變革，或者說轉型，只有一個疑問。它如何實現？也就是說到這種轉變，它將如何發生？在紙上畫出要改變的東西，正方形、線條甚至虛線，這很容易。但在現實生活中要實現這一點，且在這麼短的時間內，並還要在組織中留下積極的記憶，這很棘手。我需要能夠實現改變的人，或者是將這個轉變弄得容易的人！這就是我請你們來的原因！我們已經採取了很多措施：全面品質管理、持續改善、六西格瑪...你能想到的我們都做過了。那些專家都來過，又走了，但事情並沒有得以持續下去。這一次，變革需要有所不同。”

約翰遜先生說得完全正確。棘手之處在於，通常問題從來不是“改變什麼？”，而是“如何實現改變？”如何以一種能在組織中留下積極印象的方式持續下去，從而使下一次變革更加容易。為未來幾代變革者留下積極的遺產至關重要。

他的目標是實現轉型，將全球130家工廠統一採用基於精實原則的單一生產模式。這並非該組織首次嘗試改變工作方式以提高效率。在此之前，他們曾多次嘗試類似的變革，包括六西格瑪、改善（Kaizen）、全面品質管理（TQM）等，這些嘗試都取得了一定程度的成功，但都未能持續。

這次的改組是第一次決定啟動內部資源推動變革，即是內部引導師培養其他引導師一起來促成變革。這種系統的、自組織的方法成為了在這個龐大的而仍有抱持懷疑的組織中的一種成功的工作方式。擁有一支來自世界各地大約100名內部引導師組成的

團隊，他們受訓支持了這次變革。

這是該組織首次決定利用內部資源：即培訓其他引導師以推動變革的引導師，來進行此類性質的變革。這種系統化、自組織的方法，最終證明在一個規模龐大且頗具懷疑精神的組織中行之有效。我們組建了一支由來自世界各地約100名內部引導師組成的團隊，他們接受過培訓，共同支持這項轉型。

我們的工作基於以下幾個重要原則：

### 找到有效的方法並做達成更多的工作...

我們很早就留意到在這個組織中似乎發揮作用的是思想的自然傳播，就如同病毒透過身體的傳播，或者比作互聯網上模因傳播。

問題是：我們如何才能讓這成為一個好主意？

在公司全球各駐點的經理人頭腦中產生好奇的方式，而不是一種如“海嘯”式大規模推送方法，這畢竟是以前的傳播標準了。在與亞洲區域的經理們舉行的一次大型會議中出現了一個機會。這一次，它並沒有宣稱這是一種推廣，而是實驗。

另外，這只是少數的幾個駐點是可以加入的。他們都會得到引導師的支持。這種稀缺的想法，或是限制限制專案的範圍，似乎致使它成為第一個浪潮的第一部分的願望.....它總歸是一個好的開始。

### 想要自組織式變革！

《引導組織變革》的作者拉爾夫·斯泰西（Ralph Stacey）和埃德·奧爾森（Ed Olson）是緊急變革領域的兩位偉大思想家，他們影響了我們大部分工作。埃德的工作原則之一就是，有可能影響從控制到自組織再到混沌的變革。

我們需要找到一種確保不會因每個人所採用了不同的方法而讓自己陷入混亂的方法，也不要創造一些低生產力的事物。在自然系統中，如果過多控制的話，活的有機體將會掙扎束縛。然而，根據複雜性思考者的說法，在“自組織”的空間中，這是新奇、創新和充滿活力的變化可以發生的地方。因此，重要的不是控制變化發生的方式，哪怕我們傾向於尋求一致和確定性。

*太大規模的變革  
會導致產生混亂  
的改變。*

答案取決於第一批應用引導的規模。試圖透過控制變革的規模，太小規模則無法引起相對的興趣，太大則會導致產生混亂的改變。

於是我們決定建立一些實驗的場景，在那裡我們可以測試新的工作方式。在這裡創新、試驗、失敗和學習都是被允許的。這意味著引導師所用的所有工具都是“我們將來可以使用的”。這聽起來更像是一種新興的、自組織式的語言。另外的一種則是“這是我們新的工作方式”的說法，這會讓人聽起來更像是控制，會引來更多的阻力。

引導師們推薦一種工具，與團隊合作進行測試並徵求反饋意見。與工廠團隊一起調整工具成為整個變革過程的重要組成部分。

### 外部顧問就像辣椒一樣

雖然顧問可以帶來新的知識，使組織的思考和行為方式更加“有趣”。但如果顧問過多，情況就會變得難以承受，而且似乎不會留下好印象。

我們的建議是，外部顧問（包括我們自己）的專業知識能夠滿足客戶迫切需求，進而提升價值。在本案例中，我們兩家顧問公司圍繞著客戶需求展開合作。一家公司負責為所有管理人員和內部引導員提供精實原則和工具的培訓。而我們則提供專業知識，指導如何吸引內部引導員並訓練他們參與介入措施和方法。透過利用兩家獨立公司的技能，客戶獲得了兩全其美的優勢。由於這種合作模式，兩家顧問公司之間不存在任何競爭。相反，雙方都樂於盡可能地相互學習，並讓客戶擁有領導變革所需的全部能力——現在和將來。

### 訓練營確實有效...也真的很辛苦！

引導師的培訓在訓練營中進行。這四場工作坊為期一周，是一次深刻而密集的訓練體驗。每個訓練營都有24名來自世界各地的學員。這些被提名的學員的共同點是對改變的強烈興趣。訓練營為期四週。對於組織和引導師本身來說，這都是一項真正的投資。這項投資確保了學習的全面性，而不是速成方案。這也是為什麼它至今仍被稱為該公司有史以來最成功的轉型之一的原因之一。

在訓練營期間，引導師的學習包括：

- 類似於豐田使用的精益生產
- 引導和引導師職能
- 如何與內部客戶（當地工廠領導團隊）合作
- 如何處理變革阻力
- 如何激發變革
- 如何培訓其他人的基礎引導技巧，從而使得組織內部可以自我發展，以確保流程持續自發性和自組織化

在訓練營期間，引導師們也建立了非常緊密的聯繫，這使他們在變革期間可以更容易分享學習成果並相互支持。每個訓練營的小組都變成了一個“細胞”。這些細胞像“無線網路”一樣持續工作 – 它將形成一個有共同興趣的人組成的相互關聯的網路。這與傳統層級結構的組織非常不同。

總共有四個單獨的訓練營團隊，每個營有24名引導師。當後來的小組開啓他們的學習旅程時，先啓動的小組已經取得了很大的進步。先行者可以把他們的最佳實踐跟新引導師同事們分享。這些“細胞”見相互溝通且成為實現變革的重要支持結構。

使用“線性組織” - 一個由具有共同興趣的人組成的互聯網絡。

引導師們學會如何與內部客戶、工廠經歷形成工作契約，這成為變革成功的一個

## 引導的力量

重要的關鍵因素。這是IAF（國際引導師協會）引導師非常重要的一項職能。對於那些閱讀本章的內部引導師們，我們鼓勵你發展這一項關鍵技能。我們在過程中見到的許多問題的浮現都是與客戶建立的工作契約不完善或不明確造成的。在開始與更廣泛的群體開展工作之前，請務必徹底完成這項工作。

每個工廠的經理都認為當輪到他們開始精實生產時，他們都有“自己的”引導師來啓動精實。這些引導師說他們的語言，並且非常了解特定工廠所面臨的挑戰，這是非常有價值的。引導師培訓管理團隊時如何應用引導工具進行建模。他們引導第一輪的改進活動且取得了巨大的成功。這些成功從選定工廠的“實踐立足地”開始傳播開來。因此，新的工廠便開始與他們內部引導師團隊開始了合作。

精實的方法在組織中的散播就如同病毒在體內傳播一樣，引導師從合作的其他不同團隊中收集的經驗也是如此。總體而言，引導師們為工廠、領導團隊和其工作場所提供了大約兩年的支持。許多工廠持續在新專案中使用引導者的支持。

作為內部引導者快速成為公司內部的既定角色。而成為引導式的領導者也成為了優秀領導者的標準。“卓越製造”取得了舉足輕重的成功，這個專案也被重新命名為“卓越經營”。它後來滲透到了市場行銷和財務部門的一些職能中，現在有了新的名字叫“公司命名之法”。

錦上添花的是公司一些引導師參加了IAF年會。而其中一位已經透過了CPF™（IAF認證專業引導師）的認證。

那麼，約翰遜先生後來怎樣了呢？幾年後我們再次與他交談時，他說：“這是我們公司有史以來最成功的轉型！我們得到了全球所有工廠的認可，這是我們內部資源和引導師們實現了這一目標。我們擁有外部顧問的專業知識來確保我們不會犯太多錯誤，我們的領導者也可以引導變革，而不只是管理它。他們讓變革“堅持下去”，與此同時我們公司有了引導師的這個新的角色！”

### 案例二：數位世界中的文化變革引導

“為什麼管理者們很難將他們在領導力發展課程中所學到的知識轉移到工作場景中？”

在引領一次重大變革之前，經理人們做了一次非現場的變革管理技能學習。回來後他們在行為上缺少了一些明顯的改變，這帶給他們一些挫折感。

卡瑞娜(Carina)所工作的保險公司正經歷著一次巨大變革。數位化是一系列變革的組織運作方式的技術解決方案的名稱。其中包括了人工智能（AI）、高級語音識別分析等創新。該計畫是將這些功能整合到該公司基於網頁的應用程式中。這種數位化已經對於員工與客戶的互動方式產生了巨大影響。卡瑞娜仍然相信還需要做很多的事情。

將管理人員指派去參加一次場外引領變革的課程似乎是很有意義。然而他們回來之後在引領變革和轉型的過程中卻舉步維艱，他們仍迷失在日常工作的緊急需求之

中。

大家在同一個空間及設有  
“老闆”和“下屬”概念稱  
謂的團隊進行豐富對話，這  
是一種影響力的工作方式

卡瑞娜說：“我們應該讓所有的員工和他們的經理一起參加這個專案，這樣他們就可以共同發展了。我們面臨變革中的大多數挑戰都可以在相互學習的氛圍中將事情解決，然而我們的領導者們在其他成員沒有參與的情況下，單方面獨力地規劃和實施變革。那麼，讓我們一起來創造一個學習型的環境吧，我們一起讓變革實現。我們將會同時學習和發展。我們需要弄清楚這將如何影響我們這樣一個擁有3000人規模的組織！”

大多數組織花費大量時間培養經理人和專案負責人的變革能力。但是往往是將變革學習專案及他們的日常工作“區隔”開來，這樣會遠離那些在日後（希望）會參與變革的人。於是我們開始問自己：在同一個空間聚集所有的同事一起培養他們的引導變革的領導力不是更好嗎？這樣，也大大縮短了從學習引導式變革到實踐變革之間的時間，變革也就更容易了？

換句話說，培養領導者們成為他們團隊的引導師，這樣可以為工作場合帶來變革。

我們曾在不同的組織中嘗試過這樣的做法，對許多人來說，這是一場具有革命性的思維和工作的方式。讓員工參與領導力發展和變革規劃的會議中，大家同在一個空間及沒有“老闆”和“下屬”概念稱謂的團隊進行豐富對話，這是一種有影響力的工作方式。

Medarbetarskap是瑞典語中它的名字，其字面意思是“與船一起工作”，而不是領導的能力……在那裡每個人都能在那裡發展。

這是一家大型保險公司的案例。公司為領導者和員工在技能和能力的培養確定了四個重要的領域，從而能夠應對個人和公司面臨的變革和轉型：

- 引領自己：如何在日常工作擔責？如果這是我自己的事，尤其是要特別關注的變革中的模糊的事，我會做什麼？
- 引領及與團隊共事：如何在交付結果時與他人協作，即便是團隊的成員會發生改變？
- 引領業務：如何關注客戶和業務的需求？即便是我們經歷著內部變革，亦要抱持企業家的思維模式和心態。
- 發展業務：如何找到新的且更好的工作方式並持續發展？

對上述每個領域，我們都創建了對話指南，其中包括旨在挑戰當前存在方式的練習和工具。探索和研究新的、更好的方法。這將有助於人們反思他們作為團隊和個體的表現，也包括領導者。這些領導者會經歷以下方面的培訓：

- 如何運用引導式領導力的風格；
- 如何使用不同的工具和方法；
- 如何在團隊中引導對話；
- 如何激發行動；
- 探索變革的“阻力”潛因及如何克服它；

## 引導的力量

- 如何建構安全空間以邀請團隊分享和團隊中的學習；
- 如何運用這五個對話指引中的每一個。

在工作場所中，他們安排了一系列對話會議，至少發生了四次，每個區域一次。每次會議大概用時兩個小時，許多團隊高頻次地使用對話指南，並從中獲得多次練習。

看到領導者和團隊成員喜歡花時間坐在一起討論如何共同發展是一件令人鼓舞的事。團隊的領導者及團隊的成員都在使用這些工具來規劃和準備在團隊中的變革，並在變革中更具挑戰的部分應用反思的方法。例如，當他們從其一的IT系統轉移到另外系統時會給給團隊帶來挫折感。他們也明白當某些人退休後的某些工作將隨之消失，然而工具卻仍會被沿用著。

對話指南的設計和烹飪書相同，每個區域有很多不同的菜餚可供選擇。以“引領自己”的內容為例，我們使用了大量的透明度的練習來建立團隊中每個人的信任和理解。其中具體的例子為“生命線”，團隊透過討論是什麼讓他們成為了今天的自己，分享價值觀、重要的職業榜樣、抱負和對未來的抱負等。

表格1：領導者會議檢查清單

很早之前	你是否清晰知道要舉行的對話會議中自己的目標和計畫嗎？
	回溯看起來，之後的事情會有什麼不同，無論是心智模式還是技能方面？
	會議之後有哪些事情是是要即刻落實，以此會議延伸建立起一個勢頭的？
	你想在會議中鼓勵什麼樣的氣氛？
	你將如何確立自己作為主持者的角色，以及所涉及的額外的子角色？
	站在參與者的立場上，你會如何讓他們在會議中理解對話的精神？可能存在的阻力是什嗎？你準備如何以主持者的角色去處理那些阻力？
	若有，你需要什麼“治癒”計畫？
	你需要在本次會議和其他活動之間，架構起什麼樣的“聯繫”，以幫助人們充分參與？
開始之前	你要發出什麼樣的邀請？人們需要做任何的準備嗎？你有與會者的聯繫方式嗎？你能提前做些什麼來來縮減會議時間嗎？
	你有合適的會議空間嗎？房間裡有足夠人們舒展的空間嗎？你能在房間裡設置什麼讓會議的基調有所不同？你能提前到達場地安排佈置嗎？
	你準備好所有的物料了嗎？讓這些物料助力流程有流暢的體驗。你準備了飲用水、餐點和咖啡茶歇了嗎？洗手間在哪？房間裡的溫度適中嗎？
到場	你如何指引人們進到場地，做好遲到者的界限？或者可以邊開場邊等人？
開場	你是如何制定日程安排和團隊的參與契約的？（簡煉、隱私、手機、全程參與、以彼此的工作為基礎、允許差異化，等等）
會議中	你是否有節奏地和多樣化推進工作，確保會議其中一部分的輸出成為下一部分的輸入？
收場	有哪些好的強有力的結束方式可以有助於會議完結？

## 引導的力量

離場	參與者將如何離開會議，和下一步他們將做什麼？
會後	接下來，你將如何與大家溝通，或與其他引導者及團隊分享啟發？（也就是說，這次實踐將成為模板！）
之後	你什麼時候和如何跟參與者加強聯繫，並獲得反饋/訊息循環轉發？

其他的工具包括了更多典型的引導方法。比如，透過立場分析找出當前和未來的理想工作方式，並確定變革的驅動力 and 阻力。此外，易用性和影響力網格可優先考慮未來的活動和行動；六頂思考帽可用於反思所學的知識，以及有如破冰者何激勵者活動，在需要的時候為團隊注入能量。

每個指南清單的一個重要元素即是提供給領導者的檢查表（表1）。這確保了他們將從每次會議中得到最大的收穫。這項準備是向參與人員傳達了許多重要的訊息。例如，  
“這很重要。您的參與至關重要，我，作為一個領導者，關心的是……這很重要！”

這種工作方式的美妙之處在於經理人將養成一種引導式的領導風格。他們學習如何在相互學習的環境中與團隊成員一起引領變革。

指南的資料展示如何大量廣泛地使用這些工具。因此，在採用不同的方法時，領導者感到的安全和勝任。同事們很享受這些引導的會議。一位員工說“這幫助我經歷了這一場變革。我不確定如果沒有這些會議我是否能應付得來。有的日子工作起來很艱難，特別是當我知道我們會收到外包和類似事情的負面訊息時。然而我知道我們都在一起時，我們可以安排會議並分享這些變化，給我提供幫助。在這些會議之後我有了一位更好的經理，以及我也成為了一名更好的、懂得協同創造的員工。”

卡瑞娜特別的高興，因為這意味著這些變革已經融入到日常的工作模式中。定期、短時間的會議取代了昂貴而複雜的場外干預活動。利用引導來改變文化並不是快速的解決法子。隨著時間的推移，它需要大量的干預，這是需要耐心和毅力的。領導團隊需要發起引導活動，此外重要的是這超越了外部顧問提供引導的範疇。相反，在團隊領導或會議負責人主持的日常會議中，引導變成了常規的手法。

你可能會想，保持中立會怎樣。與其關注內容，不如關注過程？當然，有的經理人開始使用引導的時候會感覺不舒服。但在一次會議上，只要內部或外部引導師稍加指導，大多數的領導者就可以把接下來的引導工作完成。

引導者是處於“多方參與的”……他們站在每個人身邊。

這種情況下經常出現的一個疑問：管理者是否能夠換下“平日的”決策角色而轉為保持中立？我們明確地區分了引導師的多元角色（從每個人的角度出發），和領導者發揮出引導技能的應用。後者具有雙重的角色。第一，確保一個好的流程；第二，在一定程度上參與到內容。

根據我們的經驗，領導者們通常擅於進入和退出於角色中。當同事/員工對引導感到滿意時，他們也會幫助澄清角色。

“您現在是否是擔任著經理的角色？或者您是在推動本次討論？我們將在本次會議上採用什麼流程進行決策？”

我們經常從有過良好引導體驗經歷的團隊那裡聽到這些問題。他們知道清晰簡潔的溝通可以帶來不同。這些方法為相互學習創造了舞台：包容性和協作性真正可以發揮作用的舞台。這就是我們看到的引導在組織中產生巨大影響的地方，無論是對領導者還是團隊成員。這比只培訓領導者透過單方面控制變革要好太多了。

### 案例三：引導是如何幫助兩家醫療診所合二為一

“我們兩家醫院相隔僅30公里，但之間的距離就像環遊了整個地球，然後又繞回來了。”

一個政策考量的決定是將兩家醫院合併為一家。原因為首先他們彼此很近，其次，從醫學的角度來看，他們可以透過合併後變得更大、整合更多的專家資源以提供更多的醫療服務。

這兩家診所以前分別座落在不同的地方，現在將作為一個整體進行運營。兩者的合併衍生了巨大的影響，這不僅是體現在醫療流程上，再就是員工現也需要在兩個地點之間通勤。兩家醫院有著迥然不同的文化，這是不容低估甚至不能忽略的一點。

重症監護室（ICU）主任普爾說：“我們究竟要怎樣做才能使兩家醫院合二為一呢？即便我們的員工從醫學的角度來看這是更好的，但要做到這一點仍然是一個挑戰。”

有一家醫院的ICU重症監護病房的體量要更大一些，雖然較小的哪一家醫院在創傷高級護理上有更多的經驗，但是那家醫院的工作人員仍感到自己的工作方式是會被較大的那家醫院給“取代”掉的。佩爾說“較大型的醫院目前的想法是，他們將‘接管’較小醫院的工作人員，較小的那家醫院將面臨關閉。這是不對的。事實上，我們的關注點是要成為一家醫院，其中一家的專門從事創傷和急救監護，而另外一家則專注從事擇期和計畫性監護。這不是要關閉一家醫院，而是兩家。因為他們現在都在運營著。這意味著要重新建立一家新的可以按照新的願景提供重症監護和治療的醫院。同時我們要向社區表達我們的價值主張。但我們如何才能做到這一點呢？我需要你的幫助！”

這家醫院對引導是有所了解的，並且在過去經歷過及獲得積極的成果。內部和外部引導師支持醫院進行單一的研討會或系列更長的一些流程。研討會主要是聚集在知識共享和促進團隊間的協作。

當兩家重要的診所要合併的時候，兩家診所的院長和ICU主任希望透過引導的方式來獲得支持。他們明白引導可以在合併中對於包容和協作的方式得以推動起著至關重要的作用。關於做什麼是已經決定的，只是要如何做才能以多種不同的方式規劃並執行該計畫。根據以往引導的正向經驗，診所的管理團隊決定投資建立一支內部引導師團隊。這個團隊將支持由始至終的變革過程，然而這一過程將耗時三年才得以完

成。

培訓內部引導師掌握應用和干預以解決方案為導向的方法。這些方法將聚焦於優勢發展，即是這兩家診所中發揮了什麼作用和如何發展和利用這些優勢，而非花時間在尋找問題上。在早期階段，員工被邀請參加大型的研討會，目的在以包容和協作的方式為變革做好準備。欣賞式探詢（AI）被用作一種哲學和方法，這是讓所有的聲音都能被聽到。欣賞式探詢的一些會議通常開始於兩兩一組的訪談，在訪談指引中運用一些固定的問題組合：

1. 請分享一個關於你工作的診所運營得良好的情況。發生了什麼？誰參與了？為什麼這是一次如此正向的經歷？
2. 你所工作的診所裡有哪些核心價值觀或原則在指引著你的工作？
3. 如果你有一個願望，是希望看到我們的聯合診所的未來發展？那麼這個“未來的完美”圖像是什麼樣子？

員工們會用這些問題相互訪談，每個訪談小組的兩人都來自兩家各自的診所。在這第一步中，他們已經找到彼此的共同點。接下來，我們邀請3組兩人小組成為一個六人小組，這6人小組的成員重述了之前訪談中所談到的故事。這個小組有兩項任務，第一項是，記錄下他們在團隊中似乎有著的共同的價值觀或原則，和指南中的第二個問題即是總結主題。然後，共同完成指南中的第三個具有啟發的問題，想象一個他們在成功合併的診所中一起工作時的未來的完美暢想。

這個流程幫助兩家診所的員工了解到他們有多少共同之處，意識到兩家診所都有著各自的優勢做出貢獻，並且他們對未來的願景是一致的。透過這種工作方式，一種自然而然的好奇心就產生了，取代了先前存在的懷疑和恐懼。在這些初期的會議之後，兩個診所的參與者組成了工作小組，他們的工作重點側重在不同的主題，如調整醫療流程和程序、調整工作時間表、建立知識共享的實踐基地，以及研究他們希望看到的變革文化的要素等。

與會後所有的員工都收到了工作小組的邀請。此外，經過培訓的內部引導師使用不同的方法和流程開始了執行的行動。

我們總共培訓了大概30名引導師以支持醫院的不同科室。這些人當中都是對引導感興趣的人，有的是醫生、護士和其他行政職能的職員。在緊湊的三年裡，他們為本組織提供了引導支持，也得到了高度的讚賞。當我們和醫院院長和ICU主任進行訪談時，他們都表示如果沒有引導支持，就不可能實現這兩家診所的合併及改變工作方式的變革。他們都承認與醫生和護士這樣專業的群體合作是極具挑戰性。然而，由於引導師的專業精神和他們都來自於同一個組織中，這就讓大家產生了一種“我們都在一起”的感覺。

*他們都表示如果沒有引導支持，就不可能實現這兩家診所的合併及改變工作方式的變革。*

### 反思及提醒

我們時不時會被外部引導師的同事們問及：“為什麼你們要培訓這麼多的內部引導師？作為這些組織的外部資源，你們自己執行更多的工作不是更有利可圖嗎？”。對我們而言，我們的目標一直都是在傳播引導的力量，然後就需要找到一些方法來“擴展”我們所做的事情。

如果每年可以在10個組織內培養30位內部引導師，那我們就有300個人應用引導來幫助組織達成更好的結果。如果，在10個商業組織裡培養100個經理人運用引導式領導力在變革期間應用引導，那我們就有1000個引導式領導者了。如果每個引導式領導者用引導的技能在10人的團隊中運用引導的技能，那我們就能為大概10000人提供根據協作性和包容性的工作方式……這就是引導的力量！

猶記有一句著名的諺語：“授人以魚不如授人以漁”。這是一種富足的心態，我們在所有的工作中都可以保持這樣的心態。富足心態是欲求不滿心態的替代品，你可以選擇將世界認為富足或是稀缺，然而他們不能共存。富足的心態源自內心深處對個人價值和安全感的感知。這是一個範例，其根本是相信每個人都擁有足夠的東西。

作為一個獨立諮詢顧問，或“一人樂隊”，要接觸這麼多人是很難的，至少在短時間內如此。當然，你可以透過深入與較小的團隊一起工作而產生的巨大的影響。作為一名引導師，這對你而言是非常有助益的。但如果你想要“擴大”工作範疇，你要嘛是刻意找同行同事建立合作關係，要不就是開發組織內部資源，自己完成大部分的引導工作。在我們所有的案例中，這些組織已經完全可以獨立於我們完成引導工作，這對我們來說是就是最大的收穫。

建立起網絡維度對發展內部引導師時是非常重要的。透過與組織內部引導師共事進行引導工作，你可以建立一個大型的社群並分享最佳實踐，也可以分享困難從而相互幫助以迎接更具挑戰性的任務。

相較於外部引導師，內部引導師會面對到一些不利因素。例如，有的人會被質疑缺乏其他組織的案例。如果你的任務“失敗”了，那麼要恢復你作為一名有經驗的引導師口碑是很困難的。因此，我們花了一些時間幫助與我們合作的客戶建立基礎的環境，以確保引導師建立人際網絡並相互支持。我們亦對領導者提供如此的支持。這可以透過不同的方式實現，如每個月的skype快速電話，提供“助推課程”來提高技能和激勵行動。或者透過使用同儕互助或教練輔導，兩人組合引導夥伴則可以相互支持或激發挑戰。在我們合作的許多組織中，引導師人際網絡與其他組織形成人際網絡，大家可以跨出所在組織的邊界進行學習和分享。

12年來，我們在瑞典舉辦了名為“Faciliteringsdagarna（引導日）”的年會。這樣可以推動引導並且創建為引導師、引導師網絡和引導式領導者之間的學習、分享和聯繫的平台。這個年會每次通常可以吸引100-150名引導師參與，而其中很多都是內部引導師。所有人都認為這是一個其他引導式建立人際關係的好機會。很多領導者和客戶也參加了這個年會，並參與就引導如何在他們的組織中發揮作用和產生結果的分享。

### 總結

這三個真實的案例展示了在完全不同環境中，如何利用引導的力量幫助面臨複雜挑戰的客戶。無論是引導式領導力、引導技能還是擔任著引導師的身份，他們的共同之處是相信只有讓參與者真實參與其中，才能實現真正和持久的變革。

多年來我們一直致力於引導和組織變革。在這段時間裡，對我們而言很明顯的是在一個組織中發揮作用的事不一定適用於其他組織。畢竟，組織是有多種形式和規模的。請記住這一點，在任何組織中都可能有一些獨特的線索說明什麼是有效的。這些將有助於運用引導讓變革和轉型取得成功。

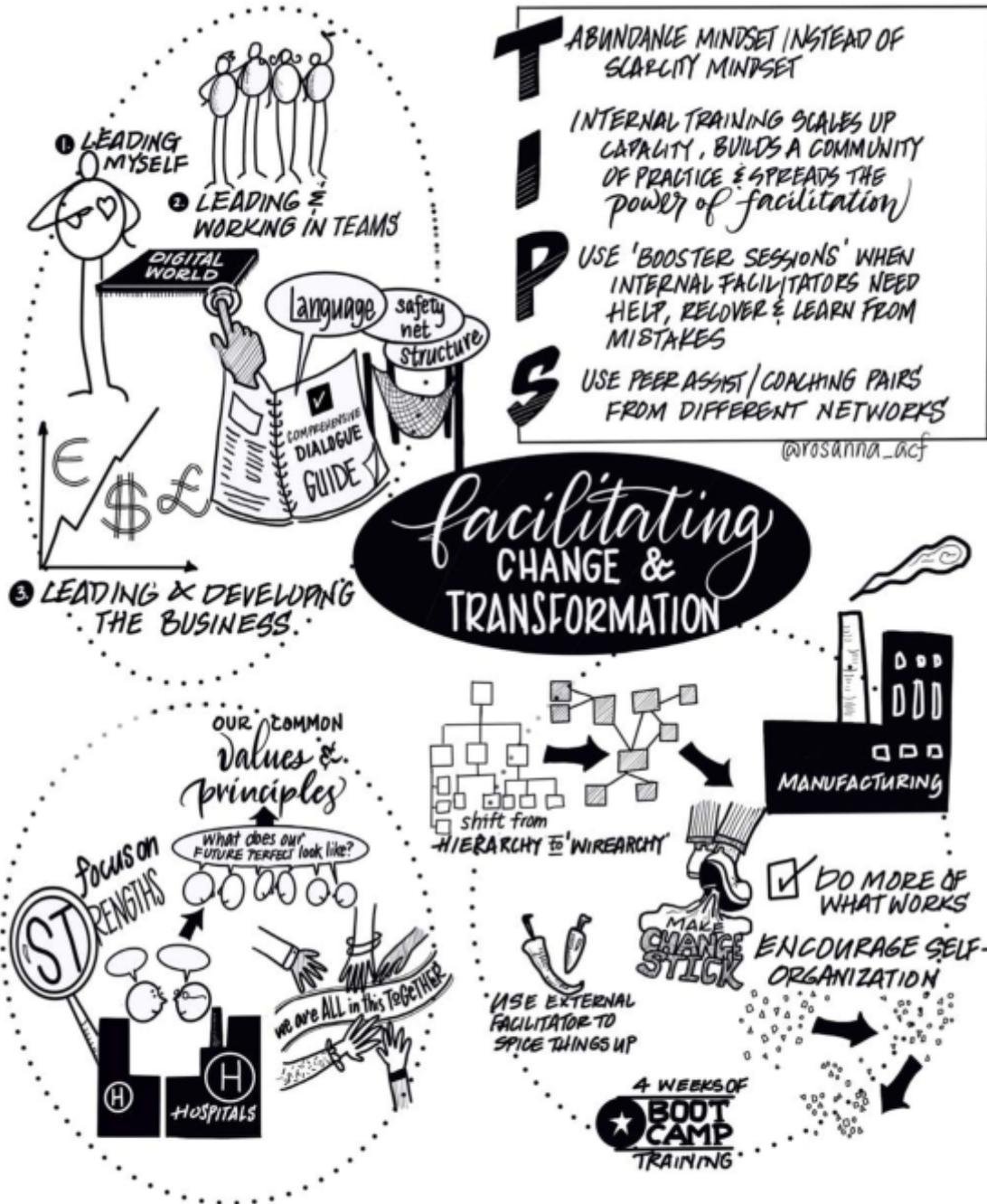
我們熱衷於建立內部引導師的社群，我們發現內部引導師具有同樣的激情和能力需要時間和努力。此外，讓引導師自主地幫助團隊也需要這樣的承諾。這同樣適用於尋求透過引導式對話來創造文化變革的領導者。為真正的改變付出時間和努力是至關重要的，而會帶來驚人的結果。

一次又一次的對話會帶來改變，一個人可能只有一次讓組織變成世界級的公司。因此，儘管領導者在方法上變得更為引導式而不是尋找快速解決方法，但隨著時間的推移，其影響力將變得巨大。

最後，有一件事已經成為我們多年來一直努力的驅動力。在未來的幾年裡，我們看到了內部引導師可以幫助團隊取得成果。正如瑪格麗特·米德（Margaret Mead）說過的：“永遠不要懷疑一群深思熟慮、盡心盡力的引導師所能夠帶來的可持續的變革；事實上，從我們的經驗來看，這是迄今為止唯一的變革。”

#### 參考資料

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



Visual summary by Rosanna von Sacken

視覺紀錄者：羅莎娜·馮·薩克森



## 第三章

# 引導中思辨的力量

作者：馬克·貝恩（Mark Bain） 譯者：陳姝娟 Amy S.J., Chen

當今快速變化和超量的資訊讓人覺得超負荷。因此思辨的技能是一項可以讓人們透過積極聆聽和以明辨性消化資訊的工具。思辨者們挑戰假設，並專注於引領創新之路而非自滿之路的訊息。

人才是組織的引擎，是成為一個「有思想的組織」的基礎。為了能從思辨能力的組織中獲益，需要將協作的思辨能力融入組織的文化之中。

組織要想朝著這個方向發展需要在多方面進行變革，以建立所需的流程，並從增強協作式思辨的能力中獲益。引導的力量有助於企業文化的轉變。但也許更重要的是，思辨的能力可以幫助個人、團體、組織和社群檢閱所有的資訊、所有的觀點、所有態度從而增強組織能更好共同思考的能力，從而強化了引導的力量。

本章將探討明辨性思考如何與溝通、協作和創造力/創新力相結合，增強引導的力量。

---

## 什麼是思辨？它有何幫助？

2005年，《韓國思考與問題解決雜誌Korean Journal of Thinking and Problem Solving》發表了一篇題為《組織創造性問題解決的當前發展：聚焦于思考能力和風格》的論文，作者列舉了數個關於組織和員工如何透過培訓其創意來解決問題，進而提高組織成功率的例子。縮減成本、決策改進、員工積極性提升和學習態度提高等都成為該次培訓的成果，它們都歸因於提高了組織和員工的思辨能力。

組織激勵員工思辨能力需要三個關鍵要素：有效和開放的溝通、組織各個層級的協同合作意願，以及包容創新和創意的文化。這使得組織的集體智慧得以增長和延展。

組織鼓勵思辨會培養運營靈活性。他們很靈活，更容易適應未來不可見的力量。研究表明，實施這些流程的組織「有望從新的資源獲得比傳統同行多20%的未來收入」。ii

### 如何成為思辨者

明辨性思考需要三個核心要素：好奇心、探究質疑和謙遜。

好奇心讓人們關注於「為什麼」。它有助於發現討論/問題/議題的根源。好奇心也會讓我們思考訊息背後的動機。好奇心會思考提供這些資訊的原因是什麼？為什麼他們期望我同意？關於這些訊息，我們必須承認哪些假設？

好奇心能夠培養積極傾聽他人、探究其意義並參與有意義的探究性對話的願望。好奇心能夠培養傾聽技巧，使人時時警惕誤解、偏見、假設、隱藏意義等。好奇心促使人們願意傾聽並考慮不同的觀點。好奇心使我們能夠在判斷訊息的有效性或相關性之前對其進行考慮。

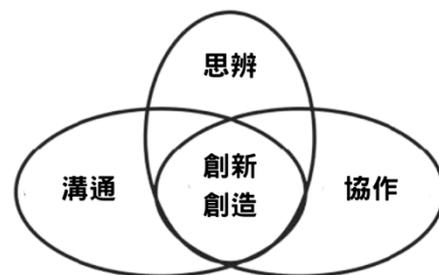
明辨性思考者對資訊「流入」進行限定，這有助於確保想法「流出」的品質。

與好奇心一樣，探究質疑也是思辨的必要元素。敢於懷疑建立了靈活地處理想法、觀點和資訊的能力。探究質疑並不意味著凡事都要去自動質疑，直到其在超越合理的基礎上的質疑被證實。這是表示著你對於不可靠的、誤導的、偏見或來自單一經驗的資訊保持警惕。探究質疑允許個人專注於資訊的有效性及其用於定義思維邏輯。舉個例子，試圖決定一枚火箭需要什麼類型的起落架，才能降落在奶酪製成的月球上，重點集中於起落架的討論。探究質疑會先聚焦於月球是由奶酪製成的可能性，以及我們從哪裡獲得的資訊上。它賦予思辨者們能夠限定資訊「流入」，從而有助於確定所「流出」的奇思妙想的品質。

明辨性思考的最後一個元素是謙遜。謙遜讓我們意識到犯錯是一件積極正向的事。謙遜讓我們能夠期待我們的想法、觀點和假設「可能」會被錯置。這讓我們有能力去認識到，如果我們堅持「錯誤」的訊息，我們可能會利用這些資訊做出錯誤的決定。我們越快放棄「錯誤」的訊息，就越快擺脫錯誤的知識路徑。思辨者不會一直擔心被證明是錯誤的，他們會以開放的心態看待不同的選擇和機會。他們準備好根據新資訊的價值來衡量它，而不是根據它是否能夠支持既定的結論。這種行為使他們能夠自由地追求、收集和批判性地消化新資訊。



有時很難公開地承認錯誤。然而，堅持錯誤的資訊、想法或假設會成為我們思考的負擔。若願意接納我們「可能」是錯誤的，就打開了從不同角度看待事物的可能性，並克服了我們的僵固化觀念。如果我們不願意挑戰自己的想法和假設，那我們就無法更好地共同思考。



當然，好奇、探究質疑和謙遜不僅僅是建立明辨性思考的需要。正如本書其它章節所主張的那樣，好奇、探究質疑和謙虛三者集成為一起有效思考的必要條件。

### 思辨與溝通

組織內積累的知識是組織多年的實驗和學習中積累起來的來之不易的經驗。這是員工從「實踐」業務中學習到的教訓。成為一個思辨型的組織意味著我們不斷分享組織過的智慧。阻斷組織知識外流的重要方面就是是確保組織內的積累不只是限於少數的人，而是與所有人共享。具有思辨文化的組織會將這些知識視為組織的資源。

*團隊將迅速將這種新的「知識燃料」融入到自己的想法和決策引擎中。*

致力於培養明辨性思考的組織採取的是積極措施，確保所有業務會議、討論和流程被視為學習的機會。定期且持續討論哪些事進展得順利、哪些失誤了、我們可以如何做得更好、哪些不會再做，以及我們要如何改變，這些都很重要。將這一學習成果分發給組織內每個人可以增強集體智慧。通常，我建議經理們在每一次會議、每個項目中都進行焦點討論，從而可以鼓勵團隊成員進行反思、學習和分享。

像焦點討論這樣的活動，擴散了從各個觀點的學習，確保員工花時間反思和思考他們的學習，並作為每個人參與其中的催化劑。這些合作過程的設計應透過資訊共享、透明評估、反思和持續改進來傳播組織內的學習。這一過程的第二個優點是允許新員工在很短的時間內獲得多年的學習經驗。擴散學到的教訓將從「個人」到「組織」的層面讓每個人能夠解決問題、從錯誤中學習、為新的想法做貢獻，從而可以共同檢視業務的流程。

將組織內積累的知識作為共享的資產，可以讓團隊透過分享反思，從自身經驗中學習，並借鏡組織內其他人的經驗。每當員工聚集在一起時，引入一些引導式的明辨性思考的對話，鼓勵人們分享和擴展組織的知識。鼓勵大家講述如何透過反覆試驗獲得新技術的故事。促進關於經驗教訓、逆境和獲得勝利的對話。提出「假如...會...」的情景可以鼓勵深入的思考和高階的學習。進行敏捷型的設計衝刺來解決問題並考慮替代方案。團隊將快速吸收他們所獲得的知識，以及如何更好地進行共同思考的過程。然後，他們會將這些知識融入自己的想法中，並利用它們做出更好的決策。

### 思辨與協作

開放的溝通可以促進思想的共享，是合作的基礎。協作促進組織學習，並催生創新解決方案。隨著協作成為常態，集體智慧不斷積累，創新蓬勃發展，員工熱情高漲，積極投入。

近年來，蓋洛普(Gallup)一直在美國的工作場所進行調研，以量化員工在工作中參與的程度。2017年，蓋洛普的報告稱，美國只有三分之一的員工是積極投入工作中的。這些數字交錯在每一代：嬰兒潮一代、X一代和千禧一代人中比例保持不變，它消除了「不積極工作只是年輕人群的一個問題」的迷思。研究表明，相似的結果在不同的教育層次（高中到研究生）也有體現。蓋洛普後續的報告表明「不積極工作的員工，每年給美國造成的損失大約在4500億至5500億美元之間。」

思辨與協作相結合，是孕育員工從不積極投入到參與投入的關鍵。鼓勵員工協作及分享想法的氛圍，刺激員工的成長和價值感。協作讓員工有時間與他人一起測試他們的判斷、想法和理由，並公開地為真正的變革做出貢獻。

思辨型的組織支持員工透過腦力激盪解決問題，並運用協作的流程進行共同思考。員工開始對組織有更全面的視角。跨組織協作的轉型從「我每天都這麼做」轉化為關於誰做什麼和為什麼做的熱烈討論。會議變成了一種可以提出新想法、理順流程積壓、簡化業務流程和降低重複的對話。隨著員工找到更好地協作的工作方法，整個組織的業務流程就變得流暢。無法發生作用的想法很快會被新想法迭代，只因為溝通是開放的。更重要的是員工對提出自己的想法有自主權，他們會自由地進行實驗，並對於嘗試新的方法感興趣。在很短的時間里，員工們開始致力於執行他們嘗試最佳實踐，並投入精力讓自己的想法發揮作用。

為了促進協作，組織需要加強員工之間和部門之間真實對話的途徑。建立一個正式的流程以鼓勵收集和分享想法，更甚於只將人們集中在同一個空間。領導者們需要為員工提供投入的時間和空間，以讓他們參與、互動、交換想法和實驗想法。正如上一章所討論的，在整個組織中培養引導式的職能和技能。

越來越多的人跟我說，快節奏的工作讓他們沒有了停下來思考每天所面臨的眾多問題的時間。員工正忙著「做事」而沒有時間「思考」更多的可能性和選擇。越來越多的人被迫在資訊有限的情況下，自行做出倉促的決定。他們在沒有參與事件原委的過程，卻要快速做出選擇，這是因為組織中普遍存在著倉促匆忙的心態。因此，做出錯誤決定的危害，往往導致了拖延。我所訪談的一些員工告訴我，他們寧願不做決定而不願意被指責，更不願意被稱為糟糕的決策者。但他們卻沒有浮現一絲想要花時間與他人協作以做出更好決策的想法。

「人們說，一些最好的創新都誕生在餐巾紙的背面，但真正激發這些創新的，是餐桌上的合作對話」。

協作型組織採用企業中面對面（或在線會議螢幕中面對面）的活動，讓人們有機會表達自己的問題，尋求替代想法和收集有用的資訊。協作型組織支持這一過程中孕育思辨的能力。如其它章節所提到的，協作擴展了集體的

## 引導的力量

智慧。而它不僅僅是集體受益而已，每個人都能夠將團隊其他成員的智慧增添到個人的「資料庫」中，從而促進其思辨的思考，使得他們能夠做出更好的決策。這個過程讓人們有時間剖析他們所面臨的問題，討論備選方案並即時地與他人測試解決方案。這有助於員工獲得信心，更輕鬆地決定方案、更容易做出和執行決策。有人說一些好的創意是在餐巾紙的背面衍生出來的，然而真正激發創新的，是圍繞桌子進行的協作的對話。

跟我交流過的很多管理團隊將組織規模視為協作和參與的障礙。事實上，上文提及的蓋洛普報告中我們發現大約1000名員工敬業度的問題是「引爆點」。但正如本書其它章節所述，組織規模不應被視為協作或參與的障礙。

我的同事們撰寫了本書前幾章節，他們都提供了引導流程的優秀案例，這些流程在國家、社群和大型組織中產生了高度參與和重大成果。在一個以思辨為文化基礎的組織中，引導的力量每次都勝過對規模的關注。

在組織內培養思辨文化不僅僅是賦能員工擺脫冗雜和簡化業務流程，而且對於業務的最終盈利也是有益的。根據肯尼克斯(Kenex)的一項研究表明，參與度高的公司的股東回報是參與度低的公司公司的五倍。陶遜斯培林(Towers Perrin)在2011年的一項研究中發現，擁有敬業員工的公司淨利潤率高出 6%。在組織中建立明辨性思考的文化，透過實現開放式資訊共享、重視組織各級人員的貢獻以及讓員工參與決策過程，讓員工參與其中，它向員工傳達的是一種歸屬感、價值感和滿足感。這正是不積極員工所渴望得到的。

## 思辨與創造力/創新力

具有較強明辨性思考的組織會鍛鍊員工的靈活性，並幫助他們培養適應變革所需的技能。僵化的企業文化不會隨著需求的改變而做出調整或變通。其一成不變的業務流程會向員工傳達這樣的訊息：選擇有限，新想法不受歡迎。僵化的組織對培養員工創新或適應不斷變化的需求所需的技能興趣不大。即使只是稍微偏離業務規範，這些組織也會「崩潰」，員工無法應對快速的優先順序變化或加速的業務需求。

思辨型組織擁抱創新和創造力。透過開放溝通管道和鼓勵協作，支持和鼓勵員工具有創造性和創新力，從而在整個組織內形成以解決方案為中心的「可以做」的態度。這推動員工越來越能夠付諸行動，執行新的解決方案和想法的文化沈澱，因為他們是經驗豐富的問題解決者，並隨時準備好迎接變革。

當組織擁抱並鼓勵創造力時，他們為員工打開了一扇協同和解決問題的更好方式的大門。當員工意識到他們對於創新有自主權，且管理層支持這種行為時，他們開始將問題視為挑戰而非障礙。這種創新性的刺激不僅會帶來新的、令人興奮的想法，而且為員工充分參與組織的變革和轉型的計劃奠定了基礎。

創新衍生於創造力。企業掙扎於尋求創新、放棄過時的方法和探索預測和應對未來風險的新方法，這在全球企業都是屢見不鮮的現狀。一個擁抱明辨性思考、引導職能、開放式溝通和協作的組織，讓員工不僅能夠意識到組織面臨的挑戰，也能夠成為

解決方案的一部分。

我剛畢業就加入了克萊斯勒(Chrysler)公司。它當時處在正從瀕臨倒閉的邊緣，到起死回生的艱難時期。首先我被安排在其一個「學習分支機構」接受培訓，然後轉到最大的北美分支機構上班。我的新分行因虧損不斷擴大和帳戶拖欠率不斷上升而陷入癱瘓。拖欠率已攀升至公司平均的12倍，我們所有業務營運都在虧損。我到分行的那個星期，新的電腦系統也開始投入使用，該系統旨在支援帳戶服務。

憑藉著大學電腦學習的背景，我決定看看能否利用這個系統，與日益增多的拖欠帳款客戶進行大規模溝通。我很快就找到了一種方法，可以為所有逾期帳戶產生表格信函，這樣系統就會自動向客戶發出提醒。同時，我還針對嚴重拖欠的帳戶，發出了一封嚴厲的警告信。我的頂頭上司認為我在這個新項目上花費的所有時間只是在「擺弄」新系統。他告訴我，立即放下手邊的工作，回到我的「真正」工作。然而，我的分行經理無意中聽到了我們的談話，並要求我解釋我之前一直在做的事情。他提出了一些問題，並認真地聽了我的回答。經過長時間的討論，他鼓勵我繼續這個想法。

幾周內我們為客戶自動生成了數百封定制的信函和提醒，使得賬款拖欠率大幅下降。在一個月內公司給我指派了兩名助手，我們一起開始生成自動匹配的提醒，作為持續業務模式的一部分。自動化系統的成功在整個組織內引起了迴響，其他分支機構也紛紛效仿建立了類似的系統。

認識到員工在做事的時候可以發展新的方式、定義新的流程和開發新的產品是明辨性思考過程的一部分。培養組織的領導者傾聽並以開放的態度接受下一個新的「事務」可以讓創造力蓬勃發展，也為創新奠定下基礎。管理者們不再等待創造力和創新力的到來 — 培養創新力是21世紀領導者們的新角色。

致力於提高組織內部的思辯思維僅僅是成功的一半，另一半是加強跨組織更多協作的途徑。有了鼓勵收集和分享奇思妙想的流程，個體自然會開始進行正式或非正式地與他人探討工作問題，協作的增加將為組織帶來了巨大的好處。這一過程將團隊聚集在一起，通常跨組織的交流、互動和對話可以給創新者和問題解決者帶來更深和更豐富的相互理解。

## 結論

運用引導以幫助組織發展思辯的文化是一種雙贏。雖然引導流程指導小組互動，小組成員可以自由解決「問題」並相互學習。透過運用引導的鼓勵，團隊參與時不僅可以解決問題，還可以開始培養明辨性思考所需技能的過程。引導師透過協作、開放式溝通管道和創造性的問題解決來指導團隊並建立流程，從而提高集體智慧。引導會議的核心任務是要找到目前面臨問題的解決方案。然而，引導師可採用附加的步驟引入思辯思維工具，隨著時間的推移，這些工具逐漸會嵌入到日常業務的流程中。鼓勵個體提出問題，理解和挑戰其假設，透過思考收到的反饋的啟發。組織中的互動是為了整理偏見、探詢不同的觀點、創造性的思考並在團隊盲區中搜索更多的資訊。小組在輔導下聆聽、消化資訊、考慮選項和探索更多細節的思考，團隊可以在整個組織內

## 引導的力量

---

擔責地「解決問題」，從而確保可以解決問題和理清障礙。

像這樣有計劃的團隊互動，會讓人們接觸到來自整個組織的新想法和不同的觀點。加強互動確保員工瞭解「整體」情況，而且每個人都有機會從不同的業務角度探索和貢獻視角，為其整體性提供證據。團隊受鼓勵開放地探索偏見、檢驗假設、尋找新且創新的機會。正常的問題解決會議會被提升為一項活動，不僅產生解決方案，還能成為一種強大的積極體驗，激勵團隊一次又一次地「參與其中」。

引導師的角色是增加對話的機會、提出想法、協助群體渡過衝突、提供達成共識的堅實流程，並記錄結果。這一引導的流程增強了團隊摒棄舊觀念、走新路的能力。最後，團隊學習使用協同的流程以發展解決方案、培育想法和創新。明辨性思考和流程就逐漸地融入到企業文化中，並開始激勵每個人在日常互動和決策中運用相同的技能。

隨著團隊變得越來越擅於共同思考，經歷的過程將會成為未來協作的秘訣。人們變得更擅於審視他人的假設和想法，在傾聽和運用新的所學來提升自己的想法。人們不斷地尋找新的方式來吸引同事參與，同時開始審視自己的觀點和想法，是自己成為更好的共享者和熟練的問題解決者。最後，大家會在一個對他們來說很重要的組織中感覺到舒適，並對投入感到自信，因為在其中他們可以有所作為。

組織內思辨的過程可以增強員工之間的溝通、協作和創造力。很明顯，這些「學習型組織」培育並教會員工同往更高層次的思維流程，這無疑是有很多的收益。正如本章所提及的案例那樣，思辨型組織可以提高員工敬業度、降低公司風險、提升盈利能力、降低成本和提高投入產出比等。此外，這些組織正在培育出靈活的工作者，以應對21世紀商業的關鍵需要。具有明辨性思考的組織，加以協作和全組織有效溝通，必將成為下一個創造者、創新者和引領者。

黛比·羅伯茨 (Debbie Roberts) 製作的視覺總結



Visual summary by Debbie Roberts

### 參考資料

- 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-forward/>
- v. The Power of Three by Willis Tower Watson (2011) [www.willistowerswatson.com](http://www.willistowerswatson.com)





## 第四章

# 衝突解決中引導的力量

作者：金伯利·貝恩 (Kimberly Bain) 譯者：陳姝娟 Amy S.J., Chen

本章聚焦的引導的力量，既是作為積極公共對話以及關鍵談話能動器，也是衝突解決的工具。引導的力量可以幫助領導者，管理者，社區倡導者，公共對話專業人士，調解員，引導師和任何面臨衝突的人。它用有效、積極和可持續的方式，幫助處理個人衝突，解決群體內部/之間的爭議。

讓個人，團體或公眾參與到解決爭端或抗解問題I的過程中，重要的並非是從不同選項中做出選擇，也不是爭論不同選項孰優孰劣。它在意的是對話，討論，也是解決問題。

正如我們在之前的章節中探討的那樣，引導的力量能促進個人和團體有效地溝通。它幫助人們更好地瞭解自己和彼此，也幫助人們對解決衝突的方案進行批判性地思考。

本章會探究引導的力量是怎樣幫助創造一個正向、可持續的解決方案，來處理各種衝突。無論衝突發生在個體之間、群體內部還是群體之間，還是在整個社會中，引導的力量都能提供幫助。

*讓個人、團體或公眾參與解決爭端或棘手問題並不是在選項之間做出選擇或辯論選擇，而是對話、交談和解決問題。*

當人們以物理的方式、虛擬的方式或精神的方式聚集時，就一定會產生分歧。問題是：分歧帶來的結果，是破壞性還是建設性的？

衝突是生活中正常的一部分。創造力、成長、創新和學習都需要在衝突的背景下發生並茁壯成長。在《創造力：克服靈感攔路虎的看不見的力量》一書中，作者Ed Catmull描述了皮克斯公司的智囊團會議 (Braintrust) 在打造成功的電影的過程中所扮演的關鍵角色：Catmull提出，他們的成功是透過開誠布公滋養創造力的結果。坦誠激發出辯論，鼓勵對所有觀點以及觀點間的分歧進行核查。

幾十年來，科學家們一直使用雙盲同行評審的方法來提高他們的研究質量。這個過程使他們能夠挑戰自己的理論，假設和方法論，以加強他們的邏輯和結論。早在公元前五世紀，民主社會就使用了各種辯論形式。這種對話方法的目的，是確保對公共決

## 引導的力量

策進行深思熟慮。同時，促進合乎邏輯的決策，以符合他們所服務社會的最佳利益。

幾個世紀以來，建設性衝突已被證明是促進創新、創造力和建立共識的有效工具。然而，我們許多人仍然認為衝突是一種破壞性力量。瑪麗·帕克·福萊特1（Mary Parker Follett）常被引述的一句話是“所有的拋光都是透過摩擦完成的”。

我們如何利用引導的力量來幫助我們確保摩擦實現的是拋光，而不是破壞人際關係？我們如何幫助個人、團體和社會派別接受建設性衝突的概念？我們如何從“打敗和失敗”走向“我們一起，可以...”？

## 真空怪獸

公元350年，希臘哲學家亞里士多德創造了這樣一句話：“自然界憎惡真空”。

這話基於一個原理，每個空間都必須被某些東西充滿，是一種自然法則的要求。這就是為什麼，當一個空容器放在一個裝滿水的水槽里時，水會湧進來填滿容器的空間。這個物理宇宙的理論可以幫助我們解釋為什麼會發生衝突，以及我們如何可以引領衝突各方走向建設性成果的獲得。

“如果說需要是發明之母，那麼衝突就是發明之父。”

肯尼斯·凱耶

讓我們來看一個典型辦公室衝突的例子。

A組做了一個看似微不足道的決定，要移動飲水機。B組的人開始互相交談：

“為什麼飲水機被移動了？”，“為什麼挪到那個地方？”，  
“他們這樣做是為了當我們在飲水機那兒聊天時監視我們嗎？”

類似的交談還會繼續下去。你知道的，隨後局勢開始緊張，懷疑四起，關係惡化。我把這種情況稱之為真空怪獸的正面攻擊。

無論是個人之間的糾紛，工作場所的衝突，還是影響整個國家的大規模衝突，一旦有一個空白的信息空間出現，它就會自動而迅速地被一些東西填滿。

不幸的是，99.9%的時候，填補這一信息真空的東西會導致衝突。我們需要問自己的問題是：

- 為什麼真空幾乎總是被導致破壞性結果的信息填滿？
- 為什麼評論家們在哀嘆世界各國公共對話的消亡？
- 為什麼與政治和價值觀相關的問題，比我們歷史上任何時候都變得更加極端和根深蒂固？
- 為什麼過去被認為是有價值和信息豐富的公開辯論，現在卻被視為我們反對他們的壕溝戰？
- 為什麼英國脫歐、Aadhaar2身份識別項目、移民和經濟改革等問題變得如此容易造成分裂？

### 真空怪獸背後的科學

從行為理論的角度來說，我們會看到人類的大腦天生就會做出最壞的假設。想想像珍·古道爾(Jane Goodall) 安德魯·奧基夫<sup>3</sup>(Andrew O’Keeffe) 安東尼奧·達馬西奧(Antonio Damasio)<sup>4</sup>和理查德·特德洛<sup>5</sup>(Richard Tedlow)這樣的科學家，他們的著作幫助我們理解：為什麼有人超你車的時候，你會自動認為他是一個不體貼的人司機。

你很少會去想，他有充分的理由超車：也許他正趕去醫院，迎接他的新寶寶的到來。他們的著作為我們提供了洞見--為什麼我們會自動假設最壞的情況。例如，當不受歡迎的政治決策出台時，要是沒有提供相應的解釋或報告說明“為什麼”，民眾們經常會設想這是源於邪惡的理由。

他們會相信這一定涉及糟糕的決策，判斷或腐敗。

這有幾個原因。從進化的角度來看，早期人類中，聽到灌木叢中的噪音、並想著“我敢打賭那是一隻可愛的小兔子”的那些人，都被劍齒虎吃掉了。那些假設出現了最壞情況、及時逃跑並藏起來的人，生存了下來並得以傳播人類的物種。撇開玩笑不談，這是一個進化過程的事實：假設最壞的情況是我們生存本能中一個重要的部分。它使我們有能力避免可能對我們造成傷害的情況。

假設最壞的情況不僅適用於我們的物理環境，還延申到我們對意圖所做的假設。弗里茨·海德<sup>6</sup> (Fritz Heider) 於20世紀50年代提出的歸因理論做出的解釋是，作為人類，我們傾向於將他人行為歸因於其背後的意圖。這有助於我們理解這個世界。把這一點與我們假設最壞情況的本能結合起來，就可以解釋，為什麼當某人做了一些已經或可能對我們帶來負面影響的事情時，我們會自動假設，他們這樣做是因為他們是一個壞人。

記得超我們車的司機嗎？我們最初的假設不是“他沒有看到我們”，而是相反--“他是故意的”，因為他是一個粗魯和不體貼的人。我曾經聽到奧普拉·溫弗瑞<sup>7</sup>說，每當她遇到粗魯的出租車司機時，她非但不會不給司機小費，還會加倍給小費，這樣他們遇到下一個乘客時心情會變好些。我可以很放心地說，我們都同意奧普拉是這個規則的例外。

另一種常見的、有助於解釋“為什麼真空怪獸會存在”的心理學理論，是自利的偏見。自利偏見和歸因理論和人類的本能有關聯，都是我們以最好的眼光看待自己，同時把壞事歸因於別人的原因所在。這就是為什麼，當我的兒子考試得了A時，會告訴我說他有多聰明；而得到C時，就說老師有多糟糕。這同時可以解釋，為什麼在衝突局勢中，每一方都把自己置於道德制高點，並將另一方視為草叢中的蛇。社會心理學家把這個現象稱之為“道德優越幻覺”(Tappin & MacKay, 2017)。“當對立雙方確信自己的正義時，”Tappin和MacKay<sup>7</sup>指出，“暴力升級的可能性更大。

大多數社會都有一個類似“醜小鴨”的寓言故事。幼鳥在被孵化的時候，從錯誤的母鳥那裡留下了印記，農場里其他動物認為它是醜陋的小鴨子，而不是天鵝。在人類生

活中，這叫"分類速度" (speed of Classification)。每當我們遇到生人或新事物時，我們會立即被打上印記。

我們經常把這些稱為第一印象，正如我們所知，第一印象很難改變。分類或印記又一次與我們的生存機制有關。作為人類，我們以二元方式對事物進行分類：好/壞，危險/安全，喜歡/不喜歡，我們/他們。這有助於我們理解世界，而且我們的大腦很快就會做到這一點。就像雛雞會被孵化期看到的第一件事打上印記一樣，立即給人留下印記是人類的本能。然後，我們用這種印象來解釋因果關係。這有助於我們理解周圍的環境，以及和我們在世界上的位置。請記住，馬斯洛關於自我實現和需求層次的理論告訴我們，理解我們在世界上的位置是一種人類普遍的追求。

確認偏見是一種傾向，它尋找，解釋，判斷和記住支持我們預先存在的觀點和想法的信息。這也被稱為'我方偏見'。美國國家科學院最近發佈了一項針對3.76億 Facebook 用戶的全球研究。該研究強調了確認偏見和選擇性暴露在強化我們的世界觀方面的重要作用。

研究表明，這也是我們對兩極化的社會問題做出情緒化反應的貢獻因素。Arun Maira，印度'創始燃料'組織成員之一，iii 描述了社交媒體如何導致這種現象被誇大。"社交媒體...強迫人們進入自我強化的回音室，並在裡面跟隨他們喜歡的人，在回聲室的牆壁上向他們不喜歡的人投擲仇恨炸彈。它不是為經過深思熟慮的、讓人們願意聽取其他觀點的審議而設計的。因為進程過快，它把人們簡單粗暴地劃分成了支持某事和反對某事，分成'像我們'和'不像我們'的陣營。

知道人類以二元方式立即對事物進行分類，還有助於我們理解人類對損失的厭惡。如果我們的腦神經鏈接的方式是尋求快樂大於逃避痛苦，我們的物種就不會生存下來。這就是為什麼避免損失對人們來說是一個比獲得機會更大的動力。這也解釋了，為什麼當發生一些我們不理解的事情時，我們會立即認為它會導致我們的某種損失。避免損失是我們的首要任務。讓我們回到在灌木叢中聽到噪音的早期人類，那些立即做出反應以避免損失的人生存下來。

情感先於理性也屬於同樣的理由，並對我們'戰或逃'的本能有所貢獻。情感幫助我們為周圍的世界賦予意義。人們根據對事件的感受來理解世界。在我們瞭解所有事實之前，人是不會暫停判斷的。相反，我們根據對某種情況的情緒反應得出結論。我們預測行動和事件背後的原因。我們假設相關人員的意圖。這就是為什麼，當我們聽到一個政治家的名字時，我們經常會有一種驕傲的感覺，或者一種內心的厭惡感，這都取決於這個政治家站在哪一邊。我們的感覺將取決於他/她是否屬於"像我們"或"不像我們"的陣營。這也是為什麼我們傾向於在情感上依靠非黑即白的爭論。特別是在我們談論經濟，安全，人權，資源開發，移民和隱私等話題時。儘管從邏輯上，我們能理解存在一個很大的灰色區域，但我們傾向於堅持黑白色分明。

真空怪獸賴以生存的食物是歸因理論，自利偏見，分類速度，對損失的恐懼以及我們使用情感而不是理性的傾向。當信息真空存在時，這些行為特徵中的每一個都會導致空間被消極的想法和假設充滿。真空怪獸將衝突天平擺向破壞性成果，遠離建設性的成果。我認為引導的力量可以幫助我們殺死真空怪獸 – 在這場史詩般的戰鬥中我們

選擇的武器是“光明”。

### 真空怪獸殺手 - 引導的力量

光能具有驚人的品質。它是一種很好的消毒劑，同時也是一個驚人的催長劑。引導可以幫助個人和團體把填滿真空的信息帶到光下。引導者可以幫助人們呼吸分享，各自對歷史的詮釋。幫助他們探索他們都帶著哪些假設，來看待人們為什麼會以某種方式行事。然後再去 看，這對他們意味著什麼，以及他們感受到的/正在感受的情緒反應。分享假設通常是建立共同理解所需的全部內容。它可以幫助消除"錯誤"錯誤信息、錯誤解讀和錯誤感覺 - 並識別出一個向前的道路。

“透過讓資訊公開，引導得以使不可見的變成可見。”

就拿孩子們玩兒的‘連點點’的遊戲為例。當布滿點點的紙上帶有線索和數字作為指南的時候，每個人創造的圖形都是一樣的。但是，如果去掉數字，線索和背景，人們就會以不同的方式連接這些點，繪制自己的圖像或結論。

羅夏用與此完全相同的概念創造了一整套心理測試。這一點，再加上之前討論過的，確認偏見，我們有很多餵養真空怪獸的食物。引導具有打開和保持空間的力量，能讓團體和個人分享他們的心理意象。引導還允許人們分享他們對於一個問題的假設，解釋和情緒。

引導者用來將信息帶到光下的最強大工具之一是我所謂的源問題。源問題會觸及基本原則並要回答"為什麼"的問題。我有三個兒子，他們小的時候最喜歡的詞就是“為什麼”。

我們讓他們吃豌豆時，他們問"為什麼"；告訴他們是時候上床睡覺時，他們問"為什麼"；他們的曾祖母去世時，他們問"為什麼"。當然，有孩子的人都知道，平均來說，每一個"為什麼"問題後面至少有另外三個"為什麼"問題。這就是孩子們理解他們世界的典型方式。源問題是幫助我們理解情況或問題的根本性問題。

讓我們看一個例子：一個被部門之間持續不斷的衝突搞得很沮喪的領導者。如果他只在表象層處理每一個衝突（引起某衝突的具體發生）火花可能會被撲滅。但會留下餘燼，並有可能重新燃起新的火，或者更糟糕的是，引起一場災難性的、可能波及整個組織的大火。領導者需要做的是不斷地問"為什麼"，直到他或她最終發現源問題 - 告訴她為什麼衝突會發生的問題。就是需要這種孩子般的好奇心，問出"為什麼"，領導者才能不但瞭解正在發生的事情，並且瞭解為什麼會發生這樣的事情。只有這樣，她才能開始幫助各部門朝著建設性，而不是破壞性的結果共同努力。

### 來自實踐的案例

我多次受邀去幫助處於極端衝突情況下的職場和團隊找到建設性的解決方案，使組織能夠成功達成其使命和目標。我發現，他們幾乎永遠面臨兩個共同的狀況/問題。

## 引導的力量

---

第一個我稱之為駝鳥綜合症，第二個是垮掉的駱駝。

駝鳥綜合症很簡單：領導層長期以來一直把頭埋在沙子里。這意味著他們要麼無視衝突，要麼致使衝突長期得不到解決，以至於局勢危急到對組織的底線及其實現關鍵任務目標的能力產生負面影響。據報道，只有不到18%的管理人員在處理衝突方面是有成效的（Psychometrics Canada Ltd，2015），這可能是造成問題的一個原因。太多的領導者和經理人忽視衝突，希望衝突會自行消失。他們希望人們會忘記衝突，繼續向前。不幸的是，這種情況很少見。

第二種情況，我稱之為垮掉的駱駝。我們都知道"壓垮駱駝的那根稻草"的說法。在大多數我打

交道的組織中，領導層不僅僅是忽視了一個衝突，而且忽略或刻意掩蓋了許多小衝突。隨著時間的推移，這些數量繁多的小衝突已經積累起來，形成了一個巨大的問題。

根據我的經驗，衝突很少是由一件事導致的。通常，是數百件未解決的小事慢慢侵蝕了團隊溝通、信任、解決問題、合作和有效思考的能力。

在這種情況下，我採用過文化事務局（ICA）的旅程牆方法（見附錄A）。我們用它來識別已經發生的、並影響組織，團隊或員工個人的重大事件或情況。員工們將每個事件寫在卡片上，並將卡片貼在旅程牆上。牆至少有十米長，上面是一行標注了日期的線。今天的日期在最右邊，日期標識線從右往回向左邊延展。根據組織歷史和員工在組織中就職時間的長短，標識線可能會覆蓋幾個月，一年，十年或更長時間。在一個15-20人組成的員工小組中，兩個小時的靜默反思時間塊結束時，牆上通常會掛滿150-

200張卡片。聽起來這像是很長一段時間，但要記住，我們正在處理的是一個歷經多年演變或擴大了的衝突局勢。

流程的第二步，引導者邀請團隊就每張卡片進行對話。他們討論發生了什麼事情，以及人們對發生的事情持有的不同解釋。他們會探查事情的發生讓他們有什麼樣的感受，做出了哪些假設，以及所有這些對自己和組織的影響。

這可能是一個非常激烈和困難的對話，並且需要一個善於處理高度情緒化、容易引發分裂式對話的引導者。但是，這種方法的好處不可估量的！

當參與者看到"翻舊賬"的價值，他們開始說這樣的話，"我不知道你的想法是那樣啊"、"我真想不到這是x發生的原因..."，"我真希望你早點兒告訴我那件事兒..."以及"但我以為你這麼說是因為"

在高度根深蒂固的衝突局勢中，這項工作可能需要幾天才能完成。但是在自我意識，團隊意識，理解，信任和同理心方面的提升，絕對值回所有參與者投入的時間和精力。

讓光束照亮每個問題/事件，會幫助團隊開始拆解並檢查駱駝背上的每根小稻草。他們開始減輕負載，使其更易於管理。引導者邀請參與者移步到旅程牆下的時候，大

## 引導的力量

量的問題解決工作也拉開了帷幕。行動項目清單被列出，以扭轉過去的錯誤，糾正政策與程序方面的差距，記錄新的協議和承諾等。

這個方法已經被我應用於企業團體，醫療團隊，教育工作者和社區小組，成果每每讓我感到驚訝。一位參與者在漫長而充滿情緒的三天工作坊之後告訴我，"這是我一生中最困難、最有價值的三天"。我最近還遇到了一位經理，是我五年多以前的團隊同事。她告訴我，她的員工仍然提到我們之前所做的旅程牆，並彼此提醒，他們透過這一過程學到的教訓。她的評論是，"在你幫助我們走向那束光之前，我們在組織層面輸得一塌糊塗，但是自從那些工作坊以來，我們已經實現了組織的每一個目標，工作場所更快樂了！"

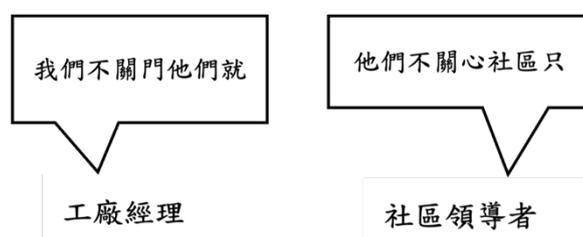
任何為衝突中的群體設計的引導過程，最重要的成果就是講授和嵌入積極的溝通技巧和規範。它增強了團隊共同思考的能力。這對於團隊能建設性地處理未來的衝突至關重要。它會帶來積極的結果和更好的關係。

我一直偏愛一個關於參與過程的理念：團隊成員不必成為最好的朋友，才能有效地協同工作；然而，他們必須是信任彼此專業度的好同事。如果我的工作做到位，我有可能讓自己失業！這就是嫻熟的引導流程，如旅程牆，可以創建或重建的內容。當真空怪獸攻擊團隊時，讓光照亮信息真空，看看你能發現什麼。你和團隊會為所見而驚嘆。

### 解決大規模社會衝突中引導的力量

同樣的原則也適用於解決社區衝突。引導的力量可以幫助雙方更好地理解彼此的觀點。它幫助人們欣賞其他觀點，同時，往往也是第一次，開始真正彼此傾聽。沒有必要在每一點上都達成一致，但理解彼此的信仰和觀點是至關重要的。照亮信息真空會去除消極的假設和誤解產生的毒素——在群體層面，組織層面、社區層面和國家層面都如此。

舉例來說，一個社區與鄰近的製造工廠發生起了衝突。引導有力量創造時間和空間來進行真實的對話，並去除關於意圖的假設。



一旦雙方開始溝通並更好地瞭解彼此，他們將不再將情況視為“我們對他們”。然後，他們就能共同努力解決困擾他們兩方的問題。局面得以改觀，從“我對抗你”到“我們對抗問題”。

## 引導的力量

他們將能夠對看待彼此意圖的假設進行挑戰，並敞開心扉，接受共同努力取得建設性結果的可能性。當這種情況出現，引導者就可以退後一步，讓各方共同思考，朝著共同的目標努力。這就是引導的力量。

有很多案例表明，引導的力量可以成功運用於大批量地殺死真空怪獸，即使它攻擊的是整個國家。下文概述的五個例子展示出，引導的力量是怎樣幫助處於衝突中的社會取得建設性成果。

新加坡對話	<p>新加坡政府進行了一個大規模的、長期的引導項目，讓其國民參與處理一些有難度，又容易引發分裂的公共問題。他們明白，公眾參與的目的不是解決爭端或解決問題。他們意識到，作為一個政府，他們需要向人民提出源問題。他們的目的是"更好地瞭解 要做什麼來讓我們在休戚相關的問題上傾聽和鏈接彼此".iv他們提出的問題是："我們想要什麼樣的未來？"和"我們如何到達那裡？"</p> <p>透過回到源問題，他們讓公民參與到有關國家未來的真實對話中。這使他們能夠找到他們共同面臨的問題的解決方案。這一過程還有一項額外的好處，就是建立起普通民眾的主人感。所獲得的成果不是政府的行動計劃，而是舉國上下做出改變的承諾。</p>
愛爾蘭公民大會	<p>愛爾蘭公民大會是協商民主的一項實踐。它將公民置於愛爾蘭面臨的重要法律和政策問題的核心（公民大會情況說明書，2018年）。它包括99名公民和一名任命的主席，於2016年至2018年召開。大會審議了五個問題。有些問題具有嚴重的分歧，比如墮胎和同性婚姻。有些是程序性的，比如如何舉行公民投票。但所有這些都對國家的未來非常重要。大會運作所依據的關鍵原則是公開、公平、所有聲音平等、效益、尊重和同僚共治。</p> <p>大會非常成功。它帶來的結果是支持其建議的全國性公民投票。還在審議期間和之後帶來了冷靜和深思熟慮的辯論。"它使辯論脫離了可怕的自私自利計算的領域，"一位旁觀者說。由於大會程序向公眾和媒體開放，這項工作使公眾更加知情，並減少了常見的、基於教條的辯論中盛行的歇斯底里。</p>
美國公民陪審團	<p>傑斐遜中心於1974年創建了公民陪審團程序。其設計是採用一種資源敏感型方法，將社區聚集在一起，圍繞所關注的公共問題或衝突。其目的是為居民提供批判性思考所需的資源和信息，並創建可持續的社區解決方案。該過程利用了一個隨機選擇的，人口統計平衡的小組，由15-24名公民組成，他們是公眾的縮影。他們進行三到五天的會議，聽取了各種專家證人的意見，然後共同審議了這個問題。結果是面向決策者和公眾提出的一系列建議。</p> <p>公民陪審團是一個激烈參與，極度燒腦，大開眼界的受益匪淺的體驗。每一次會議都是一次令人恐懼，又激動人心的，令我頭暈目眩、心砰砰直跳的美妙的經歷，一個新的改變生活的思維過程。我希望每個人都能體驗到像公民陪審團這樣的過程，並真正在行動中實現民主。"</p> <p>- 2009年公民陪審團選舉重新計票的參與者。vi</p>

## 引導的力量

<p>Taiwan Imagines 想像台灣</p>	<p>2006年，政治醜聞主導台灣的新聞，令全國精神低靡。個人和集體的理想被這樣一種想法所取代："我們滿懷希望是錯的嗎？"想象台灣"對話是一個集體學習的舞台，公民個人相互理解和接受的能力得到鍛鍊和擴展。</p> <p>組織者認為，僅是擴大討論本身就將是建設和平的孵化器。這是一種真正傾聽和尊重的練習，並認識到生活總體（特別是在台灣）與生俱來的多樣性。"當我們將責任視為一種自由，而不是一種負擔時，我們就會被喚醒，意識到我們生活中的各種可能性vii Imagine Taiwan事件促進了對話在面對現實、展望未來的背景下進行。一位與會者在一次會議結束時評論說："我來到這之前，不知道我有什麼可談的，話題似乎太大了，但最後我們制定出七個行動。太神奇了！ 另一位寫道：" 知道我不是唯一一個愛台灣的人，感覺真好。</p>
<p>The People's Verdict – Canada 人民的裁決-加拿大</p>	<p>1991年，加拿大正處於分裂國家的憲法危機之中。一個由國家媒體組織組成的財團聚集了十二名普通的加拿大人，他們由《談判力》<sup>9</sup>的作者羅傑·費捨爾（Roger Fisher）帶領，經歷了一個的激烈的研討過程。</p> <p>研討的成果是人民協定，得到了普通民眾的壓倒性支持。"令人驚訝的是，這些普通公民成功地完成了他們的任務 - 儘管他們從未真正傾聽過與他們（以前）截然不同的其他人的觀點和經驗，.儘管時間壓力巨大（他們有兩天半的時間為加拿大制定共識願景）儘管持續被攝制組盯著。他們的願景成為四頁印刷精美的出版物-是麥克萊恩在1991年7月1日出版的40頁專門描述他們努力的、題為"人民的裁決" 一部分。viii</p>

譯者注：

9 《談判力》 哈佛出版社出版，原名'Getting to YES'

這些鼓舞人心的國際案例有四個共同點：

每個專案都為照亮真空創造了時間和空間。他們允許參與者四下查看，探索和討論他們所看到的情況。他們允許人們檢查問題，證據並去除假設和錯誤信息。

每個案例的成果的基礎都是對群體與生俱來的智慧的信任。他們認為，當所有的聲音都被聽到時，就會做出最明智的選擇。他們知道，沒有無解的問題，沒有不能進行的對話。

每個案例都回歸基本原則，並提出源問題——為什麼。他們允許參與者探索他們的想法並更好地理解其他人的想法，而不只是立即對決議或答案展開辯論；

每個案例都將這項工作框定為 圍繞解決某個

問題而進行的對話，而不是圍繞預定義問題的解決方案或選擇的對話。

這些例子提醒我們，沒有什麼大到一群人都無法解決的問題。它們還證明瞭時間、空間和過程，以及願意保持孩子般的好奇心和真正追根究底的態度的重要性。引導的

## 引導的力量

---

力量基於這樣一種信念，即人們天生具有理解，思考和解決問題的能力。引導有助於解決大規模和根深蒂固的問題。它充分挖掘人類的

“沒有困難，生活就像一條沒有岩石和曲線的小溪——和混凝土一樣無趣。沒有問題，就沒有個人成長，沒有團體成就，也沒有人類進步。但問題的關鍵在於一個人如何應對。”《小豬的德》，班傑明·霍夫著

基本聰明才智，並為其蓬勃發展提供了一條途徑，即使在深刻衝突時期也如此。引導讓我們能夠共商大計。

### 結論

本章聚焦引導的力量在幾個方面的體現，即：積極的公共對話和批判性對話的推動者，領航衝突各方達成可持續解決方案的工具。這不是一個新概念 - 我們並沒有重復勞動。正如本章前面和本書其他章節中提到的，透過各種形式的公開對話來討論問題

一直是我們物種進化的方式。對話和審議這樣的措辭可能是新的，但這個概念是古老的——當你遇到問題時，說出來，不要停，直到問題解決到讓每個人都滿意的程度。但在此過程中的某個地方，在我們為了變得更好、更快、更強而進行的集體競賽中，我們忘記了這個最基本的概念。

引導是一個過程，幫助我們記得如何吐露心聲，或者像彼得·聖吉（Peter Senge）所說的那樣，一起思考。引導者花費數年甚至一生的時間，不斷完善技巧，以幫助個人，團體，團隊，社區和社會回憶並運用最基本的技能。引導的力量在於，它提供時間，空間和過程，指導人們經歷再次激活如何提出源問題的過程。它幫助我們，即便在話題涉及深刻和相互矛盾的感受或信仰時，仍然能進行真正的對話。

真空怪獸一視同仁;它會攻擊個人，團體，團隊和國家。

引導有力量幫助我們擁抱建設性衝突——從"奮力打敗"到"一起，我們可以"。所以，下次你面臨衝突時，抓住離你最近的引導者，或者自己承擔這個角色，手撕真空怪獸。讓光照亮信息，讓人們表達心聲，培養助力人類在幾千年中進化和繁榮的"我能行"的態度。

### 參考資料

- i. What's a Wicked Problem? | Wicked Problem. (2010). Stony Brook University.  
何為抗解問題 “抗解問題”2010版 紐約州立大學石溪分校  
<https://www.stonybrook.edu/commcms/wicked-problem/about/What-is-a-wicked-problem>
- ii. Wikipedia contributors. (2021, April 30). Oprah Winfrey. Wikipedia.  
維基百科 內容貢獻者 2020, 4月30日 奧普拉·溫弗瑞 維基百科網頁  
[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,  
創始燃料 是基地設於印度的一家企業家智囊團網頁 [foundingfuel.com](http://foundingfuel.com)
- iv. REACH Singapore. (2020). Our Singapore Conversation. Base.  
新加坡調研 2020 我們的新加坡對話 基地  
網頁<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’.  
衛報 國際版 2019 1月22 “透明與公平：愛爾蘭讀者談公民大會何以成功”
- vi. Jefferson Centre’s report on Rural Climate Dialogues, [jefferson-center.org/rural-climate-dialogues/](http://jefferson-center.org/rural-climate-dialogues/)  
傑佛遜中心關於鄉村氣候問題的對話的報道，詳見[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 基金會  
報道 – 想象台灣 網頁：[cp-yen.ning.com](http://cp-yen.ning.com)
- viii. Tom Atlee, The Co-Intelligence Institute, Tom Atlee, “共智研究所”  
網址[co-intelligence.org/S-Canadaadvsariesdream.html](http://co-intelligence.org/S-Canadaadvsariesdream.html)

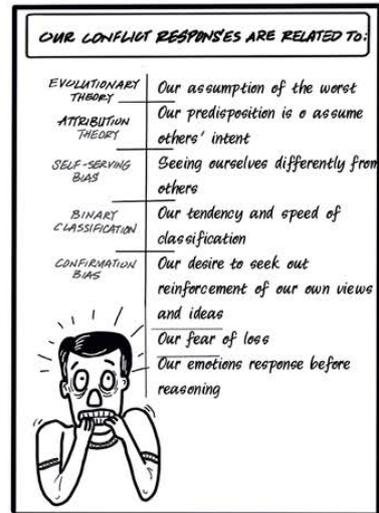
譯者注：

i 瑪麗·帕克·福萊特 1868年—1933年，美國的政治哲學家、社會心理學家，是科學管理時代和行為科學時代的企業管理方面的智者。

譯者注：

- 1 弗里茨·海德 - 生於奧地利維也納的美國社會心理學家，社會心理學歸因理論的創始人。
- 2 奧普拉·溫弗瑞 - 美國著名脫口秀節目主持人Tappin 和 MacKay - 倫敦大學心理系博士
- 3 Aadhaar身份識別項目 - 2009年，印度政府啟動的，世界上最大的生物識別ID系統
- 4 安德魯·奧基夫Andrew O’Keeffe - 前IBM 資深HR總監，澳大利亞3所商學院校長，著作有甲、“hardwired human” 和“Boss”
- 5 安東尼奧·達馬西奧Antonio Damasio - 美國南加州大學神經科學、心理學和哲學教授，美國藝術與科學學院、美國國家醫學院、歐洲科學與藝術學院成員。著作《笛卡爾的錯誤》獲得熱烈反響。身體意識領域的研究開創者。
- 6 理查德·特德洛Richard Tedlow - 哈佛商學院教授，商業史研究專家；著有《美國大眾營銷史話》(New and Improved: The Story of Mass Marketing in America)

羅莎娜·馮·薩肯 (Rosanna von Sacken) 的視覺摘要



Visual summary by Rosanna von Sacken



## 第五章

# 團隊發展中引導的力量

作者：赫克托·維拉利爾·洛佐亞 (Hector Villarreal Lozoya)

譯者：陳姝娟 Amy S.J., Chen

團體引導會產出類似高績效團隊的行為、社會脈絡和實踐的條件。我們的意思是，即使在新組建的團隊或表現不佳的團隊中，也可以有豐富且有成效的協作。透過這些經驗，團隊成員可以看到其能夠實現的更多可能性的窗口，以及如果他們轉變為一個團隊會發生什麼。在正常的狀況下，需要花很長的時間來發展出這些行為。換句話說，它需要領導者的行為發生重大變化，或需要時間來實現。

團隊合作是為了共同願景而共同努力的能力將個人成就導向組織目標的能力。這種能力是讓普通人獲得非凡結果的助燃劑。

-安德魯·卡內基

透過閱讀本章，團隊成員、領導者和引導師通常能發現引導的力量是如何影響團隊的發展、提高團隊績效，並為團隊的發展建立起一條路徑。

有些人可能會說就結果或效率而言，毋需對新團隊有太高的期望。我要說的是，評估通常是正確的，除非該團隊參與過由經驗豐富的引導師引導的有效團隊引導實踐過程。

---

## 人類是社會性動物

在過去的半個世紀中，大量媒體資源、商業書籍和社交媒體都聚焦在把人身為創造、發展和進步的源泉。彷彿一個人哪怕在與世隔絕的條件中亦可以帶來驚人的變化。但是，當我們仔細看一看，正是我們團結起來形成一股具有凝聚力的社會群體的

能力，使得人類取得了如今在所有領域的成就。我們確實是群居動物。

“人類（及動物）的悠久歷史  
使那些學會最有效地協作和  
即興創作的種類占了上風。  
“

-查爾斯·達爾文

人類學家總結說，智人之所以能夠超越其他物種的兩個主要原因之一便是共同行動的能力。在人類誕生的早期，正是合作讓一個群體建立了凌駕於其他群體智商的支配地位。即使與其他群居動物相比，人類也特別合作，有時甚至被稱為超群居動物。<sup>iii</sup>從宗教到教育、從經濟到技術，正是這種自行組織、角色定義、確立目標和與他人共事的能力產生了不同。它使人類成為地球上的主要物種。我們深知需要以合作來繁衍和照顧後代。我們可以說，合作深深的烙印在我們的基因裡。俗話說：“眾人拾材火焰高”（當我們共同努力時，我們會吃得更好），這裡面也有很多道理。

身為一個社會群體，我們將特定的個人奉為集體前進之路上的英雄，百科全書收錄了不勝枚舉的例子。然而，正是人類群體團結起來眾志成城的超大能力，才真正推動了各個時代文明的創造。本書第九章會進一步探討關於協作的本質。

儘管如此，不同的群體之間的結果會有著很大的的差異。即使在同一個組織內的類似條件下工作的團隊，在績效上也可能存在著顯著差異。

如今，經常聽說到一種共同有過的情景，就是人們集合一起召開會議往往在最後時感到沮喪。參與者在開始之前會感到疲憊，且處於更糟糕的情緒和關係狀態。參與者需要在一次會議來跟進和彙報無效的會議。甚至有人為這種現象創造了一個詞“meetingitis”。在《城市詞典Urban Dictionary》將其生動地定義為：一個組織或個人召開的會議太多了，幾乎完成不了其實際的工作。

為什麼會發生這一切？我們不是天生就會社交嗎？我們一起工作不是最有效的嗎？是什麼原因導致了這些挫敗感？

我認為當今社會的複雜性和我們傳統教育體系中提供的不完整工具阻礙了協作。我們對舊習慣和工作結構的執著，限制了大多數團隊有效合作的能力。這也是引導的力量可以發揮作用創造改變的地方。引導考慮到了使團隊協作成功的必要變量，從準備到方法選擇、運用到衝突化解的能量，引導具有督促團隊成員的社會情感的層面的權力，並且還可以管理解決問題或完成決策過程所需要的資訊。

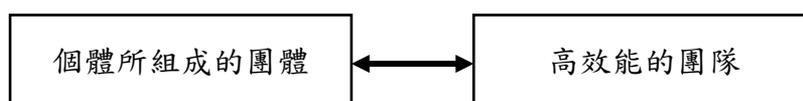
引導師的工作是幫助團隊在現有資源和可用時間內達到最佳效果，其中包括了開啓參與者之間的溝通管道，允許思想交流、更好地接受行動計畫和增加共識。這反過來也提供了更高品質的結果，同時保持甚至改善了人際關係。

---

從團體到團隊，從球門到射門點

我們已經確定的是人在群體中的表現是身為人類的天性。回顧一些關於社會群體的文獻，很顯然人類群體在表現、發展或者產出方面並不一定是平等的。<sup>iv</sup>一些群體已經形成了某些使得他們變得更加有效甚至高效的行為，同時維繫著社會凝聚力。有一些作者將這些群體確定為一種進化的狀態，並給予一個新的命名：團隊。

我喜歡將這些在團體中成員的行為、價值觀和態度上的差異視為群體進化過程中連續性的一部分。在光譜的一側有一個群體，它有一個非常基礎的理由讓多個個體聚集在一起，或者可能是因為團體的成員剛開始相互交流。隨著成員之間的關係和團體相互認同的行為的一些改變，轉化便開始了，團體向光譜的右側移動，增加了其成就和成果。



---

### 從團體到團隊

讓我們以一組準備在機場門口登機的乘客為例。他們有相同的目標：到達目的地。團體的表現基於個體目標的累積，類似“我想要去一個特定的城市”。除此之外，其成員之間的關係，他們“如何到達那裡”的目標可能會有很大的不同。

將以上的例子與足球世界杯冠軍隊做比較，許多人認為他們是高績效團隊的縮影。一個足球隊的23名成員的總體目標是贏得錦標賽。他們的個人目標可能各不相同，前鋒專注於進球、後衛專注於阻止進攻者、守門員則專注於阻擋射門。正是他們之間的關係、訓練和溝通讓他們取得了勝利。

正如金伯利·貝恩（Kimberly Bain）經常告訴我的那樣，很多作者/理論家講團隊的自然演化過程等同於一個線性過程，只需要時間和努力就可以完成。然而，並不是所有花大量時間在一起的團隊都能真正成為被認為的所謂高效的團隊。

在任何既定的時間裡，一個群體可能會向這個光譜的左側或右側移動。這取決於他們如何表達自己和群體之間的協作、尊重和平衡的價值觀。在團隊中，這轉化為具體的行為則是：積極傾聽、策劃、焦點對話、跟進行動、衝突管理、決策和共識。

### 塔克曼模型

早<sup>i</sup>在1965年，布魯斯·W·塔克曼（Bruce W. Tuckman）發表了一篇相對較短的研究文章。<sup>vii</sup>這篇只有15頁的文章，對我們如何看待群體發展產生的巨大影響。塔克曼模型也被稱為“形成期-震盪期-規範期-執行期 模型”。多年來，這個模型為評估團隊的發

展/成熟程度提供了基礎，它也成為許多領導力發展課程的基礎。

我們來快速總結，在不同的階段所建立的團體通常經歷著一些關鍵路徑。這種發展過程並不總是線性的。塔克曼認為有的群體可以從第一階段進入第三階段，不一定非要經過第二階段。

塔克曼模型中所提及的各階段為：

**第一階段 – 形成期：**在這個階段，成員對當下處境並不完全熟悉。領導者或負責人擁有明顯的權力並加以利用。在這階段，團隊成員在領導者的指導下共同工作，確定團隊的目標以及他們自己的目標和任務。

我們可以在前NASA飛行總監吉恩·克蘭茲(Gene Kranz)在職業生涯開始時寫的話中找到一些啟發：“我發現很難相信我所在大樓裡的人，是將美國人送入太空團隊的核心。這是我有生以來第一次感覺到失落、不合格，但沒有人感覺到我的困惑。於是我想，也許他們的感覺跟我是一樣的。”(Kranz, 2000)。一個新團隊中很多成員在一個旅程剛開始時都會有這種感覺。

**第二階段 – 震盪期：**由於不同的工作風格、不明確的任務/角色和個人背景而產生衝突。這會是衝突和摩擦產生的時期。比如，團隊成員會挑戰領導者的權威，或者團隊成員由於缺乏角色和明確的權限而承受壓力。通常，如果這個問題沒有得到解決，團隊（或其績效）也會隨之死亡。如果處理得當，這裡出現的想法可以讓該團隊更強大。而問題沒有得到解決時，團隊可能會在震盪期這個階段持續很長時間。

**第三階段 – 規範期：**衝突管理和社會化有助於解決分歧，讓人們可以共同工作。這一階段通常與震盪期相重疊，因為新的任務會影響行為。從震盪期湧現出來的團隊將為其目標發展出親近的關係和共同的責任。團隊中的規範一直都在變化著，需要建立新的流程以及迭代的指導方針、政策和責任。這種對於共同目標的承諾，使團隊能夠面對任何問題，即便是最困難的問題也可以在新的行動上形成一致。

吉恩·克蘭茲在談到他們內部回顧流程時解釋道：“世界上沒有什麼感覺可以與知道自己失敗時相提並論，你必須在模擬任務彙報中，詳細解釋為什麼會這樣做。沒有任何藉口。”為了讓第一批太空人登上月球，人們重新制定了流程和新的規範。

**第四階段 – 執行期：**團隊透過努力工作和深入瞭解獲得成功。工作結果是可見的，因為工作團隊的關係和規則已經被成員內化。領導者可以專注於團隊發展和提高效率。塔克曼提出，表現最好的團隊是自組織形式的，不需要領導者來組織他們的任務、責任和規則。領導的介入可能會導致能量和資源的低效率應用。傳統上，領導者是比團隊成員離問題更遠的。

吉恩.克蘭茲在NASA的經歷中再次總結了這一點：“有時，一個組織會完美地安排好活動，使成員們表現的非常和諧。這使團隊化學作用的一部分，這裡的溝通變得幾乎是直觀的，團隊會很有節奏地前進，節奏每小時都在加快，成員從不會錯過任何節拍。”他還補充道，“...你只需要信任你太空艙的同伴、你的團隊和你自己。透過信任你會觸及到用以應對失敗、讓每一秒都有價值的機會。”

“如果每個人都在一起向一個方向努力，那麼成功就會水到渠成。”

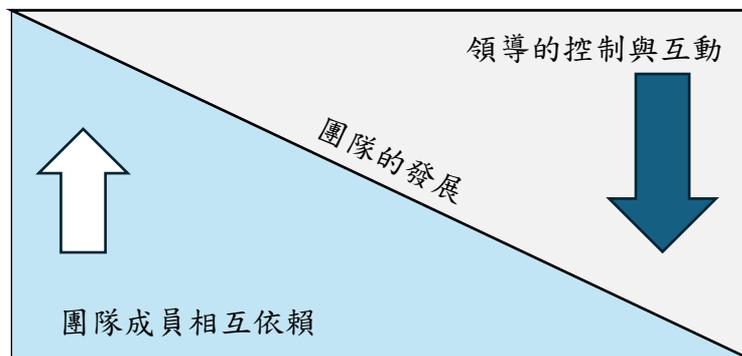
- 亨利.福特

**第五階段** – 休整期：以專案為目的組建的團隊，在實現目標後會解散。這一個階段是塔克曼和詹森在最初的模型發表近十年後創建的。“一些作者認為，在這個階段是一個‘調整’期，”史密斯指出，“當團隊發生重大變化時，它會從根本上影響團隊。例如，新的領導層、新的目標或重大流程變更等。”

在本章末，我會分享引導師或團隊領導可以管理這些階段，並支持團隊快速達到執行的階段。

重要的還是了解，有些團隊可能不會超越某些階段。舉個例子，團隊可能會在震盪期陷入困境，團隊仍需要處理內部衝突和異議。這可能會使得團隊的士氣低落。缺乏結果也會加劇衝突，所有這些都可能導致團隊需要更換成員或者負責人。

塔克曼的一個新穎的想法是，當團隊到了執行期的階段，領導者所擔任的角色和參與的互動會減少。當團隊成員間的相互依賴增加時，這樣的情況就會發生。相互依存使團隊成員能夠解決他們之間的問題，而不會每次都讓領導者介入。這樣一來資訊的流動會更加自由、決策速度更快，最終取得更好的結果。



### 領導者控制互動與成員相互依賴

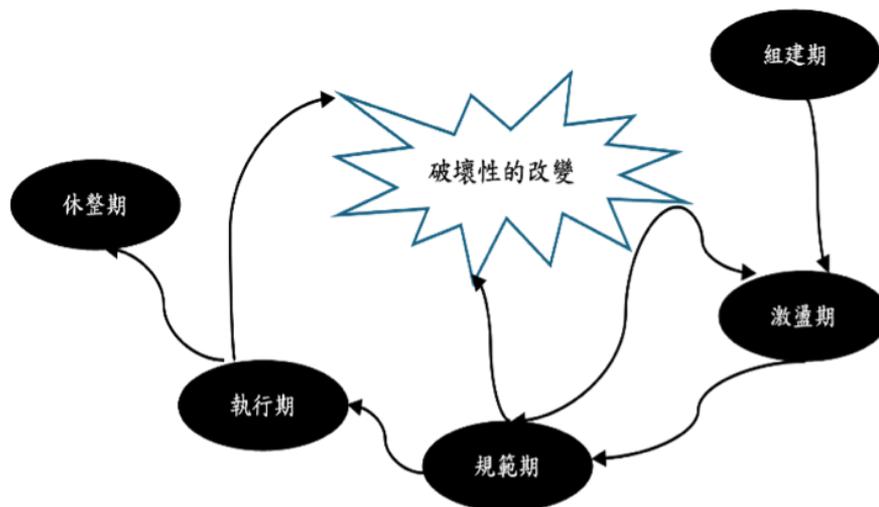
我們可以看到在塔克曼第13版所呈現的特徵，與通常被認為是良好流程簡化的一些核心元素，有著驚人的相似。

### 團隊的演變

儘管模型不斷承受住時間的考驗，史密斯提出該模型需要被視為一個循環的過程，而不

僅僅是向上演化的過程。團隊可能會遇到一些情況，這些情況會增加團隊的壓力（新成員、新目標、新領導等）從而影響團隊的績效。他還指出團隊的生命週期中出現了一個新的震盪期，需要透過一次新的規範期來進行發展。

我們可以用圖形的方式將團隊的進化闡述成一個連續的進化循環。比如，團隊在相當長的一段時間內表現出較高的水平，且領導層發生了變化（這一原因本身也可能是造成干擾的因素）。如果團隊的規模較小，例如：一個領導者帶領者兩到三名直屬成員，那麼它比較確定的是在一個形成期，它需要建立新的關係且澄清不確定性。新領導可能會實施不同的規則並議定出新的流程。



如果一個團隊表現出色，其成員就可以非常自由地開展工作，這樣的團隊可以直接到達規範期。這是塔克曼設想的情境之一，它在很大程度上取決於這個團隊中即將上任的領導者的在其團體社交上的個性和領導風格。

然而，如果團隊在執行階段且有相當數量的成員，那將是一個完全不同的場景。通常，大型執行團隊定義並決定內部流程，他們同時也建立了良好的人際關係。如果新領導是從團隊內部選拔的，那麼變革的破壞性比較小，團隊只會經歷一個新的規範期，除非該領導職位內部鬥爭將原有的團隊分裂從而導致新的震盪期。這些場景中任何一個都可以從引導流程中獲益。引導的力量可以使過渡期順利進行，這也是引導的力量在建立更好的團隊中表現出來的好處之一。

正如之前的分享，所有的變革是需要一些時間才能在一個團隊的正常進化過程中發生的。引導可以完全切入這循環中，並以重要的方式加速這一循環。

*“引導師確保共享目標、遵守規則、遵循結構、共享權力，並承諾於結果的達成。”*

團隊處於哪個階段並不重要，這可能是一個臨時小組，這意謂了成員曾聚合過一次（形成期）。該團隊可能存有一些還未澄清的內部問題（震盪期），它甚至可能產生非常好的結果（執行期）。

引導的力量提供了一個跳板，充當催化劑一樣，在短時間內把團體轉變成團隊。

引導師在設計流程時會考慮到這一點，他們將確保流程達到設計時所需要的標準，以便團隊在參與過程中能夠成為一個整體發揮作用。引導師確保共享的目標、規則的遵守、結構的遵循、權力的共享並致力於結果。

引導師的目標是讓團隊盡快進入執行期，有效利用有限的時間。然而引導干預或許無法將轉化的行為固化。如果引導流程設計得有效且恰到好處地執行，它對團隊的轉化是正如設計時的共同完成工作。

在很多方面好的引導實踐也與谷歌在高效團隊研究中的研究相吻合。在2015年羅佐維斯基(Rozovsky)<sup>xiv</sup>分享了谷歌發現成功團隊與其他團隊的區別有五個關鍵因素：

- 心理安全
- 可靠性
- 結構和清晰度
- 工作的意義
- 工作的影響

良好的引導流程支持所有這些元素，從而確保團隊執行所需的最佳條件。

### 團隊挺好，會議很糟

為了完成工作，團隊需要凝集在一起。團隊聚會通常被稱為會議（儘管在Keith的會議分類法<sup>xv</sup>中你能找到另外的二十多個同義詞）。在過去十多年中，社交和商業媒體上對會議的抵制呈指數級增長。快速在網路蒐尋就可以知道會議已經聲名狼藉。

*團隊的力量在於每個成員。每個成員的力量就是團隊。*

*-菲爾·傑克森*

經常聽到一些與會者抱怨必須參加“又一次會議”沒有時間去實際完成一些工作。在一些調查中，參與者表示在相當多的情況下，他們不清楚開會的原因。有幾項研究表明常規會議在這方面通常都是以失敗告終的。

當組織聘用專業引導師舉辦會議時，其目標不僅僅是獲得“偉大的經驗”或“奇妙的企業進修”，而是從參與者投入的時間和經歷中獲得去具體的有形成果。

引導會議的核心是“具體可交付的成果”。這意謂著會議將產生一個非常明確的結果。引導師可以策劃一個或多個會議，在這些會議中，引導師將引導會議流程，使參與者達成他們認為是解決方案的最佳選擇。因此，在參與者聚集在一起之前，還有很多事情要做。

引導的力量可以將一群陌生人，有時甚至是相互不喜歡的人，轉變成一個團隊。它可以讓不同的參與群體參與，並將他們轉變為專注於具體和精心設計的任務和有凝聚力的任務。

我相信這是專業團隊過程引導師相較其他專家的關鍵差異要素。它讓人了解人類群體的性質可能非常複雜，如國際引導師協會核心勝任力3所述，適當的準備和會議設計是成功引導會議的基礎。

高效的會議不是偶然發生的，他們是設計出來的。

-安德魯·卡內基

在會議期間將團隊轉化為高效的團隊並非偶然，這是透過精心設計實現的。下表，你可以看到高績效團隊的行為和成功引導的會議之間有的相似之處。

高績效團隊和專業引導的會議之共同行為
聚焦在取得成果和清晰的目標感
受激勵的成員
在過程中可以很靈活地制定決策
預期、允許和適當管理異議
高成功率（實現既定目標）
溝通管道是開放的，並且有明確的意圖傾聽他人並澄清所說的內容
參與是共享的，相互依存是關鍵
在任務和反饋方面高度信任他人
聚焦在取得成果和清晰的目標感

### 引導師是團隊催化劑

引導師在不身為團隊中的一員的情況下幫助團隊，他專注於團隊正在經歷的過程，因此參與者可以專注內容。引導師的目標是保持“中立”，這意謂著他在討論中不偏袒任何一方，也不操縱討論以得出某個結論。但是，引導師確實有辦法“推動/拉動”團隊以達成成員同意的目標，並實現會議的目標。

引導師是流程的引領者，而非團隊領導者。這讓參與者可以相信引導師的能力而信任流程，去帶領他們以實現目標的方式進行投入。

績效（任務關注點）和參與（團隊參與度/滿意度）之間的平衡是引導師提供轉化團隊力量的關鍵。身為內容的外部參與者，引導師可以保護會議流程，或至少控制在團隊發展的震盪期和規範期可以看到一些複雜的情況。

如果我們仔細想想，引導師必須幫助團隊快速有效地經歷“形成期 – 震盪期 – 規範期 – 執行期”的過程，以在預期的時間框架內實現預期的結果。為了了解引導師是如何做到這一點的，我們將引導師視為催化劑。

生意上偉大的事從來不是一個人做到的，它們是由一群人完成的。

-史蒂芬·賈伯斯

催化劑加速了在常規環境中可能需要更多時間的過程。身為催化劑，引導師會改變參與者之間及與他們的領導者之間的互動方式。他甚至影響了團隊的日常規範和行為。引導提高了互動、想

法產生和協作的速度。

## 案例研究：顧問公司

幾年前，我受聘於一家跨國顧問公司來支持他們的年度公司大會。在過去的五年中，他們每年都會舉辦類似的活動卻從未雇過引導師來支持。這家公司有四十多處辦事處，負責大會組織的核心團隊是來自七個辦公室，他們做所有的重大決策，包括制定會議日程。

過去的議程基本上是為公開論壇的討論分配了時間段，並包括所有辦事處有關的一些問題，或前一年為客戶提供服務的案例研究。然而，前幾年的參加者抱怨參與度低，在大會上沒有取得任何成果，進而參加大會的人數正在下降，前一年參加大會的辦事處不到15個。今年組委會的目標是要扭轉大會的局面。他們告訴我想增加參與度。

從一開始，在與核心團隊幹部們進行規劃訪談的時候，大家認識到這需要是一個完全不同的活動。我們首先同意並記錄他們無論是在關係上還是在交付方面的目標。大家一致認為本次年會的主要目標是改善關係和資訊交流，他們希望參與者對參與年會辦事處的印象能夠獲得轉變。

透過在大會期間利用規劃好的引導流程，參與者們改變了他們看待和支持彼此的方式。幾個月後，一些參與者提到這是一個關鍵點。現在他們實際上可以聯繫其他辦事處，因為他們知道其他國家可以為他們提供哪些專業知識和專業支持，而且他們也有足夠的信心交流想法和討論可能性。

在那次會議期間，他們從震盪期過渡到規範期。當規則和流程達成一致並被使用後，他們進入了執行期。這大大改善了不同辦事處之間的知識流動。他們透過開放直接的溝通管道和表現得像一個高效的團隊來做到這一點。該公司接下來每年都會聘請一位引導師以幫助規劃和引導他們的年會。這就是引導的力量！

## 案例研究：醫院董事會

我想到的另一個例子是，我被邀請與在加勒比海一家擁有300多張病床的醫院主任團隊合作。他們意識到他們需要一位引導師來幫助他們定義團隊的使命和願景。

該團隊包括醫院院長和高級管理團隊，成員們各不相同。醫院裡有醫生、護士、藥劑師、工程師、會計師和行政人員，每個人對醫院需要如何運營有著自己獨特的看法。

在半天的參與中，團隊旨在反映和定義他們存在的原因以及其對醫院的願景。隨著討論的進行，他們意識到他們交換資訊的一些過程與他們的使命不一致。然後，他

們決定將會議剩餘的時間用來重新設計自己的流程以幫助交流。

所發生的事是他們花時間澄清了可以幫助他們更好地共同思考的最佳順序。對他們而言，這是一次思想開放的過程，因為他們意識到枯燥的周會，可以轉變成一個能夠推動想法和倡議的論壇。

我有幸有機會觀察了大家參與前和後的團隊會議，他們的月度回顧發生了巨大的變化。這項曾經被認為是一項可怕的任務，現在則變成了對整個組織內正在進行的方案和倡議的積極審查。在個人的對話中，他們的分享讓他們意識到，身為一個團隊，他們內部的流程必須持續不斷地更新才有效。這也是引導的力量。

### 團隊信任的引導力量和團隊建立

常見的團隊建立活動往往將大部分時間集中在“軟”技能的發展上。它通常旨在“增加成員之間的溝通”。這類活動的目標傾向於使用描述詞，如：建立聯繫、產生信任和改善團隊關係。我們可以將它們與塔克曼模型的幾個階段聯繫起來。

相反，在引導的環境中，團隊的成員不一定要在與會前相互信任（儘管這對於會議流程的推進有很大的幫助）。引導師需要參與者相信他或她，這樣他們才能信任已經設計好的流程。身為團隊的外來者，由於過去的歷史和關係，參與者有時比“其他部門的某人”更容易相信引導師。因此，在某種程度上引導師成為了團隊信任能力的儲存庫。正如我們前文讀到的，信任（谷歌將之成為可信性）是團隊績效的關鍵因素。

正是在這個過程中，以開放和接納的方式進行的對話可以成為關係長期改善的種子。這本身就有可能轉化這個團隊。正如塔斯曼提及的，正是團隊成員之間關係的質量使其溝通和決策有效。信任關係越多越好，團隊的績效也就越高。

在一個引導會議之後，我們常會聽到參與者的分享。例如“我從來沒想到甲先生會如此有趣且合作”或“乙女士確實帶來了一些新的想法。”這可能會在會議結束後引發一系列的倡議。

### 發揮團隊發展的引導之力量

在準備引導會議時，引導師和團隊領導人/經理/發起者，需要瞭解整個團隊的發展階段（形成期－震盪期－規範期－執行期－休整期）。這可能是會議設計成功的關鍵，並對團隊的發展產生持久的影響。

讓我們以一個新團隊為例，這團隊由來自不同利益相關方的自團隊代表組成。在這裡，引導師需要在形成期和震盪期投入足夠的時間。這樣做是確保有足夠的信任來真正深入對話，以實現所需的結果。

另一方面，如果團隊已經處於執行期，那麼在會議期間花時間做形成期的事可能會適得其反。有這麼樣的一句術語道出，當引導師打斷團隊的流和能量的時候，這種情況被稱為“過度引導”，。

一旦你瞭解了團隊所處的階段，就可以根據團隊成熟度來設計會議的時間，並在設計上區分每個階段需要花多少經歷才能取得相應的績效。

### 總結

在這一章中，我們看到了引導轉化團隊成員之間關係的力量。引導師可以透過創造適當的條件和設計優化團隊績效所需的流程，來加速團隊的發展。

正確運用引導方法，引導有能力擴展團隊的能力。在引導環節中，團隊成員實際的行為可以幫助團隊從震盪期或規範期發展到執行期。諸如積極聆聽、尊重每個人的觀點或遵守一些會議和決策規則等行為對團隊提高績效至關重要。

最後，引導可以在人際關係中產生強大的影響：在團隊成員之間建立信任。正如沃倫·本尼斯（Warren Bennis）所說：“信任是組織得以運作的潤滑劑。”

### 給引導師們的推薦

#### （迷你附錄）

這是提供給引導師的說明和建議，以用在設計引導會議時應注意的事項和應做的事。

階段	看什麼 – 定義該階段的要素	做什麼 – 引導會議設計策略
形成期	人們彼此之間不太認識或對於他人的觀點並不瞭解。大多數參加者抱著積極且很禮貌的態度。可能有一些可見的焦慮，團隊中的角色並不清晰。不是所有的參與者都清晰參與的目標。	<ul style="list-style-type: none"><li>- 該階段要設計破冰，但不能太刻意；</li><li>- 確保團隊成員瞭解彼此，為什麼要參加這個會和對產出的期待；</li><li>- 團隊基本規則是很重要的，讓團隊成員設計他們的規則；</li><li>- 確保在團隊成員間建立信任，這是一個“立或破”的階段，激勵將是在此時及後續的管道；</li><li>- 個體期待的開放對話在此時是需要的。</li></ul>
震盪期	團隊間充斥可見的衝突，需要澄清角色。流程有效度低且全然混亂。人們可能會埋怨工作強度，留意一些成員的因性格導致的衝突，大家有避免衝突的趨勢。	<ul style="list-style-type: none"><li>- 身為引導師要贏得團隊的信任是至關重要的；</li><li>- 如果團隊陷入該階段的話，衝突管理技能是關鍵；</li><li>- 創造共識是流程設計的重點，且留意要如何管理衝突；</li><li>- 會議前與參與者的訪談可以幫助浮現出隱藏</li></ul>

		的議程，這些可以支持會議期間解鎖角色位置的討論。
規範期	團隊成員瞭解工作程序和瞭解同事的優勢，甚至可以提出建設性的反饋。但是，也可能出現一些壓力，它與前一階段有一部分重疊。如果一個新的任務、專案或產品是預期的結果，則可能引發新的衝突，使團隊回到震盪期。	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 確保團隊根據任務理解所處的階段，聚焦於正向積極的細節，掌握達成共識的技術和方法可以讓流程向前推進；</li> <li>- 如果有個別參與者覺得不舒適，則向其提供衝突管理的技術以支持他們自行解決問題；</li> <li>- 如果會議的產出是建立工作流程和認可，確保參與者使用合適的交流管道（技術、內容、頻率等）和做決策的方法。</li> </ul>
執行期	團隊成員在他們的角色、與之共事的同事和工作流是舒適的。團隊的執行在進行中。	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 讓他們快速解決問題，不要過度引導。給他們提供一些工作任務，限定時間和給出指令，讓團隊去執行即可。</li> </ul>
休整期	不論是結構、任務或資源的改變讓團隊走到結束的階段，這將給成員帶來很多壓力。	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 幫助團隊慶祝收穫或所取得的合適的結束。支持成員邁向未來，使得他們自己看到未來可以帶來的機會；</li> <li>- 確保在需要的時候做一些適當的認可；</li> <li>- 在結束的時候要做一些情緒的處理，而不僅僅只看到交付物；</li> <li>- 復盤練習對於總結學習是有幫助的；</li> <li>- 一個理想的休整將是涵括了內部團隊動態的影響方面的學習，會議期間的轉化。這些可以支持團隊從引導會議中“習得”行為和實踐重返團隊的日常工作。</li> </ul>

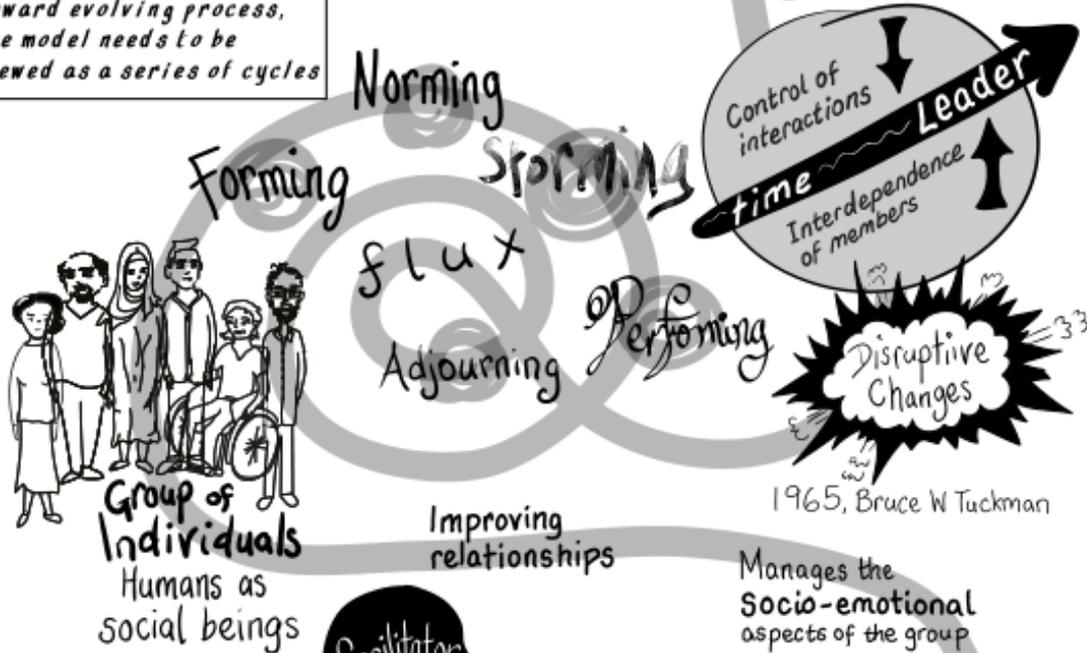
黛比·羅伯茨 (Debbie Roberts) 製作的視覺總結

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



1965, Bruce W Tuckman



Visual summary by Debbie Roberts

### 參考資料

- 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-emiellangeberg/>
- 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 Performing. 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-teamwork-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

# 引導與傳播之間的夥伴關係

作者：馬丁·吉爾佈雷斯 (Martin Gilbraith) 邁克爾·安比約恩 (Michael Ambjorn)

譯者：陳姝娟 Amy S.J., Chen

"我們要讓120名員工聚集在一起，既要慶祝又要規劃未來。這個計畫傳遍了整個組織。最終，我們負責溝通的團隊接手了這個項目。儘管如此，許多人還是持懷疑態度，說不想參加。然而，我們取得了巨大（多次獲獎）的成功。

是什麼帶來這樣的差距？因為，我們引入了外援--借助引導的力量將傳播與參與的策略變為現實。我們將組織中敘述故事的方式提到了一個新的水平。人們感受到自己能夠講述過去、現在和未來的故事。如今，我們仍在談論這件事情。我們應該再來一次"--喬安娜·安斯泰 (Joanna Anstey) 在#ETF20上留言到。

---

## 為什麼引導對於傳播專業人士至關重要，反之亦然

在本章我們將探討引導在傳播與溝通領域應用的價值，並簡單提及傳播與溝通應用於引導的作用。我們相信，在引導與傳播之間有著彼此應用各自專業技能的獨特機會。我們將為讀者分享一些全球領導者的實踐故事。我們會用幾個案例說明兩個專業相結合的力量，包括一些你能立馬拿回去用的實用點子。就如序言所說，我們希望以此來減少誤解、無效溝通並展現合作的力量。

*"聽！從傾聽中學習。從傾聽中感受驚奇。如果你沒有學習，也沒有感到驚奇--或至少是感到困惑，那麼你就沒有在真正地傾聽。好奇心很重要。*

*--金傑·霍曼*

我們希望你在讀完本章後，也能像我們採訪過的傳播專業人士卡莎·道格爾 (Kasha Dougall) 那樣，她說："如果不借助於引導，我將無法完成工作"，或者你也決定想成為那樣的引導者！

為了寫好這一部分，我們採訪了20多位不同國家的專業實踐者。有些人還為我們分享了很多知名作家與思想家的名句，我們也會在此為讀者引用一些。

像本書中的許多觀點一樣，我們將本章視作一段對話的開始而非結束，視作一次學習之旅。我們鼓勵你使用文中的概念與他人就引導應用於傳播及參與的價值開展對話。經驗告訴我們，溝通與對話是深化人們對知識的理解、建立連接與增強合作的最快方式。

### 我們工作的框架

專業與非專業的不同，在於專業人士在面對本領域的挑戰時會採用某些一致的方法。

在外人看來，專業實踐的基礎是信任。這也是為何人們會雇用或聘請他人的原因。正如你相信會計師會精準做賬，醫生會仔細診斷一樣。然而，不同專業團體

“我總是驚訝於會議引導者在反思與對話質量上的巨大差異。我每天都參加很多會議，這些會議要麼因為目標不明確，要麼因為帶領的很糟糕，要麼因為沒結論而一無是處。”

--佩爾·尼爾森

會使用不同的術語來描述其核心能力<sup>i</sup>。

國際引導者協會（International Association of Facilitators，IAF）制定過一份明確的能力模型。該模型有助於指導本領域的專業人士（引導者）在實踐引導時更好地幫助客戶。

國際商業傳播協會（International Association of Business Communication，IABC）有一份傳播專業的全球標準，闡明瞭一套幫助傳播專業人士衡量自身能力的原則<sup>ii</sup>。

### 夥伴關係

為了展現夥伴關係的力量，我們用6個案例來說明引導應用於專業傳播與溝通的價值。其中兩個案例用於說明IABC全球標準中的基本要素，四個用於說明其它原則。這些原則可用其英文單詞的首字母ECCASE表示：

1. 道德規範（Ethics）：如何使用引導和焦點討論法應對棘手的挑戰？
2. 一致性(Consistency)：一致性是獲勝的關鍵嗎？
3. 背景(Context)：為什麼從高層到一線都很重要？
4. 分析(Analysis)：大局觀能幫你避免分析癱瘓嗎？
5. 策略（Strategy）：什麼是策略視野以及如何幫到組織？
6. 參與（Engagement）：如何創造至關重要的參與？

即便你手頭有一本好菜譜，每次也不要做遍所有菜。相反，好好研究一下這部分能幫助你獲得最佳效果。這裡的每一種想法都是為了更多地激發你的想法與對話。當你有新的見解和例子時請記得來網上使用 #FacPower和大家分享。

### 1. 道德規範：如何應對棘手的挑戰？

"傳播專業人士採用最高的職業行為標準。"--IABC全球標準道德規範是專業傳播實踐的首要原則。道德規範是指導專業實踐的務實工具。

國際引導者協會和國際商業傳播協會都有其成員承諾要共同遵守的簡潔中肯的準則。你可以上網或從本章後面的參考文獻中找到這兩份準則。

*“組織傾向於忽視或邊緣化那些願意提出問題的人。他們被貼上了非團隊合作者的標籤。”*

*--露絲·斯坦霍爾茨*

本章重點說明你可以怎樣將其活用到自己的實踐中。雖然寫在紙上的準則看起來不錯，但只有當它們被用到實際對話時才能真正顯示出力量。只有透過質疑現實生活中的道德困境才能進一步探索和協商這些準則。

然而，這個想法中存在某種張力，可能會讓某些靠提問解決問題謀生的引導者感到驚訝！傳播專業人士不願意開展此類對話，因為他們通常被訓練成發言人，而這與引導是截然不同的方法。為何如此？我們採訪了一位從事商業道德規範實踐的國際專家露絲·斯坦霍爾茨（Ruth Stein Holtz）（很巧，她是我們的一位客戶）。她說：

“組織傾向於忽視或邊緣化那些願意提出問題的人。他們被貼上了非團隊合作者的標籤。”當你在一個不合適的場合提出很多問題時，你自己也能發現這一點。

這正是引導能真正發揮作用的時機，因為引導的本質是提出問題，讓團體自己探索答案並從中相互受益。

以下是斯坦霍爾茨與她的合著者克里斯·霍奇斯（Chris Hodges）教授為計畫實施商業道德規範的領導者推薦的幾個參考性問題：

- 我們是否已定義清楚組織道德規範的基本宗旨？
- 我們是否定義清楚並在一貫地捍衛道德價值觀？
- 我們的系統能否讓合適的人在"合適的位置上"做正確的事？
- 我們的領導者與董事會成員能否相互挑戰各自的思維並問責？

這些都是很好的問題。如果不能用某些對話將其置於相應的背景時，就會讓人難以理解和回答（包括提出來）。能夠處理好道德規範問題是引導與傳播專業實踐的核心。事實上，對任何專業來說都是如此。有一種能夠幫助人們開展這類關鍵對話的有效的方法，即ToP（Technology of Participation, ToP）中的焦點討論法（the Focused Conversation Method）。該方法基於人類的行為反應模式，也被成為ORID。ORID是四個英文單詞的首字母縮寫：分別是客觀性（Objective），反應性（Reflective），詮釋性（Interpretive）和決定性（Decisional），這些詞可以揭示對話過程的每個層次。

焦點討論法是文化事業協會（the Institute of Cultural Affairs, ICA）發展起來的ToP參與的技術方法論的一部分。附錄A中有更多關於該方法的介紹，以及更多有關道德規範和道德困境的資源。

### 2. 一致性：獲勝的關鍵？

*"作為組織的代言人，傳播專業人士為組織的內外部受眾講述一致性的故事。"*

--IABC全球標準

繼道德規範外，另外一個專業傳播實踐的基本原則是保持工具和技術（包括敘事）在應用時的一致性。

正如我們在與羅恩·福克斯（Ron Fuchs）交談時他講的那樣："傳播人士必須保持一致性和不變才能發揮作用"。他還指出"人們通常認為只要溝透過一次就可以了"。

本章我們探討的是引導應用於一致性實踐的價值。你可能會疑問，"難道這不與人們常說的'變革是根本'以及'引導中的干預要根據情形量身定制'相違背嗎？"

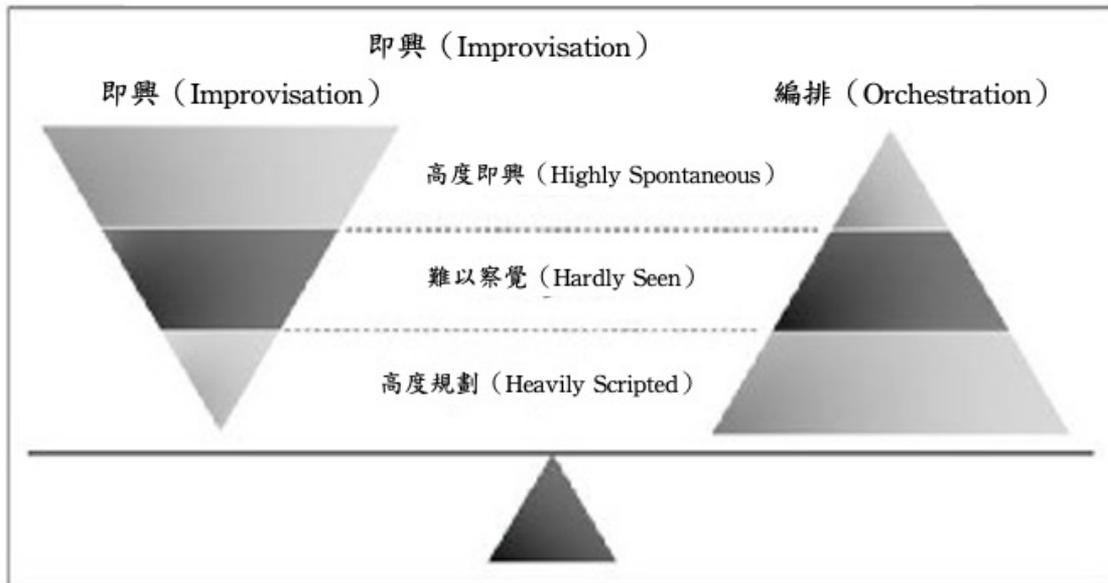
需要說明的是，這裡的"一致性"不是指過去傳播實踐中所謂的連續傳遞，即把同樣的消息在組織的各個層面傳遞下去。你可以查看參考文獻中的推薦書籍：凱蒂·麥考利（Katie Macaulay）的《從連續傳遞到對話》（From Cascading to Conversation）。

"變化是唯一不變的"聽起來很時髦，其實這是古希臘哲學家赫拉克利特在2500多年前的一句斷言。如今，你可能還聽過線車宣言（the Cluetrain Manifesto<sup>iii</sup>）或敏捷宣言（the Agile Manifesto<sup>iv</sup>），相對而言，它們出現的時間也很長了。

那麼，在這種情況下引導能做什麼？麗貝卡·薩瑟恩斯（Rebecca Sutherns）在她的引導指南《敏捷:脫離腳本仍在軌》（Nimble: Off Script But Still On Track）中提出了一個有用的模型，能說明指揮與即興之間的這種平衡。她在書中寫道：

*"高超的引導是無形的。做得好的話，人們幾乎感覺不到它的存在，人們順其自然、心甘情願和富有成效。他們能找到指揮與即興交相呼應的最佳平衡點。"*

靈活引導的平衡 (The Balance of Nimble Facilitation)



根據IAF的能力模型，引導者必須能夠“創建恰當的設計方案以實現預期的結果”，並且“讓流程適應不斷變化的情形與團體的需求”。這與瑞貝卡所謂敏捷引導中的指揮與即興的平衡有關。

敏捷（且一致性的）傳播是什麼樣的呢？首先，首要條件是製定清晰的組織策略，確保溝通與之相符。其次，要有品牌手冊、宣傳話術和價值觀材料等參考工具，以確保溝通的一致性與靈活性。

“敢於冒險是暫時失去立足點，不敢冒險是失去自我。”

--索倫克爾凱郭爾

“傳播與溝通人士要計畫、計畫、再計畫。引導者經常要依賴於即興或放棄劇本；說到底，計畫與即興像是硬幣的兩面。”

--夏洛特·迪特洛夫·詹森

在這兩種專業中，最終都要一致性地應用這些原則與現有框架。事實上，這是讓工作結構合理又充滿活力，讓工作獲得成功的路徑。文章末尾提供了一些相關獲獎項目的鏈接。

### 3. 背景：為什麼從高層到一線都很重要？

“為組織的成功倡導有賴於對其政治、經濟、社會、技術、環境和法律背景的透徹理解，以及如何與其它組織中的代表互動。”

--IABC全球標準

講過道德規範與一致性這兩個基本原則後，再來說一下IABC全球標準的另外四項原則。這些原則能夠幫助傳播與溝通專業人士應對他們遇到的每一個挑戰。首先是背

景。

為什麼要用引導？正如卡特琳·肯特（Katrine Kent）告訴我們的那樣：“當能夠與願景、目標或其它渴望的結果相關聯時，引導可以激發出團體及其所處環境的最好的一面。”此外，人們通常是在案頭做背景分析，這很容易導致閉門造車。相比之下，參與式的引導過程能夠幫助人們從不同的視角獲得學習與見解。帶領參與式過程的方法包括參與式天際線掃描（Participatory Horizon Scanning）和ToP方法中的歷史掃描（Historical Scan，也叫奇跡之牆，Wall of Wander）。

下面舉兩個例子來說明使用引導對於理解背景的好處。使用參與式方法幫助一個小團體和一個大團體分析挑戰和當前現況。

### 小團體：心靈蘋果（Mindapples）

致力於幫助人們管理自身心靈的慈善機構--心靈蘋果的董事會希望重新修訂該機構的策略。為理解機構當前的運營背景，我們使用了傳統的ToP方法中的歷史掃描。

*“我們澄清了宗旨和目標，制定了具體的行動方案來推動機構向前發展。*

*--理查德·阿梅斯（Richard Armes），Mindapples董事*

### 大團體：歐洲培訓基金會（#ETF20）

這是一次2.5小時的會議。在第一階段，12個10人小組頭腦風暴出基金會過去20年歷史里令人難忘的事件和里程碑，並展望了期待在未來發生的事情。人們圍繞個人、全球以及基金會三個維度開展頭腦風暴，分享各自的故事。然後，把這些事件寫到了卡片上，並將卡片貼到牆上10米長的時間線中。參與者使用收集到的手工品、紀念品來找靈感。人們在卡片旁邊貼上照片，創造出可視化的歷史畫面，幫助團體在一個新的背景下思考他們的工作。

*“我們借助引導的力量將傳播與參與的策略變為現實。”*

*--喬·安斯泰 #ETF20*

在第二階段，人們重新結組，分享自己的故事、聽到的故事以及更多的故事，找出不同維度之間的影响和這些內容所呈現出未來的發展趨勢。最後，12個小組向大家彙報他們的故事與見解，最終大家在為過去20多年的共同旅程命名中邁入高潮。人們分享的故事和見解被記錄在出版物中，並且還製作了一份短視頻來傳播本次會議的精神。

## 4. 分析：大局觀如何幫你避免分析癱瘓

## 5.

*“傳播專業人士嚴以律己並識別組織內外部的機遇和挑戰。”*

*--IABC全球標準*

在瞭解過背景和介紹策略之前，我們先說一下分析。分析是IABC全球標準的第四項原則。機遇總是偏愛有準備的頭腦。正如羅恩·福克斯（Ron Fuchs）所說："盡可能深入地瞭解業務：理解組織的能力決定著你能否成功。"

### 案例：大局觀

我們採訪了邁克·龐斯福德（Mike Pounsford），瞭解他帶領組織領導者進行分析的經驗。經驗表明，可視化的引導方法能幫助團體擺脫分析癱瘓。他告訴我們，傳統的自上而下的方法無疑是不夠的，尤其在大型組織中。他還說，當組織存在多層級和複雜的結構時，逐級傳遞的方式在上下兩個方向上都會顯得太遲緩。"自上而下"的理念也與組織應該賦予員工權力來提供令客戶滿意的服務，以及提高生產力所傳遞的資訊相矛盾。

實現組織所需的協作需要加強高質量的對話，即那種能夠幫助人們確定如何支持策略的對話。這種對話鼓勵人們去迎接挑戰，理解需要做什麼來支持變革並對結果擁有高度的責任感。

為了克服分析癱瘓，邁克帶領團隊探索未來五年內影響其業務的技術發展。首先，他使用了ICA參與的技術（ToP）中的團隊共創法（Consensus Workshop Method），將大家的答案分成七個主題。然後，他讓大家將這些主題繪成一幅畫，利用人們的洞察力與想象力為大家實時地創造出視覺的合成效果。

這直觀地為組織展示出面臨的挑戰，以及需要做什麼來應對改變。為了讓人們參與到如何應對挑戰的對話中，這種可視化的方法提供了參與的切入點，因為：

- 它邀請人們解釋正在發生的事情；
- 它更容易理解（你不需要理解"範式轉變"等術語）；
- 它能更快地提供資訊；
- 它不會導致觀眾挑剔，而是更加好奇（列清單反而會招致人們的挑剔或懷疑）。

比視覺效果更重要的是針對它的對話，這種對話必須要被很好地帶領才行。視覺成為對話的焦點，而問題則吸引著參與者。透過使用ToP引導方法和視覺思維工具，邁克創造了更深入分析所需要的協作，從而幫助人們獲得實用的見解。這對於制定好策略與支持性溝通策略都是至關重要的。

*“如果你想有效溝通並影響他人，你需要先瞭解對方。瞭解只能靠傾聽。”*

*-- 史蒂芬·柯維*

### 5. 策略：什麼是策略視野以及它將如何幫助你測試傳播策略？

*"用深思熟慮的策略應對傳播的挑戰與機遇，能夠助力組織實現其使命與目標。"*

--IABC全球標準

策略是IABC全球標準的第五項原則。這是一個廣泛、深刻和永恆的主題。勞倫斯·弗里德曼（Lawrence Freedman）在他的著作《策略：一段歷史》（Strategy: A History）中用了768頁探討這一話題。在本書其它章節中，金伯利·貝恩（Kimberly Bain）將許多有關策略的實用見解和建議整合到了十幾頁的篇幅里。

IABC的領導者已經很熟悉參與式策略規劃法。他們在過去兩輪的3年策略規劃中都使用了我們在本章提到的許多方法。這有助於IABC讓全球1000多位領導者更好地參與進來，發出自己的聲音。這是一種建立夥伴關係並將意圖與行動對齊的強有力工具。

溝通策略是組織策略的一部分，它必須適配組織策略。這也是為什麼廣泛輸入資訊非常重要的原因。利益相關者的建設性意見有助於避免很多問題。這事關打造組織的清晰度。認同或與後續步驟相一致，能讓所有人齊心協力。我們相信，每一次引導都勝過單打獨鬥。

簡而言之：專注於測試你的溝通策略，以確保其與組織策略保持一致。推薦你閱讀金伯利寫的那一章，還有弗里德曼的書，孫子兵法，以及宮本茂（Miyanoto Susashi）和馮克勞塞維奇（Von Clausewitzch），還有Christensen, Collins, Kagermann, Kaplan, Norton, Porter, Porras, Powers和ICA同事Bill Staples的作品。

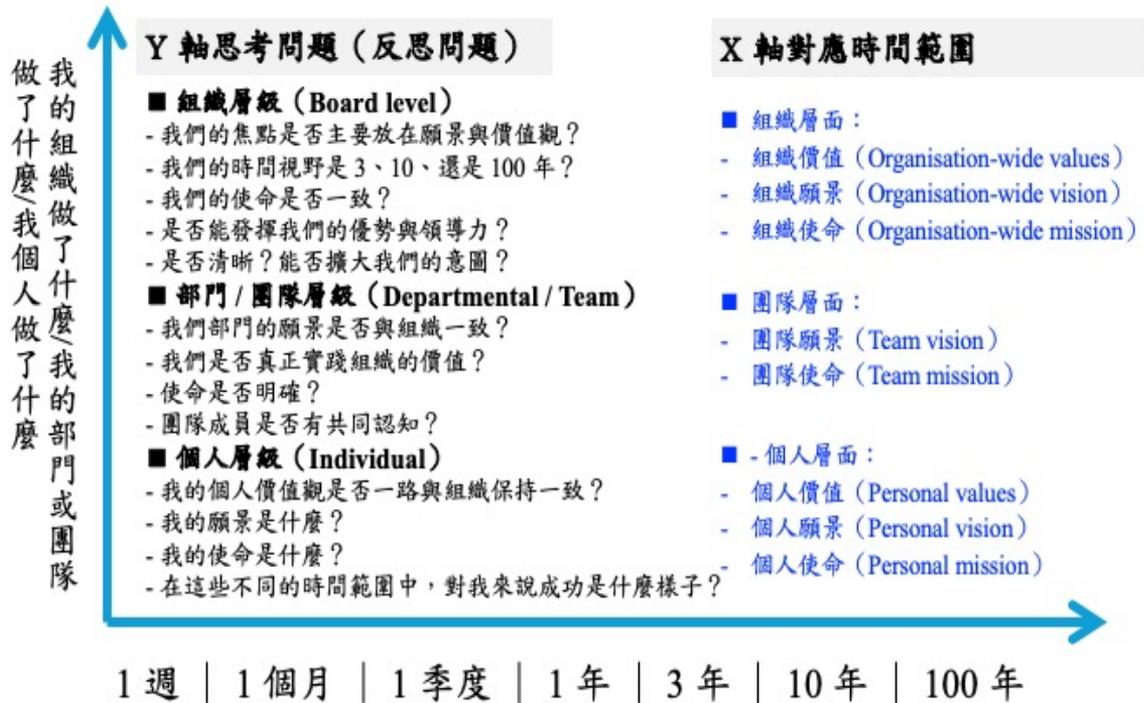
同時，我們還為你提供了一組問題，能幫助你測試溝通策略。它們可能與你平時習慣了的問題略有不同，但這正是我們要說的重點。公開對話有助於最大限度地減少誤解，尤其是在制定溝通策略時。它可以被稱為一種元活動。

### 放眼未來，測試你的溝通策略

好的溝通策略會在多個層面上有效並能經得起時間的考驗。雙軸策略發展視野模型按照時間順序描述了不同的活動和你需要考慮的問題V。

如果在這個練習中出現的問題比答案還多，那麼就需要與你們負責傳播的同事做些深入探討了。我們為很多客戶使用本章前面提到焦點討論法，並使用這個雙軸模型探討策略視野。無論是與企業、公共部門還是非營利組織合作，這種方式總能揭示出很多新的見解。

如圖：策略發展前景



我們制定策略規劃的首選方法是 ToP 中的參與式策略規劃 ( Participatory Strategic Planning, PSP )，詳見比爾斯特普爾斯 (Bill Staples) 的《戰略轉型：引導ToP參與式策略規劃》。這是一個強大與適合做長期規劃的引導流程，其中組合了建立共識的ToP團隊共創法和幫助團體有效對話的ToP焦點討論法，以及能將想法轉化為富有成效的行動與具體成就的ToP行動計畫法。

如何制定溝通策略不在本章討論範圍之內。我們的建議是，你可以借助引導式的過程來擴展、深化和明確你的溝通策略的發展/方法。

*"如果我有一個小時用於解決問題，我會用55分鐘思考問題，再用5分鐘思考解決問題的方案。*

*--阿爾伯特·愛因斯坦*

## 6. 參與：如何讓它變得重要？

*"傳播專業人士識別員工、客戶、股東、監管機構、政府機構和其他對組織經營感興趣的團體並與之溝通。這些團體都可能影響組織的成果。"*

*--IABC全球標準*

IABC全球標準的最後一項原則支撐了我們的論點，即引導應該成為傳播專業人士工作的核心。這既是要努力的目標，也是你在準備時要做好的事情。

正如金伯利·貝恩（Kimberly Bain）在我們撰寫這一章時提醒的那樣："參與是一組有目的的對話。這一切都始於對話，這些對話必須是有意義和有目的的。"

如果你能讓每個人參與進來，那麼執行更有可能會自然地發生。科特在他的《變革之心》一書中寫到："永遠不要低估聰明人幫助人們看到可能性、樹立信仰和改變行為的潛力。"

換句話說，關於策略挑戰的簡明答覆是："如何讓人們支持變革？是.....參與。這在實踐中意謂著什麼呢？"

曾經在一屆國際引導週期間，我們邀請了69位引導、溝通和變革管理界的專業人士，在推特聊天區的"#FacWeekChat"專欄探討了這一話題。以下為大家簡要說明的其中6個主要的建議。

我們的目標是將人們聚集在一起，就共同感興趣的話題相互學習，建立連接和促進更廣泛的合作。這些變革經驗源自與本地及國際上很多行業領域里大大小小組織的合作，它們涉及到衛生、教育、資訊技術、宗教及國際援助與發展等領域。

### 人們需要怎樣才能團結起來支持改變？

#### 1. 變革的背景必須是有益的。

"當外部壓力能表明變革的必然性時" 人們會支持變革。"作為助產士的引導者只能協助真正"懷孕待產"（想改變）的客戶！"

#### 2. 組織願景、目標和理想的價值觀必須清晰和被大家共享。

在"在決定做什麼之前，有一個明確的目的...聚焦於變革的能量和動力"時，人們對變革的支持才會發生。

#### 3. 必須要有富有包容性和真正的參與。

"全體參與共同創建願景是獲得認同的關鍵。"、"共同設計、共同創建、協作。"、"召集所有人與變革息息相關的人。"、"每個人都想改變，但沒有人想要被改變。"當人們忘記變革需要他人的參與"或"當變革是在未經適當協商或引導就從上而下強加下來"時，就不會有人支持。

#### 4. 要謙遜、有耐心和深入地傾聽。

"對於要面臨的挑戰保持誠實與透明，否則在出現問題時，你將失去人們的信任。"、"花時間，不斷地進行過程檢查；花時間，去傾聽；花時間，承認遇到的阻力（我提到過花時間嗎？）。"、"接納組織中反對的人，坦率地與他們對話。"、"對待人們的無形資產要像對待他們說過的話一樣。"

#### 5. 對需要出現的情況持開放態度，同時專注於願景。

"從可能性而非項目計畫開始"和"瞭解團隊新的需求 [允許]團隊協同出現。"當人們

不回應新的需求，當個人問題優先於共同願景時”，

### 6. 還有，領導力必須是明確、果斷和鼓舞人心的。

"成為一個能做艱難決定的領導者。變革本身具有一定的破壞性，但強有力的領導可以減輕人的風險。發出"強有力的邀請，真誠公開地表達"。 "有關變革的討論往往是消極的、失敗的。我們需要激勵和支持人們。

## 結論：我們可以相互學習什麼？

事實證明，能夠學到很多。我們從大量國際實踐者、專業性對話以及大大小小的團體案例中汲取了很多經驗。

## 傳播專業人士能從引導中學到什麼？

如果你想帶領他人，就要讓大家參與，引導是幫你做到這點的好方法。引導有助於將傳播"從逐級傳播轉變為對話"，傳播專業人士可以向引導者學習如何在人們想參與時構建結構化對話的方法。傳播專業人士可以用引導中的許多協作流程更好地做準備。

正如金傑·霍曼（Ginger Homan）所說：

"傳播人士經常認為自己知道答案，而引導者通常認為自己並不瞭解答案。"作為一名工作在傳播與引導之間的顧問，我知道答案存在於和我一起工作的人們而非我的頭腦中。這與如何構建提問有關，有時就像剝洋蔥皮，當你學會了其中的精髓，那將是令人興奮和鼓舞人心的。

## 引導者能從傳播專業人士那裡學到什麼？

本章的重點是傳播專業人士如何從使用引導中受益。同樣，引導者也可以從傳播專業人士那裡學到很多東西。

例如，傳播中使用的工具和技能是讓人們"聚在一起"從而開啓引導、提供充足資訊和抱有恰當期待的關鍵。傳播還可以讓沒"到場"的人也參與進來。溝通結果。傳播專業人士擅長使用數據收集工具以及衡量或評估工作成果的方法，對提取與任務相關的故事和使用它們構建意義有豐富的經驗。

如上所述，我們可以從各自的專業標準與能力模型中受益。乍看似乎很複雜，甚至是難以做到的。不要灰心，會有方法的。找人聊一聊，讓引導為你的工作帶來價值。這可以幫助你做出改變，也會很有趣。

### 致謝

我們與很多傑出的實踐者做過溝通與採訪，他們分享了很多實用的見解，慷慨地分享了很多資源並允許我們複製和傳播這些內容。如果不對他們表達感激之情，那將是我們的重大失職。我們要特別感謝：Ginger Homan，Mirjami Sipponen-Damonte，Ron Fuchs，Zena Gabrielle-Hailu，Charlotte Ditlev 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。我們還要感謝本書的多位合著者，他們分享了自己的觀點；同時，還要感謝那些在我們撰寫本章之初參加過網絡工作坊的朋友們。

### 參考文獻

- i. 國際引導師協會。（無日期）。《IAF 核心能力》。檢索日期：2021 年 4 月 25 日，資料來源：<https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies>
- ii. 國際商務溝通師協會。（無日期）。《溝通專業的全球標準》。檢索日期：2021 年 4 月 25 日，資料來源：<https://www.iabc.com/global-standard/cluetrain.com/>
- iii. Searls, D. 與 Locke, C. (1999)。《線索列車宣言》。《線索列車宣言》。<https://cluetrain.com/>
- iv. Highsmith 等人 (2001)。《敏捷軟體開發宣言》。《敏捷宣言》。<https://agilemanifesto.org/>
- v. 了解更多...慶祝歐洲培訓基金會成立20週年 | ETF。（2014年）。歐洲培訓基金會。<https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/learn-more-20th-anniversary-european-training-foundation>
- vi. 歐洲培訓基金會。（2014年7月15日）。ETF成立20週年影片 [影片]。Youtube。<https://www.youtube.com/watch?v=OVjcbO-KqU>

奇德拉·錢德拉謝卡爾 (Chitra Chandrashekhar) 的視覺摘要





## 第七章

# 自我反思、自我蛻變和個人成長

作者：Barbara MacKay（芭芭拉·麥凱） 譯者：陳姝娟 Amy S.J., Chen

引導通常是我們為團體做的事情，而自我引導需要引導者自我反思，誠實地看到自己的模式，因此引導對於我們引導者個人來說也是十分有價值的，引導也是帶我們自己踏上旅程的藝術。

在本章中，我們將介紹：

- 什麼是自我反思和自我引導？
- 為什麼要這麼做？
- 如何做到？
- 如果你經常利用引導流程進行自我評估和改變，會發生什麼？

這是一個非常實用的章節，我們提供了三個自我引導流程供你嘗試，還有很多可供選擇的引導流程，我希望你至少嘗試其中一個。引導的力量可供你創造積極的個人變化。

---

## 什麼是自我反思和自我引導？

Süleyman Davut Göker和Kıvanç Bozkuşu在2017年的一篇文章中說，反思不僅是一個個人過程，而且是一個協作過程。它涉及不確定性和經驗，包括人們不同的視角、價值觀、經驗、信仰以及更大的背景。透過反思，我們會找到新的角度，清晰度，以做出更好地改變。當新的問題浮現，我們再次透過反思做出新的改變，因此這個過程呈螺旋式上升。

無論是教練，培訓師，還是引導者，都會邀請參與者定期進行反思。吉姆·莫蘭（Jim Moran）寫了一篇關於自我反思的認知神經科學的文章。<sup>ii</sup>他在文中說：“思考自己是人類精神生活的基本認知過程”。吉姆認為，某種程度上來說有一個完整的大腦網絡致力於自我反思。

我自己的自我反思經驗是，反思是一個分析的過程，誠實地看待事實和感受。它是關於內省的自我對話，例如：剛剛發生了什麼？我當時做了什麼，說了什麼？我在自己和他人身上觀察到了什麼？什麼看起來進展順利，什麼不那麼順利？下次可以有什麼不同的做法？我的下一步要做什麼？這種準確自我評估的能力幫助我們調試和改變，使我們能夠以更大的信心和彈性面對未來。

教練吉姆·奈特（Jim Knight）總結道：“當我們反思時，我們可以透過回顧一些事情例如行為，來評估我們的表現，並根據我們的反思，思考如何做得更好。”

自我引導是關於運用過程的工具、態度，做出更好的決定，達到新的目標和更好的結果，就這麼簡單。

---

### 為什麼要進行自我引導？

許多人都聽說過這句話：“在幫助他人之前，你必須先幫助自己”。

例如我們耳熟能詳的飛機乘客指引，“在幫助他人戴上氧氣面罩之前，先戴好自己的氧氣面罩”，這就是一個很好的例子。如果你自己都在缺氧喘氣，很難有效地幫助別人戴上口罩。我把這種想法擴大到引導領域，本章是關於“首先戴上自己的氧氣面罩”，用引導幫助你自己成長和發展，可以幫助你更熟練地引導和幫助他人，我接下來會做進一步說明。

流程引導者旨在做的一件事，幫助團隊以沈著冷靜的方式獲得最終目標、產品、決策或解決方案。想象一下，當你還是一個不知如何做出決定的引導者，從本質上講，你不知道你要去哪裡。你從一個點跑到另一點，你迷失在困惑中，你的界限不明確，你對太多的請求說“是”。這種不知道自己是誰、要去哪裡的內在狀態，往往會影響你所引導的群體，最後他們可能會感到迷茫和不聚焦。

當你沒有做足內在準備時，另一個不利的模式可能會出現，那是迫於緊急壓力下的運作。對此我有不少經驗教訓，我以為我正在給別人留下深刻的印象，或者滿足了取之不盡用之不竭的任務清單；實際上，我沒有達到我能產生的真正影響。對我來說，結果就是耗盡所能，疲憊不堪，完全無法幫助自己或他人。回想起來，我真希望自己在引導生涯的早期就能發現“自我引導”的力量。

---

### 自我引導是為誰服務的？

- 任何有興趣實現更充實、更有目的地生活的人
- 希望進一步發展願景，並鼓勵團隊從大處著眼的領導者
- 熱衷於透過流程引導來協助他人改變的引導者

- 希望幫助他人提高技能和拓寬視角的教練
- 需要被肯定其夢想可被實現的弱勢群體

### 我的前提假設

- 每個人都能想象到一個不同的、更美好的未來
- 你值得定期花兩到八個小時來制定一個令自己信服的、深刻的計劃或時間表，因為它將指引和激勵你很多年
- 使用直覺、圖像和創造力來增強自我引導的力量
- 先自己使用這些方法，然後幫助他人使用這些方法

#### *Jesse* 的故事-第一部分

故事起源於我與另外一位引導師共同帶領的一個研討會，與會人員是引導師研討會上的同儕引導師，我們一整天都在進行自我反思練習，研討會的目的是幫助人們成為社區領袖和引導者。

最開始的三十分鐘，每個人都做了自我介紹，現場氛圍能量滿滿。這時，杰西走進了房間，杰西並不是一位引導者。（處於尊重隱私，我將使用“他們”來指代Jesse）。於是我要求杰西用相同的方式來介紹自己。

杰西開始了一場長篇大論，講述了他們有多不想參加會議，他們來的唯一原因只是希望獲得專業發展的學分。他們認為引導師做了一堆“子虛烏有”的東西（即抽象的，沒有用的東西），沒什麼真實性。世界是一個令人討厭的，到處都是壞人。杰西們每天的工作就是跟那些壞人打交道，促使那些人遵守規則，做他們應該做的事情。他們還說自己感覺身體不舒服，透過服用大量的藥物來應對感染。最後，杰西們說自己還有家庭問題。我試圖打斷杰西，但沒有成功。杰西繼續咆哮著說世界有多糟糕，人有多糟糕，自己的工作就是收拾爛攤子。整個過程杰西並沒有反思，沒有審視，只是向我們抱怨對生活的不滿。

我的協同引導師後來告訴我，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，什麼也想不起來。我注意到參與者實際上正在遠離這個人。他們的身體彎著腰，好像試圖保護自己，他們的臉看起來很緊張，沮喪或害怕。

我感覺到Jesse，考慮到他們所生活的世界，我想我需要“直接了當”。自我引導是需要直接和真實的，這需要對自己完全誠實。所以，我誠實地告訴杰西我剛剛觀察到的情況。杰西聽完變得安靜了，雖然表情看起來有點驚訝，但他們仍留在了房間里。這次干預是當天的眾多干預之一，旨在幫助杰西認真面對自己的變革過程。我們（協同引導者和其他參與者）都不知道杰西在利用自我引導過程中的能力有多大。

在我們接下來的分享中，我們將回到杰西的故事。在你讀完本書的其他章節後，或許杰西的故事會讓你的生活或職業生涯發生不少變化。

### 如何開始自我引導的旅程

我想透過三個創造性的引導工具幫助你提升自我引導的力量，這些工具都將使用圖像，都包括視覺化願景。當然，自我引導不一定都要包括願景。它可以只是一個回顧過程 - 回顧過去，看看你可以從過去的努力中改進什麼。然而，我發現，當我把願景作為一項常規的生活活動時，最具戲劇性和充實性的變化就會發生。

幾十年來，我為自己、朋友、家人和同事多次使用這三個工具，極大地正向改變了我自己的生活和許多其他人的生活，人們言行的改變充分驗證了這一點。如果你是領導者或即將成為領導者，這對你格外有益。我之所以這麼說，是因為自我引導的力量在於，定期實踐會加深你對自己和他人的無限瞭解，提升領導力的有效性。

#### 杰西的故事第二部分

事後看來，我認為杰西已經看不到他們的願景——他們不知道自己的夢想。他們正在執行“如何做”，但忘記了問“為什麼”和“什麼”。讓我們看看當他們聯結到“為什麼”和“什麼”時會發生什麼。

參見：西蒙 西內克的“黃金圈”<sup>vi</sup>

### 三個我喜愛的“自我引導”工具

因為篇幅有限，本章我只能有選擇性地介紹三個工具，還有一個我也很喜愛的工具是ICA ToP®戰略規劃模型，但它需要深入的培訓學習才能做好。

#### 1. 拼貼畫和 ToP®焦點對話法

拼貼畫是指運用許多拍攝的圖像並將其張貼到紙板或硬紙上的過程。ToP® (Technology of Participation 參與技術) 是指一套面向全球引導者和引導性領導者開發的一套文化敏感性引導工具，而ORID或焦點對話是所有 ToP® 工具的基礎。

#### 2. PATH (Planning Alternative Tomorrows with Hope) 路徑視覺引導法

它是由幾位加拿大人開發的圖形願景和目標設定流程，最初是為有發育問題的人們開發的，用以幫助他們过上更富足的生活。後來人們發現它對任何團體或個人都有用。

#### 3. Grove 圖形個人指南針工作簿

Grove Consultants是一家國際視覺引導公司，他們生產精美的引導流程模板，既有可用於團隊引導使用的較大的模板，又有可供個人使用的較小的版本，該公司還提供相關培訓。

每個工具介紹將涵蓋：

- Why & When：為什麼以及何時用，包括一些令人驚嘆的示例
- How：如何運用此法，有哪些步驟
- What：做好最佳準備（既包括物品、道具的準備，又包括身體和情緒的準備）

如果你還沒決定先嘗試哪一個，這個比較表或許會幫助你做出選擇：

### 三種自我引導方法的比較

三種自我引導方法的比較					
方法	準備	時間	所需的技能/態度	使用引導式白日夢	何時使用
拼貼畫和焦點對話	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 收集 20-40張圖片</li> </ul>	2-3 小時	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 願意嘗試不同的東西</li> </ul>	沒	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 你對自己的未來沒有或很少的想法</li> <li>• 你的大腦需要一個快速啟動</li> </ul>
路徑PATH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 利用流程步驟自我引導</li> </ul>	3-4 小時	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 能夠可視化，設定廣泛的目標，並思考細節</li> </ul>	是的	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 你有很強的做出重大改變的動力</li> <li>• 你需要快速的協助。</li> </ul>
Grove圖形個人指南針工作簿	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 購買工作簿</li> <li>• 按照說明進行操作</li> <li>• 備好多種顏色馬克筆</li> </ul>	6-12小時 最好分開幾次完成	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 分析和創造性思維</li> </ul>	沒	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -你喜歡緩慢而有條不紊地工作，並享受大量的個人反思時間</li> <li>• -你熟悉視覺模板的使用。</li> </ul>

### 拼貼畫與ToP<sup>®</sup>聚焦對話法

何時以及為何使用這種方法？

當您對未來感到迷茫時，我建議您使用這種方法。您可能感覺自己對理想的未來毫無頭緒，甚至感到「停滯不前」、不滿足、缺乏動力，對目前的生活感到迷茫。您可以先使用拼貼畫法，然後進行反思性對話，以此來啟動您的思維。拼貼畫法之所以有效，是因為：

- 圖片之間的模式可能在您意識不到的情況下傳遞一些訊息。
- 圖片的力量會一直伴隨著您—神經科學告訴我們，它們會儲存在您的長期記憶中。
- 它耗時短，而且無需花費任何金錢。

### 杰西的故事第三部分

我也從杰西身上看到了圖像的力量。還記得他之前的負面情緒嗎？在工作坊的後半段，我們先讓大家畫一幅畫來表達他們目前的生活感受。然後，我們讓他們想像/感受一個截然不同、更積極的未來。

杰西自豪地展示了他現在的狀態和未來狀態的對比圖。杰西的畫作對比鮮明，令人驚嘆。他用暴風雨般的烏雲和劇烈的心跳來描繪他目前的生活狀態。而他描繪的未來狀態則是一幅美麗的捲曲圖案，中間點綴著一朵花和一輪太陽。兩幅畫作在色調和情感上的差異著實令人矚目。

## 我的經驗

我曾多次使用拼貼畫方法，有時我也引導自己做。然而，如果與一群人共同在彼此的拼貼畫上協作，那會更加有趣。一方面，其他人可能會給你提供有意義的建議和評論；另一方面，你也可以觀察和參考別人是怎麼做的。

有一次，我剪出了一張帶有雙面玻璃壁爐的房間的照片，而我從來沒有見過這些壁爐。然而，當我在一個新的地方找房屋，與我的房產經紀人一起走進一棟房子時，我的下巴幾乎要掉了下來了，一個雙面玻璃壁爐映入我的眼簾。那時我就知道，這裡一定是我未來的家。

我還跟我的配偶一起做了一個聯合拼貼畫，我們彼此都從同一套拼貼畫開始搭建自己的部分，共同描繪了我們希望的未來生活。我們首先從我們作為獨立的、獨特的人開始思考。我們留白了拼貼畫的中心部分，那是我們希望相互依賴和合作的領域，然後先從我們各自渴望的部分開始創作，過了一小段時間，我們倆都從自己個人的拼貼畫轉向了中心部分，那是我們相互依存和合作部分。我們開始糅合併貼畫的多個區域，將我們的生活和品味融合在一起。我的配偶起初對此持懷疑態度，因為他更擅長邏輯分析。如今，當我們看著這幅十多年前製作的拼貼畫時，很多事情都成真了。這麼多年來，我們始終以令彼此滿意的夥伴關係共同幸福地生活著。

## 什麼是拼貼畫方法？

拼貼畫是一種簡單的方法，先找到對你有吸引力的圖像。然後，將這些裁剪後的照片粘在堅硬的板或紙上，直到整個板面都覆蓋上了圖片，透過圖畫描繪你想要的未來。這種方法幾乎不需要花費，你甚至可以以虛擬的方式完成，但親手剪裁的觸感可能會更吸引人。

步驟：

- 問問自己這些問題：在一年到十年後的理想生活里，我希望看到、聽到、感受到什麼？

- 你可以自行選擇時間範圍：靜靜地思考一兩分鐘，確定相應的時間範圍
- 打開照片和圖像的存儲文件，挑選出任何一眼就“吸引”你的圖像：你不需要過度思考這個問題，快速翻閱頁面並抓取當前與你產生積極共鳴的虛擬/實體圖像和文字
- 瀏覽你選擇的拼貼畫，裁剪出你最想要的部分：例如，它可能是頁面中最吸引你的某個單詞或短語，又或許是某個圖像或其中的一小塊，它甚至可能只是一種顏色。一旦你找到了超過 30 張，則扔掉其他的廢紙或未選擇的圖像
- 開始在黑板、紙張或虛擬文件上粘貼或排列這些圖像：你既可以先空出拼貼區域的中間區域給重要的圖像；也可以“有機地”粘貼圖像和單詞（也就是說，沒有任何順序可言），看看會出現什麼；也可以創建不同的圖像主題，例如我的身體，我的冒險，我的家庭生活，我的工作生活，我的旅行等等；還可以發揮創意，加上閃亮的裝飾做點綴。
- 有些人喜歡在照片之間或不同主題之間留出空間，而有些人則跟我一樣，喜歡把所有的照片都疊放在出來，此外，你還可以剪裁、繪制詞語
- 當拼貼工作進行到某個階段，你會覺得它已經完整了，先把它放在一邊，稍後再回來繼續
- 如果你做的是實體版拼貼畫，可以用拼貼膠水覆蓋整塊紙板，讓你的拼貼畫更持久，更有光澤
- 如果是虛擬的品貼圖，影印出來掛在牆上，仔細欣賞 10 分鐘以上準備和用品（如做實體版拼貼畫）
- 收集圖片：利用雜誌效果就相當好，當我無法弄到雜誌，我也會使用明信片或從互聯網上列印出的照片或圖像。例如，圖書館、退休中心很可能有要丟棄的廢舊雜誌，而 Pixabay<sup>viii</sup> 是一個免費的線上照片來源。收集圖片可能需要幾天或幾個月的時間，把收集來的圖片存放好，影印出電子圖片，以便下一步處理、裁剪和篩選
- 製作拼貼圖背板：我建議尺寸至少 0.5 米 x 0.5 米（15 英吋 x 15 英吋）。
- 它可以是圓形，矩形或方形。把它掛在你能看到的地方，要讓它足夠大，但也不要大到無處擺放
- 使用 3-D 材質來營造效果：你可以使用亮片，閃片或閃亮紙增加效果，盡情發揮你的創意
- 準備好一些膠水棒或粘合劑，將你的圖像粘貼到板上
- 在附近放一個垃圾桶，隨手扔掉你丟棄的圖片/裁剪邊角料
- 可以邀請一些同伴跟你一起製作
- 留出一到兩小時安靜不被打擾的時間
- 跟自己說製作過程會很順利，讓自己享受其中
- 播放一些你喜歡的音樂

在你完成拼貼畫的那一天，與自己進行對話或邀請別人問你以下這些問題。請注意，這些問題以ToP®焦點對話的方式和順序進行，你可以在附錄A中找到有關此方法的更多信息。

- 你在拼貼畫中注意到了什麼？例如顏色，形狀，文字，重點等？
- 哪些圖像最為突出？
- 如果你的拼貼畫中有詞語，你喜歡什麼詞語？
- 對你來說，這幅拼貼畫的基調和感覺是什麼？什麼令你驚訝？令你興奮？疑惑？

- 這個拼貼畫中的哪幅圖/主題對你來說特別重要？
- 為了實現這一願景，你已經在做哪些事情？
- 你想向誰展示這套拼貼畫？
- 如果要用一句話來概括這幅拼貼畫的“感覺”，你會怎麼稱呼它？（它可以是電影或歌曲的名字，你喜歡的一首詩中的一句詩，或者只是一句能夠很好地概括它的短語）。

### 參考做法

如果你只想專注於未來生活或工作的某個特定方面呢？你可以為你的拼貼畫設定一個特定的主題。例如，我當時想了解如何設計自己的花園，於是從園藝雜誌上撕下我喜歡的花卉和設計圖片。當我把它們拼貼在一起時，我感受到了一種最吸引我的花園的「氛圍」。

如果你正在經歷一段關係的轉變或一段新的戀情，你可以專注於此。或者，你也可以只專注在你的工作或未來的職涯規劃。根據我的經驗，我更喜歡將個人生活和工作生活都融入同一個拼貼畫中。個人生活會影響我的工作，反之亦然。你可以自己嘗試。不過，就你的情況而言，單一主題的方式或許也同樣適用。

### 完成拼貼後...

連續幾週經常觀看你的拼貼畫很有幫助。這會將影像深深印入你的長期記憶中。當機會來臨時或需要做出決定時，它會為你提供參考。你的願景會激勵你採取積極的、面向未來的行動。你能否在腦海中不斷重溫這些願景？如果可以，這些圖像的力量會推動你前進。

## PATH（懷抱希望規劃未來）圖形引導方法

為什麼以及何時進行這項練習？

如果您有半天時間，這個簡短而有效率的圖形規劃流程非常適合您開啟一個專案或探索新的生活/工作方向。這項練習能夠激勵您並讓您在接下來的 12-24 個月內保持專注。它也同樣適用於伴侶或家庭。此方法之所以有效，是因為它：

- 幫助您理清思路，找到支持您內心深處渴望的途徑。
- 引導的力量：自我反思、改變與個人成長
- 協同作用，整合分散且不相關的想法。
- 重啟停滯的項目或計畫。

它之所以有效，是因為你渴望弄清楚自己的人生將會如何發展。你的潛意識似乎知道它想要你做什麼，但如果沒有合適的條件和方法，它就無法完全表達出來。

### PATH是什麼？

這個流程由傑克·皮爾波因特、約翰·奧布萊恩和瑪莎·福雷斯特於1994年開發，基於他們早期的MAPS模型。最初，它被開發為一個以人為本的規劃流程，旨在為殘障人士創造「公平的競爭環境」。此流程允許殘障人士與其社區/支持網絡共同規劃未來發展方向。現在，任何人都可以使用該流程。以下列出了八個步驟。

步驟：

1. 觸及夢境—「北極星」（我透過引導冥想來完成這一步）
2. 感知積極性、可能性的“12-18個月目標”
3. 腳踏實地，活在當下
4. 確定哪些人會參與其中
5. 找到增強自身能力的方法
6. 制定未來2-3個月的行動計畫
7. 規劃下個月的工作
8. 踏出第一步

我製作了一個影片來演示步驟，YouTube 上還有其他影片。

但有一點非常重要：你必須先完成自己的 PATH 療程（最好由受過訓練的 PATH 引導師指導），才能為他人進行 PATH 療程。請務必遵守這條準則。由於世界上能夠為他人提供這項服務的人寥寥無幾，我們希望讓更多人能夠獲得這項服務。完成 PATH 療程並傳遞給他人，是一份意義非凡的禮物。

#### 西的故事第四部分

杰西在某種程度上停留在第三步（當下）。他們能看到自己生活中好的一面（金錢）和不好的一面（不得不自己「不喜歡」的人共事，而且價值觀也不相同）。在杰西參加我們的工作坊時，他們有機會反思自己的夢想。這幫助他們找到了想要實現的目標——更多與家人共度的時光和冒險經歷、更健康的身體、與積極向上的人交往、過上更簡單的生活。杰西很快就進入了第四到第八步，並在工作坊結束後確定了一個具有催化作用的第一步。

杰西宣布他們要將日常工作中的關鍵部分交給其他人。這部分工作對他們來說最令人沮喪。一旦杰西做出這個決定，我們就能看到他們臉上洋溢著滿足和放鬆的笑容。他們計劃在接下來的幾個月將大部分工作交給其他人，並最終將公司出售給他人。

### 我的故事

在過去的25年里，每三到五年我都會邀請我的引導師重新帶領我做一次PATH，我已經前後完成了五次PATH，它給了我新的方向和持續的動力。此外，有時我也自己做，每次我都對PATH過程中出現的情況感到驚訝。

當我第一次搬到美國，並試圖在經濟衰退高峰期再次開始我的事業時，我在2002

年的PATH中想象到，我將在亞洲和南美洲度過相當多的時間，我對此感到不解，因為我從未去過這兩個地方，也沒有意識到我對這兩大洲有任何的連結或渴望。我的女兒隨後在2010年搬到巴西一段時間，結果我去了巴西多次，跟著女兒的老師學習了阿育吠陀和那裡的五行。在我寫這篇文章的時候，我去了秘魯，我女兒現在在那裡工作。然後在2009年，我遇到了RFOUR Limited的Lilian Wang。Lilian和她周圍的人給我留下了深刻的印象，以至於我選擇在過去八年參加了IAF（國際引導師協會）亞太地區的會議。到目前為止，我已去過墨爾本，東京，新加坡，孟買，花蓮，台北，首爾，最近還有大阪！我還在2009年啟動了一個多元化的引導學習小組xi（成員是來自許多不同國家、種族、年齡，擁有不同知識、專業領域的人，他們很積極主動地希望提升引導技術），該學習小組中有兩名女性是亞洲血統。

2012年，我參與開發了一個關於引導設計的五大要素的引導課程。多年來我一直想這樣做，但缺少所需的框架。開發這門課程的旅程讓我對引導有了一些更深刻的見解，使我能快速確定我們作為引導師，真正想為群體做些什麼，以及如何做。我在2018年開始了20人的虛擬學習小組，為期兩年。同時，我在亞太地區的引導師朋友和工作夥伴繼續增長。如果沒有與亞洲和南美洲的連結，我甚至不會寫這個章節，這一切都緣於我在PATH探索中的發現而展開。

### 完成PATH後...

我喜歡把我的「人生規劃圖」（PATH）掛在一個我可以長時間細細品味的地方。我會重讀每一句話，看看照片。我也會把它展示給關心我或對此感興趣的人。這樣做能將資料和「夢想」融會貫通。你不太可能完全按照規劃實現所有目標，但許多目標會以不同的方式實現。期待驚喜吧。如果你曾為他人繪製過“人生規劃圖”，幾週後可以和他們聯繫，看看他們是否邁出了第一步（也就是流程的第八部分）。引導的力量在於花時間反思，清晰地闡述願景，然後將其變得具體可見。

### PATH感言

以下是我的朋友和同事們在幾個月甚至幾年後，在我幫助他們制定「人生規劃」（PATH）之後所說的話：

「退休是諮詢芭芭拉並制定『人生規劃』的最佳時機。它為我們夫妻倆提供了一個絕佳的平台，讓我們能夠集思廣益，制定一個以價值觀為導向的計劃，並為我們退休後的第一年提供了很好的指導。

規劃完成後，我們把它貼在了餐廳的牆上。它引發了我們夫妻倆的許多對話，更重要的是，也引發了我們與孩子、朋友和親戚們的交流。他們提出了許多深入的問題，這不僅幫助我們完善了計劃，也讓他們更了解我們目前的狀況以及未來的方向。

在『人生規劃』過程中出現的一個難題是，我意識到為了實現我在第一年的目標，我

必須與妻子分開三個月，去完成熱帶醫學的培訓，並在難民營做志工。她在這件事上的支持至關重要，雖然有時充滿挑戰，但我們用豐富的冒險經歷、有意義的工作和我們都熱愛的體能挑戰來平衡這段分離時光。

當我們回顧今天的歷程時，我們意識到還有多少事情要做！」

——*Joe Sullivan*（醫生）和*Carol Gelfer*（醫療保健顧問和協調員），美國

「我與芭芭拉一起經歷了一段充滿力量的規劃人生道路的過程，這真是一份珍貴的禮物。我清晰地描繪出了未來生活的藍圖，尤其是在IAF（國際引導師協會）擔任志願者以及培養領導者方面。我真切地感受到引導已成為熱門詞彙，其價值隨處可見。Asia Buzz — 我還組建了亞洲區域領導團隊，成員們充滿熱情，致力於支持該地區的各项卓越計劃。」

——*Farah Shahed*，國際引導協會亞洲區協調員，培訓師、教練和引導者，印度

「我喜歡PATH運用視覺化方式來指導規劃過程。透過PATH課程，我更清楚地了解了哪些支援能夠幫助我實現目標。我在課程中確定的目標之一是獲得ICF助理認證教練資格。在課程結束後的一年內，我透過努力完成課程中確定的需要『參與』和『強化』的項目，成功實現了這個目標。

我的PATH規劃圖至今仍貼在牆上，每次看到它，我都會不由自主地微笑，因為它時時刻刻提醒著我，我的目標和夢想。」

-- *Lyn Wong*，CPF©，ACC，新加坡

### 準備和物料

注意：您也可以建立虛擬模板，並完全在線上使用繪圖工具進行操作。

- 與拼貼畫法不同，這種方法要求你在情感和心理上做好準備。如果你已經思考未來一段時間，有一些想法，並且準備好付諸行動，那麼這種方法會達到更好的效果。
- 計劃用 2.5-3 小時來完成你自己的「路徑」。
- 你需要絕對安靜的環境和專注力，持續長達三個小時。或者，你可以用 90 分鐘完成前兩個步驟，再用 90 分鐘完成最後幾個步驟。

### 所需用品包括：

- 一張大紙（翻頁圖表大小或 1-2 公尺長）。
- 各種顏色的馬克筆—細頭和粗頭的都有。
- 用於在列和箭頭上塗色的粉筆。
- 一些舒緩的冥想音樂。輕柔的器樂有助於引導冥想。

## 《Grove格羅夫圖形個人指南針練習本》第十二冊

為什麼和什麼時候使用此法？

Grove說此法有趣、有料、有能量，我非常認同，它兼具視覺化和時間進度表與細節。因為此法使用圖形和圖表，自然會吸引那些非常直觀又喜歡邏輯思考的人們。而且我們可以完全靠自己完成，儘管我建議你與一群朋友或值得信賴的同事一起完成。

此法是有用的，因為它：

- 對於視覺愛好者和邏輯學習者同樣具有吸引力
- 可以完全自己完成
- 它對生活中的重大變化是有幫助的

我會把此法推薦給那些處於人生不同階段的人們，當你想在生活中做出重大改變時，它特別有用。你需要花費相當時間來完成此方法，每一步都大約需要30-90分鐘。

分享我的一位同事的故事，他花了一整天時間，與我和其他八位引導師一起體驗此流程。我們每一位都單獨工作，但我們都在Compass工作簿的每一章節分享各自的成果，為我們彼此提供清晰的證明，鼓勵繼續去往工作簿的下一章節。以下是他的分享：

「我和一群引導師一起體驗了“Grove圖形個人指南針工作簿”流程，它幫助我審視我在哪裡，我想去往哪裡，該流程讓我清晰瞭解到，我希望在許多興趣之間實現平衡：咨詢（為社會公正和種族平等而戰），與家人共度時光，旅行和彈吉他。我繪制出了一條實現平衡的道路，並成功地沿著這條道路前行（沿途或有些許倒退）。整個過程對我來說很成功，因為它是在一個小團體中進行的，這種小型引導創造了分享和反思的機會，完善了我的未來願景。」

-- Paul Krissel, 組織發展與變革顧問, 美國

### 準備和物料

- 30-90 分鐘的多次會議，因此完成此操作可能需要數周或數月時間
- 從 Grove Consultants 購買工作簿（在備注中有說明）
- 準備好書寫筆和螢光筆
- 景音樂（如果你需要）
- 一張不被打擾的大桌子或空間，小冊子是螺旋裝訂的，長約 0.5 米

這是一個自己做的指南（個人指南針），它有七個步驟：

1. 起點：你先提出一個指導性的核心或焦點問題，聚焦回答四個問題：是什麼召喚著我？什麼是緊迫的？我來自哪裡？有誰參與其中？
2. 歷史：你可以記錄長達20年的生命歷程——夢想、抱負、高峰和低谷、關鍵事件和人物、地點、職業和學習。
3. 橫截面：典型的一周被分解成一個小時的楔形餡餅，這是一個評估你如何度過時

間的機會。你會發現自己在日常活動上花費的時間，例如工作，家庭，朋友，娛樂，通勤，閱讀，設備時間等。然後，根據在每項活動上花費的時間來評估你的滿意度。

4. 庫存：這基本上是一個SWOT分析——對當前優勢和劣勢，以及未來的機遇和威脅進行分析。
5. 願景：想象你未來（未來幾年）的生活，並填寫一個模板，專注於某個或各類關係、成就、經歷、快樂、貢獻、環境和內在品質。
6. 選擇：此模板邀請你縮小你一直在做的事情的範圍，識別出你願景的關鍵部分，並按優先級確定主題，然後寫一份目標聲明。
7. 行動計劃：寫出目標，時間框架、任務以及許多其他事情，這一步會參考前面步驟的輸出。如果你真的喜歡規劃細節，有四個具有相同圖形的空白頁供你填寫。

### 我的故事

我在做這個 GROVE 個人指南針流程時，正遭受著頸部的傷痛，脖子疼痛的真實感提醒我放慢腳步。此引導流程的力量，在於幫助我釐清我是如何運用我的時間的，以及我希望如何使用我的時間。運用此方法，我還得出了一個人生目標聲明，當時我感到非常自豪：

“與我的快樂，我的家庭，我的文化緊密相連，同時成為那些多元、年輕或未被充分代表的領導者的無私的，親密的盟友。”

多年來，這一直指引著我、包括我的決策和選擇。例如，根據步驟 3，橫截面活動，我對自己花在開車去各個地方的時間感到驚訝。從那以後，我的駕駛距離減少到我以前的 30%，開車時間減少到我以前的 10% 左右。

當我轉向一種更具反思性、更專注的生活時，我看到自己產生了更大的影響。

我減少開車去一個地方進行面對面的會議，而是與客戶和同事協商進行虛擬會議，同時購買了設備，學習了新的虛擬技術來做好這項工作。這促發了我業務的全新方向——提供在線課程。如果我沒有透過指南針工作簿中的橫截面時間線發現這一點，我是不會這樣做的。”

### 完成 Grove 個人指南針工作簿後...

與所有方法一樣，最好多次查看你填寫的頁面。可能有些因素會迫使你重新評估自己的生活。如上所述，我在橫截面時間線有了上面的發現。我重新創建了一些我喜歡的模板，並在幾年後重復了一些練習。

利用這種引導進行個人反思，改變和成長是我一生中做過的最令人滿意的事情。這也是幫助自己幫助他人的最有效方式。

與生活中的關鍵人物進行對話，你可能也像我一樣需要支持來做出大的改變，讓你愛的人協助你，對話會幫助你保持目標並堅持到底。

### 結論

以上每一種技術都由過程引導師帶領，作為引導師，我們可能會以不同的方式運用它們。例如，引導師可以做一個小組拼貼畫進行願景，或者讓小組畫畫，然後講述他們未來的故事。我們也可能會使用更大的模板，囊括了PATH和Grove指南針工作簿類型活動，覆蓋一整個牆面。但正如我前面說到的，這些方法無論對團體還是對個人，都非常有效。

自我引導的力量正透過我們每個人的實踐而不斷擴大，我們每個人都生活在這樣的光譜上，從不斷進行反思的高維度生活，到日常埋頭做著看似重要的事情的忙碌的生活。我偏向於訓練自己過更具反思性的生活，然而這需要時間，我直到重大疾病和事故發生後，才知道我以前的超級“go-go-go”生活方式是不可持續的，當我轉向更具反思性，更專注的生活時，我發現自己發生了很大的變化。

問題在於我們很少被教導如何反思，也沒被鼓勵進行反思，相反，在大多數情況下，我們被編程地從一個事物衝向另一個事物，就好像我們依賴於此生活一樣。我們可能正在追逐一些無意識的，甚至未經檢驗的夢想，以實現繁榮、富裕的生活。又或者，我們可能在生活中遭遇到了太多的挫折，以至於過著勉強生存的生活。

使用任何引導方法或日誌，透過提出好的問題進行自我反思，都會幫助你成長。在生活中更清楚地表達和展現自己的一言一行，會幫助你、你的家人、朋友和同事，也會幫助社區中的其他人。當我自己從大處著眼進行反思時，我能想象到自我引導的人會治癒地球，應對全球危機，戰爭，甚至可能將我們從自我毀滅中拯救出來。

利用引導進行個人反思，改變和成長是我在生活中做過的最令人滿意的事情。這也是幫助他人做出改變的最有效的方式。

黃凱琳 (Kailin Huang) 視覺摘要



### 參考文獻

- i. Göker和Bozkuş(2016), 反思性領導力：學習管理和領導組織  
<https://www.intechopen.com/books/contemporary-leadership-challenges/reflective-leadership-learning-to-manage-and-lead-human-organizations>
- ii. 莫蘭.吉姆(Moran, Jim. 2016), 自我反思的認知神經科學  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128009352000105>
- iii. 奈特.吉姆 (Knight, Jim), 教學輔導小組的反思, 2017  
<https://www.instructionalcoaching.com/reflection/>
- iv. 摩根.娜奧米 (Morgan Naomi) 《在你幫助別人之前，你必須首先幫助自己》(赫芬頓郵報), 2017 [https://www.huffpost.com/entry/before-you-help-others-ya\\_b\\_8267004](https://www.huffpost.com/entry/before-you-help-others-ya_b_8267004)
- v. Calabretta, Gemser和Wijnberg, 戰略決策中直覺與理性的相互作用：悖論視角，賢者雜誌, 2016 <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840616655483>
- vi. 西蒙·西內克 (Simon Sinek) 的《黃金圈》演講：  
<https://simonsinek.com/commit/the-golden-circle>
- vii. 有關ToP引導方法的更多信息，請訪問以下網站：  
<https://www.top-training.net/w/> (美國); <http://www.ica-international.org/>(加拿大);  
<https://sites.google.com/site/icataiw/home-page>(台灣); other offices throughout the world
- viii. Pixabay 網頁 (100萬 +令人驚嘆的免費圖像) <https://pixabay.com/>
- ix. Pearpoint, O'Brien和Forest, 路徑PATH, 1993 <https://inclusion.com/path-maps-and-person-centered-planning/path/>
- x. 有關適宜衛生技術規劃進程的簡短影片，請訪問：  
<https://northstarfacilitators.com/the-path-process/>
- xi. 北極星North Star引導師2009年多元化項目: <https://northstarfacilitators.com/cohort/>
- xii. Grove Tools, Inc.個人指南針：  
<https://grovetools-inc.com/products/the-personal-com-pass>



## 第八章

# 過著引導的生活

作者：卡維·阿拉蘇（Kavi Arasu）和史蒂芬·伯克利（Stephen Berkeley）

譯者：陳姝娟 Amy S.J., Chen

村邊高高的榕樹下坐著三個人。“這棵樹永遠屹立於此，”他們一邊說一邊生動地比劃著手勢，這大致可以成為“永遠”！拉傑威爾是村委會的領導人，也是長老之一，他在一旁笑著。他有著一臉大鬍子和笑容，一雙長期做農活而長著厚繭的大手。我們開始討論起他們的生活、我們的時光、願望、分歧和希望。他的眼底閃透出一抹亮光，說到：“你得帶著人們一起，別無選擇。如果你們不帶著他們一起，這村落不會有將來的。”其他兩人仰望著天空，他們的沈默並未表明他們有多堅定地信奉這一信念。

還有更多關於這故事的後續。

我們一直憑直覺來尋找證據。就像好奇的孩子似的，我們有著大力神波洛<sup>1</sup>的思考模式。我們都會以放大鏡來審視行進的過程和對話，這有如彰顯出偵探的典型特徵。還有十幾篇，甚至更多的研究論文和書籍擺在我們各自的辦公桌上作為舉證之用。在生動對話和深思熟慮的沈默之間（以及期間會發生的一切），這一章會以劇本表述手法來與讀者一起來探索。所以，親愛的讀者們，請讓我們一起花一些時間在腦海中勾勒出場景及開始沈浸其中。畢竟，這是我們傾注心血之作。

我們想為《引導之力量》以及為你們創作一個案例。事實上，它是一個融於你血脈之中的引導。不論你是誰、新手、商業領軍人物、家庭主婦、村長老…不管你是誰！我們提到的引導的力量最基本的形式是存在於圍繞著我們身邊的每一個人身上。

我們想為《引導之力量》以及為你們創作一個案例。事實上，它是一個融於你血脈

之中的引導。不論你是誰，新手、商業領軍人物、家庭主婦、村長老……不管你是誰！我們提到的引導的力量最基本的形式是存在於圍繞著我們身邊的每一個人身上。

我們急於添加擴展背景內容，源於引導的專業領域及其工具和技術是早些年才存在的。然而引導作為一種生活方式則早已為人類所熟悉。引導持續以不同程度彰顯在每個人身上。但不是每個人都能意識得到。因此我們的目的就是讓它顯現於人們的面前。

### 深海捕魚

這本書的作者們都精通於過程引導，這是一種既定的實踐。這是工作方式、結構、勝任力、踐行者及認證方面的實踐，沈澱了大量的知識和工作。引導已經（並持續地）為全世界不同的人們帶來巨大的價值和影響。這是顯而易見的。

*譯者注：1大力神波洛是由阿加莎·克理斯蒂創作一個虛構的比利時偵探。波洛是克理斯蒂最著名的長篇小說人物之一，出現在1920年至1975年間出版的33部小說中。他有著無以倫比的聰明才智和好奇心。*

我們想在表面可見之下探究更深，讓所有人可以看到有若珍珠的瑰寶浮現。我們需要擺脫固有的思考模式，四處去探索看看還能找到哪些財富。我們先來探詢這些簡單的問題：引導是如何開始的？為什麼它可以獲得這麼多的認可？在一開始時，引導是什麼樣子的？它的核心是什麼？有誰是在不知道引導為何物的情況下在實踐的？

然後，當然，去思考是什麼讓偉大的引導者真正偉大。我們希望把火炬傳給哪些熟識引導之外的世界，從而幫我們獲得新的可再生的和嶄新的能量。透過這樣的一個過程，我們尋求激勵每個人可以盡自己的一份力量去創造一個更美好的世界。

**現在，讓我們深潛進入引導吧。**

有一些人認為，究其根本引導源自於其拉丁語中的“容易”的意思，即“facilis”。引導的起源似乎是“使之更容易”。我們的閱讀是為我們指出了研究者和作者對這一定義質疑的方向，他們認為這一定義太不充分了。我們理解這一點的。然而，我們想從這裡開始。在輕鬆的心情裡，它是一個清晰的開始。但我們當然不會止步於此。

我們想潛得更深一些，即便是想這樣做，我們仍確定這不是在進行一項嚴謹的學術研究。就目前而言，我們更傾向於奇聞軼事而非精確的數據，啟動對話高於統計數據。我們的興趣和注意力在閱讀和討論歷史、人類學、社會演變及工作等等。甚至是著手開始前，我們也意識到了自身所具有的認知偏見<sup>2</sup>。我們一直都是站在以當今世界所承認的方式的導師角色裡。我們對於話題和很多場景下的對話有熱情，即使內心無共鳴卻仍能將其落地呈現。現在，我們能做到的下意識地覺察到認知偏見的存在，剩下的就交給有先見之明的讀者們。

## 引導的力量

---

我們的目的是明確的。我們想探索是否有方法讓一個不經意的旁觀者會相信引導的力量。我們希望將引導師群體的對話轉移至工具和實踐之外。我們相信，要在一門學科中注入更多的生命力的話就要擴大對話的範圍。這就是指引著我們的北極星。

我們還想確保留給讀者們一些有形的思考維度，以便更好地參與遊戲之中。這是生活的遊戲，或者也是引導的遊戲。我們不希望其變成一個宏偉宣言，而是對所有對話的謙遜昇華。

我們一直在做著一項名為“拆牆建橋-一次一故事”的專案。我們相信引導將在在未來成為生活裡關鍵的一部分，這使得生活充滿選擇、分歧和可怕後果。我們把這個專案看作是一個小小的嘗試，帮助大家增加生活技能的生命力。

這個專案把我們帶到了世界各地不同的人們之間，經歷了漫長時間對話的結果。我們意識到我們變得更豐富，是源於我們的提問讓引導變得豐富。當我們與人們交談時，我們探索了過去，並為未來繪制了主題的圖景。於是，我們去，也回到未來！

在我帶你們回到我們在開篇裡提及的村莊的故事之前，我們想告訴你們一些事。在接下來的幾頁中，這些故事穿插了我們的想法。我們只分享了一小部分不同的對話，在這裡沒有特定的順序。

每一次對話都很有價值，它們影響了我們的思考。我們這裡分享的故事是為了說明一點，希望它們能激勵你們去探索圍繞在周遭事物的故事。那麼，我們現在繼續回到村莊的場景去。

即使夕陽西下，余暉照射在塵土飛揚的南印度村落裡，這三位男士給我們添上更多的茶，我們相談甚歡。他們講述了自己的生活，講述了他們從祖先那裡聽來的故事，他們採用了一些做法是為了確保村莊可以永續發展，並給未來帶來希望。“這真好，有城裡來的人到村裡聽村民講故事”三人當中年紀較長的那位說道。他笑罷隨補充道：“你們知道，一切都是從這個村莊開始的。”

*譯者注：2 認知偏見是指確認一個人先前存在的信念或假設的方式進行搜索、闡釋、偏好和會議資訊的傾向。（摘自維基百科“認知偏見”詞條）*

## 回到未來

而首先，一些人重走我們走過的路上。那麼從人類學和文學是怎樣的？更重要的是搭建舞台。

亞里士多德說過：“人生來就是群居動物；一個天生不愛社交且並非偶然的個體，要嘛無法引起我們的關注，要嘛就是有更重要的事情吸引其注意力。社會是一個先於個體的東西。任何人要嘛不能過著普通的生活，要嘛自給自足以至於什麼都不需要，因此無需融入社會，要嘛或是一隻野獸抑或是天神。”

你的臉孔上的五官就是一個集合體的呈現。雖然亞里士多德和希臘人說得很好，但一些人類學研究指出有證據表明它的存在會更早。我們自己的好奇心會把我們帶向不同的方向。語言的起源是一個關鍵進程點。最近的人類學研究指出了一些有趣的問題和方向。羅賓·鄧巴爾(Robin Dunbar)關於心理理論和《第二語言》(Language ii)進化的觀點引起了我們的興趣。他認為，語言的進化並不是靈長類動物的大腦的形成的結果。但是，大腦的大小是與更多地與小組工作的社會需求有關。談到靈長類動物和人類的大腦的體積，他說：“將大型高度結構化的群體聚集在一起的需要，比解決生態問題的需要更為重要。”

研究和證據表明物種的大腦為了共存而變得越來越大。群體共存需要一定程度的合作、規範、親緣關係和共同生活。鄧巴爾說，“大群體進化的需要促使大腦體積增大，而這反過來又要求語言進化成為一種更有效的鏈接手段。”赫克多·維拉瑞爾·羅佐亞(Hector Villareal Lozoya)在其關於團隊發展的章節中更直接地闡述了這種關聯。

數百萬年來，我們一直生活於群體之中。幾千年來，人類為群體工作和共居設計了正式的結構。無論是部落、社群、文明和國家等等。以民主為例，這個詞來自於“demos”普通人和“kratia”權力/規則。最早提及民主是在公元前508年，為了讓整個文明能夠以強有力的公眾參與集體決策的理念運作，這意謂著一定有一種方式是可以讓更多人同時交流和對話。

公眾參與不是最近才有的現象，他是人類文明固有的一部分。每一種文明都有自己的集體參與決策的模式，以實現共同的利益。古印度有《吠陀經》(公元前1200-900年)中引用的薩巴和薩米提斯的事例，人們聚集在一起，討論問題並作出決定，向國王提出建議並在社會不同階層均擁有代表權。很難想象有一

群人聚集在一起做決定，在沒有引導師的情況下可以發揮作用。每個人都要考慮替代方案，探索困境並做決定。也許沒有指定引導師的角色，然而卻是由這些機構中的某個人來承擔了這個角色的功能。譬如部落首領、村落長老、國王、王公貴族、哲學家等，都會是在對話中可以讓大家團結在一起的人或者角色。

*很難想像有一群人聚集在一起做決定，在沒有引導師的情況下可以發揮作用。*

事實上，許多土著居民用詞來形容這種“維繫”，在Pintupi人中，一個來自吉布森沙漠的澳大利亞土著群體稱其領袖為“mayutju(首領)”、“Tjila(大首領)”和“Ngurrakartu(監護人)”。這些人被描述為“維繫”或“照顧”(kanyininpa)他們的家庭、親屬、下屬和國家。首領是一個“慷慨大方”被稱之為 yungkupayi的人，他們將“照顧”人民和國家。

人類的引導之風骨肯定隨著時代的推移和社會的發展而進化的。柏拉圖開辦了一所教授哲學的學院。想要成為政治家就需要有提出深刻問題和辯論困境的能力。他認為，哲學家成為偉大的國王要從辯論問題和讓人們從集體思考中汲取力量。

公元5世紀，印度的納蘭達擁有一所超過一萬名學生的規模宏大的大學。2000多名來自現在的韓國、日本、中國、西藏、印度尼西亞、波斯和土耳其的教授。公元9世紀，在之後的300年裡，隨著也紛紛有了卡拉烏大學和其他幾所大學。這些學習場所有助於即時進行學習和思想交流，從而推動社會向前發展。

公元12-13世紀，歐洲高等教育機構應運而生。阿拉伯文本和亞里士多德的著作在十二世紀的出現開闢了新的開端。人們為了安全和社會鏈接而聚集在一起，不斷地創造新的現實。其中之一就是共同學習，當不同文化和國家與彼此相距遙遠時，仍可以讓世界更接近。在當今世界還沒有任何溝通工具的情況下，人們依然走到了一起，集體工作並為自己 and 彼此創造意義。

不同的社會可能會有不同程度的權力下放給群體進行決策。但前提是：隨著我們這些年的發展，生活在部落中、歸屬於社群間、作為集體前進是一個非常重要的方式。它有時不得不與專制和其他形式的領導力進行角力。就集體而言，他們需要的是引導師或者是以具有引導式領導風格來傾聽團隊的意見並向前邁進。

也許它很原始，卻是一個方向的充分指引，即使引導師角色或引導式領導風格其實並不是新生事物！

如果這是我們所珍視的一個前提，即使引導之風骨已經伴隨我們多年，我們也選擇將其延伸至當今。我們相信引導之風骨蘊藏在我們每個人身上，只要我們努力尋找，就可以找到其一部分。有了這樣的假設，我們就可以走出去並和很多人對話。我們認為沒給自己冠上引導師職稱的人其實也已經在過著引導式的生活。

電台節目主持人、卡車司機、房屋協會經理、首席執行官、助產士、音樂家、建築承包商……不管他們的頭銜或職業是什麼，這些人都在如何與團隊合作方面不斷發揮其作用。這些就是我們採訪的人群。

我們與他們交談得越多，整理出他們自己的生活方式時，我們就越清楚地意識到過著一種引導式的生活意謂著什麼。請注意，他們並沒有聲稱自己是引導師。他們只是過著普通人的生活，是我們這樣的探索者，在以他們的方式，從其身上看到了他們所呈現顯著的不同。

### 過著引導式生活的本質

我們多次的靜默地坐著，滿足於身邊的富足。我們完全清楚地知道，我們每個人都可以隨時使用它，然而我們的忙碌也吞噬了這些富足。在反思過程中，我們總結了所有與我們會面的人都認同的三個共同主題。這些主題是我們透過仔細研讀和深思熟慮而提煉出來的。出現、元認知、框架感知。我們想向親愛的讀者們呈現這些，不是以學術研究的嚴謹和明確，而是以故事講述者的謙遜。我們邀請你們發揮這些想法，看看會有什麼浮現。

### 出現

伍迪·艾倫（Woody Allen）說：“出現在人前，佔了成功的百分之八十。”這句話中被低估的力量經常被忽略。露面是需要勇氣的，這還需要很多其他的東西。真正有意思之處是讓人們克服眼前的困難。你可能會說這是一個很常見的問題。你完全正確，這確實是一個常見問題，但往往沒有得到應有的結果。

### 允許我們透過應用稜鏡的三個不同的面向來解釋。

第一個面。在當今的世界，一種主流的敘事方式是在狹隘的個人主義軌道上運行著，其引擎名為WIIFM，那就是“這對我有什麼好處？What's In It For Me（縮寫WIIFM）？”你可能會問：這有何不妥？問題則是WIIFM的故事已經從一個偶然的想法，被延伸變成了一個廣泛接受的敘事。展現人前的其中部分是帶著不同的心態呈現出：“我能幫什麼忙？”

這對一些人來說是重大轉變，這是倍數的回報。只是這倍數不會即刻以最理想的形式出現。在我們所有的對話中，我們發現一種服務感取代了任何自我獎勵的想法。

如果沒有特定反饋而露面會令人感覺不安，那就考慮稜鏡的第二面：沒有邀請就出現！

在沒有明確邀約的情況下出現需要一種超乎尋常的勇氣。這意謂著，當其他人都忙於處理問題的情緒時，具有引導之風骨的我們會去創造一個空間並搭建了一個平台。

在現實的生活中不會有人邀請我們站起來、振作起來或主動給他人提供幫助。生活裡的每分每秒都給我們提供這樣的機會，而人們一直都在做著這樣的事，往往他們只是下意識去做了而已。

*當其他人都忙於處理問題的情緒時，具有引導之風骨的我們會去創造了一個空間並搭建了一個平台。*

“你必須謹記一件事是留意不要試圖去解決他們所有的問題，”拉傑威爾說，他是本章開篇提到的村裡長老，“我們必須相信人們是足智多謀的。當你認為他們看不到一切的時候，你就介入其中並讓他們看到這些資源。”做出這樣的選擇就會創造不

## 引導的力量

同。這也許是一種隨著時間推移而建立起來的直覺能力。這是在人前展現的必要條件，也才使到場出現變得有意義。

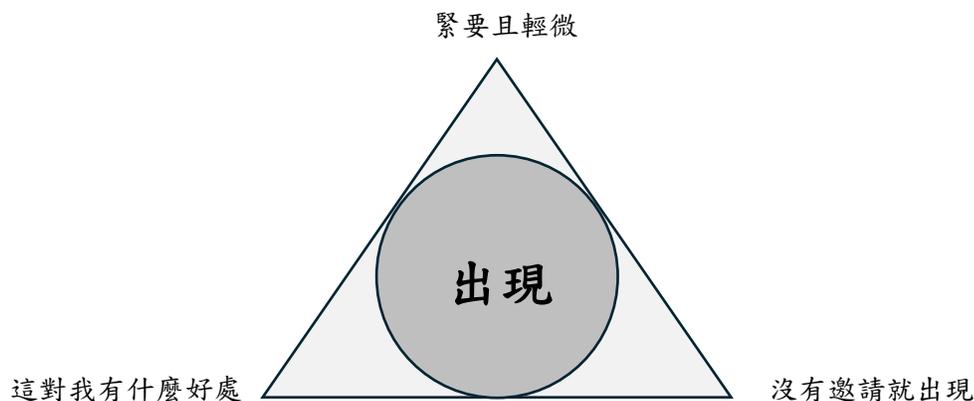
這為第三個稜面提供了一個完美的窗口：緊要且輕微。以引導式領導風格的人會把自己的作用比重放得輕微，但實際對團隊將要做的工作卻看得很緊要。

“當人們爭吵不休的時候情緒是高漲的。他們可以朝各個方向發展。你不需要贏得權力來幫助大家專注於有用的事情。”這就是偉努(Venu)，一個建築承包商，他在組建承攬工方面取得了顯著的成功。他沒有直接的僱員卻有著一群想和他一起工作的人，及一份又一份的承包契約得以交付。“在建築業中，問題有很多。我們總是在面對約束和利益，然而卻可以從多個角度來看待問題，當你從一個新的角度看待它時，問題看起來就不同了。你需要同理心、耐心，並幫助人們趨同於中庸的立場。”

他的一名承攬工說：“他直接跳了進來，我們認為他是一個公平的人。”偉努本人並不這麼認為，“我們有一項工作要完成。每個人都有不同的工作方式。如果我們有機會聽到別人的觀點，那麼我們就有了一個新的角度。我就只是幫忙促進增加另一個角度。這是小事一樁。”他揮著手說。

這讓那位承攬工插話說道：“他不是為了自己這麼做的，這是他的另一個優點。”

具有明顯引導之風骨的人對跟他們一起工作的人，比對他們自己問題的興趣的興致更高。他們會一心想把別人托顯出來而將自己置於次之。這有助於在情緒的噪音中澄清一些聲音，並將人們聚集在一起，共同走向結果。



將這個三稜鏡烙印腦中，增加了關於出現的豐富度。出現不僅僅是打開門然後砰地一聲進來。這意謂著是以一個安靜的、不引人注意的和勇敢地進入。這樣能使團隊更專注於手頭的任務。那就是全然地實現到場露面的意義了。

## 元認知是對認知的認知

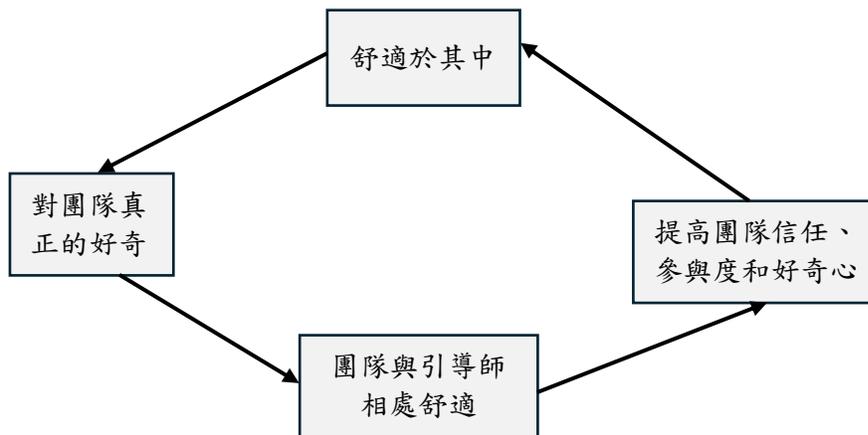
人類生活中最大的進步之一，就是能夠以合理的準確度預測以前偶然發生的事情。你多久能從A地點到B地點？下周布里斯班會下雨嗎？我的包裹到達倫敦的可能性有多大？一天走了多少步？不久前這些問題的答案都是偶然的。然而那些偶然一去不復返。

如今，這些預測資訊隱蔽地掌握在我們的手中，這些和其他幾個方面的資訊會為我們的生活增添了決定性的層面。如此之多，以至於我們在生活的每一個動作中都在

他們唯一知道的是“不知道”對話中會發生什麼。這對團體舒服地安於當下有著深遠的影響。

尋求這樣的確定性，一旦沒有這些確定性，我們會覺得自己沒有深度。然而，群體過程是關於人類的行為，它們發生在當下。這些就像有著鋸齒狀的邊緣和不協調的邊界，無法精確地契合一起。我們不知道在任何特定的時刻會發生些什麼。

有團隊合作經驗的人對此很清楚。事實上，他們唯一知道的是“不知道”對話中會發生什麼。這對團體舒服地安於當下有著深遠的影響。對這種現狀感到自在會對團隊產生深遠的影響。這種自在感會激發出一種孩童般的好奇心，去探究團隊下一步的行動。這種好奇心賦予了一種奇特的活力，消除了任何關於組織者的興趣凌駕於小組利益之上的疑慮。



元認知框架

### “不知道”對人們獲得這種舒適感有什麼幫助？

對於開始者，這是一種深刻的自我覺察（你會在芭芭拉·麥凱Barbara MacKay的章節裡關於自我反思、改變和個人成長的部分找到聯結）。一個內在的羅盤關乎讓人們

首先瞭解了他們是誰。與我們對話的大多數人都毫不猶豫地告訴我們，他們通常是在哪裡摔倒。“任何沈溺於奢侈的人在我們看來都是‘擺闊’的人。這讓我很反感。我知道這一點，每當我發現有人開始做出炫耀的舉止時，我自我覺察到我會因此而反感，並謹慎意識這是否會妨礙我更好地去瞭解這個人。這是一種努力。”這是一家在員工中享有盛譽大型企業的CEO曼弗雷德 Manfred所提到，他意識到偏見並對其保持敏感的覺察會所帶來巨大的不同。

內在羅盤的另一部分是道德之手。內心羅盤的道德之手堅定地指向集體利益的方向，有助於實現目標。這意謂著在你做什麼、說什麼和你是誰之間建立一定程度的一致性。拉傑威爾說：“如果你不真實，言行不一致，人們就會看穿這一點，很容易發現不和諧。”

拉傑威爾提出了另一個維度：“同理他人和自己是很重要的。這是關於人性化，畢竟是就會犯錯。”這是以同理心看待每件事可以讓人們自由地表達自己的觀點，而不是尋求協調的結果的一個過程。它始於領導者及他們對於自己的同理和接受。因此，引導的力量在於感知和利用群體的能量。這需要意識到每一分鐘的存在，每一分鐘都不知道下一分鐘會發生什麼。知道了這一點，引導師們就可以利用所有小組的資源。這就是“元認知”。

### 格形感知

任何人都會注意到建築承包商偉努給人的第一印象，就是他那雙炯炯有神的眼睛和冷靜的舉止，他身穿工作服，身上沾滿了污垢和泥卻讓人印象深刻。一位水管工走進房間問：“我現在要把15樓的浴室修好嗎？”偉努回答：“你昨天是什麼時候收工的？”

這是一個有趣的交流，他們決定最後去一趟15樓。偉努回來後分享“通常，他問出這句話時會表現出開心，平時他比較活潑，從來沒有這樣耷拉著肩膀。我想他喜歡15樓的景色。但是今天，他的聲音裡沒有那麼有活力。”事實證明，水管工前一晚睡得很晚，他想盡快完成工作下班回家，他說“15樓的工作需要他全神貫注，也許他明天可以做。”

對於旁觀者來說，很難從這種音調與語調上的差異捕捉到不同的資訊。當你用眼睛傾聽的時候，你看到了周圍發生的一切，它透過沈浸每個聲音中增加聆聽層次。當你用耳朵看的時候，不僅能看到所說的話，而且要注意語氣、嘴唇的抽搐、額頭的煩躁、眼角的微笑。這就是我們所說的格形感知。

格形是有層次和角度的，這些層次為設計創造了力量。格形給你提供了對稱性和深度的畫面。格形感知是從對話中的多個層次和角度來表達意義，包括所說的、未說的、響亮的、沈默的、多彩的、黑白的和灰色的，看得見摸得著。一個好的引導師可以從多

個層面和角度著手進行工作。

大衛是一位音樂家和藝術家，與來自不同國家、文化的人群工作，他有一套解決挑戰的方法。他明白人們通常只需要有人說話即可，就有人來聽他們的故事。大衛說：“作為一個傾聽者本身就是一種幫助。這不是他們在說什麼，而是感受他們來自於哪裡。接納他們所處的位置有助於人們感到他們並不孤單。我說什麼無關緊要，他們得自己去體驗。這不是提供建議或企圖施加影響，這必須是當事人的選擇。如果我對於所說有所期待或依戀，這可能會對其他人前進的能力產生不利的影響。關心他們和參與他們的事件之間有一條細微的界限。”大衛實踐著格形感知。

你透過全神貫注並運用不止一個感官來理解周圍的一切。這意謂著像偉努和大衛這樣的人帶來了一種在場感，為對話定下基調。他們將自己奉獻給當下的時刻和群體。他們在做所有這些事情的時候，不會因辯論、任何設備或過程分心走神。

拉傑威爾，那位村裡的長老，一如既往地談及另外一個重要的方面，“有時候我們不知道該做什麼，有時候也沒什麼好說的。其實靜靜坐著也是可以的。我們只是坐在樹下並決定重新召集會議了。”

對我們許多人來說，沈默會讓人感到不安。能在寂靜中閱讀及在思考中營造安全感是人類能力中關鍵的一部分。這肯定不是每個人都可以習以為常的技巧，卻會是需被養成的一個部分。

對於不熟悉的人來說，格形感知是可以很神奇的，也可以是愉快的巧合。它對於結果的影響則是巨大的。也許你可以從傾聽每次對話中的微笑、嘆息和情緒開始，從那些你不確定可以捕捉得到的東西開始練習。

多年前，有人告訴我們積極練習日常記錄和觀察結果。這個練習是在完成對話後安坐下來將所有的感受和情緒列出寫在紙上。我們將會意識到當我們開始去尋找它時，我們所看到、聽到和知道的會更多！你最後一次安坐在一間寂靜的房間中，尋找更多所能見或能聽到發生的是在什麼時候？嗯，這總會有下一次。

在當今的世界裡，引領引導式的生活通常成為提高效率的巨大催化劑。你所從事哪種職業其實並不重要，強化存在於你體內的促進引導之風骨將對你有很大的幫助。雖然原因有很多，這裡我們主要說兩個。

首先，隨著社會技術的普及，地理局限已經成為歷史，  
一旦我們貢獻了耳朵，人們將會敞開心扉。  
世界正在縮小。知識存在於每個人的指尖，可以隨意部署。  
這也會導致我們躲在自己的世界裡，就好像我們腦海裡出現了巨大的牆壁，牆面上有支持我們的觀點和偏見的資訊，從而為持有不同觀點的人留下了更小的空間。

## 引導的力量

---

地球的未來岌岌可危，需要我們從各個方面盡自己的一份力量。把新興世界作為集體的一部分來理解，從而塑造我們的未來，一個我們正要面對的問題。

對於“牆”是如何默認的，和需要設計橋梁有明確的指示。牆首先出現在腦海中的是簡單、慵懶的默認設置。

科技幫助我們聚集在我們的彼此類同社群中。正如前幾章所討論的，我們需要更多的努力來穿越迴音室、擁抱差異才能看到新的世界。

其次，收入不平等加劇了人口差異，這是世界面臨的巨大挑戰。隨著世界千禧一代（1980-2000）和Z世代（2000-2020）的增多，有一些結構性的轉變需要迫切的推進。其相關利益的集體未來的前途岌岌可危。這裡的每一個論點都有很多角度，每一個都從特定的角度來看是有效的。顯然，我們需要做的工作是在這些角度的交點處，抱持著引導式的心態。

還有一些其他挑戰和在磨合過程出現參差不齊的邊緣是會受到指歷史、邊界、文化、氣候、財富和技術等等的影響。這些領域的問題的答案將涉及複雜的變量，需要透過對話來推動。在這個星球上工作和持續生活的未來取決於我們如何能夠相互接觸、傾聽他人的觀點、解決分歧並共同生活。

拉傑威爾、村長、音樂家大衛、建築承包商偉努以及我們所遇到的每一個人都以平靜的勇氣講述著他們的生活。他們教會我們，如果我們全心地洗耳恭聽，人們就會敞開心扉。他們勤奮地工作著，並沒有試圖要改變世界。但在努力工作、引領人們前進的過程中，他們為世界的變化做出了貢獻。

改變世界聽起來像是一件艱巨的任務。就像很多美好的事物一樣，開始於一次到場露面。深知自己並非無所不知，當你將展現與開放的可能性結合起來，並充分展現你所看到和沒有看到的東西時，你就挖掘了內在的引導的力量，這就是元認知和格形感知。

就在敲出本章最後幾行字時，我們只剩下一個更深層次的決心，就是要走出去與人們交流。隨著人類的不斷進化，我們將無法掌握最後一句話。人類將需要理解所出現的一切，並持續走到一起讓集體變得有意義，從而採取行動。

讓我們開始吧。

奇德拉·錢德拉謝卡爾 (Chitra Chandrashekhar) 的視覺摘要



Visual summary by Chitra Chandrashekhar

參考資料

- 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

# 結論與總結

金伯利 貝恩 (Kimberly Bain) 譯者：陳姝娟 Amy S.J., Chen

在前面的章節中，我們強調了引導的力量：

- 可以幫助我們更好地進行策略性思考；
- 可以變革組織，並在各個層級和所有業務線實現積極且可持續的文化變革；
- 可以創造時間和空間，讓批判性思考蓬勃發展，讓創新蓬勃發展；為批判性思維、創造性思維的蓬勃發展創造時間和空間
- 可以幫助個人、團體和國家建設性地解決衝突，從「打敗與失敗」的心態轉變為「攜手共進」；
- 可以幫助不同背景的个人發展成為高效團隊，並在更高層次上進行協作；
- 可以幫助我們每個人發現並實現內心深處的渴望和最大的潛能；並且，
- 永恆不變，是人類進化到今天這一步的原因之一，甚至可能是關鍵原因。

縱觀歷史，我們透過合作、有意識的對話，在人類發展進程上取得了積極的進步。如果引導的力量能更早顯現的話，也許我們會發展進化得比現在還要好。可能有的人覺得我們進化到今天未必是件好事，那另當別論。但無論如何，我們相信，本書中描述的引導的力量，為我們的未來提供了希望，更提供了可操作的具體步驟，並可幫助到每個人。讓我們——我們的團體、組織和社區探索、進化和發展出一個更美好的共同未來。共同思考是關鍵，而引導則是實現這個目標的引擎！

在本書中，我們努力證明我們所有人——個人、領導者、組織和社會，都能運用引導的力量來解決那些看似無法解決的問題<sup>i</sup>。我們意識到，這是一項艱巨的任務，也許有的人認為這種想法有點不著邊際，他們也是對的，沒錯，這是一項艱巨的任務。在前面的章節中，我們從來沒有說過這很容易，與此同時，我們也從不認為到它是毫

無意義或不可實現。

引導方法和工具能幫助人們更好地共同思考，但它只是冰山一角。根據我們的經驗，專注於工具並不能釋放出引導的巨大影響力，即引導可以“點燃變革”。我們認為，引導的力量不僅來自於引導的方式，更來自於引導者的思考和行動方式：來自於引導者的能力、道德操守以及立場；引導者的技能、知識和態度——所有這些都以對引導力量的深刻哲學信念為基礎，也是本書所描述的促發變革的各類影響效果的原因。同時，這也是推動我們的團體、組織和社會向前發展的必要條件。

因此，我們希望點燃你心中的火花，希望你運用本書中的想法和建議，去嘗試運用引導的力量。我們邀請你採用引導者的立場，去探索和幫助你的團隊、社區更好地共同思考。我們相信，這些嘗試必將激勵你進一步探索引導。

---

### 我確信了引導的力量，那麼我該如何駕馭它呢？

發現引導的力量，是利用其力量和潛能的最重要一步。這本書是由一群及其投入的、狂熱的引導者合作完成的。我們的目標是既要與熱愛引導的夥伴交流，同時要幫助更多人發現引導的力量。我們本書的最終目標是幫助個人、團體、組織和社會不斷成長、擴大和繁榮，以及透過他們在自己的環境中應用引導的力量。

作為決策者，你可以透過成為引導型的領導者來使用引導的力量。你還可以利用本書中的技能和流程來幫助人們參與到對話中，去解決無法解決的問題，解決衝突，改變文化，促進變革；你也可以聘請引導師來幫助你設計最適合的參與流程；你還可以接受流程引導培訓，鼓勵和支持你的員工學習引導，確保你的員工有時間和空間創造真實的，甚至有時是困難的對話，事後再一起進行批判性的反思。但最重要的是，你可以堅持維護引導協作的價值觀，並相信最佳決策基於每一位相關人員的智慧。

我們的論點是，引導的力量可以在世界各地得以利用。人們可以利用它來建立理解，發現和加強連結，化解衝突，解決那些看似無法解決的問題，加強創造力和創新力，並賦予人們廣泛參與決策的能力。

正如我們在引言中所說，如今，引導的哲學、技能、流程和專業度之於我們的未來，可能比歷史上的任何時候都來得重要。為了團體、團隊、組織和社會的生存和發

展，我們需要利用引導的力量來幫助我們進行真實和有意識的對話，這將有助於我們瞭解自己，瞭解彼此以及瞭解我們周圍的世界。為了戰勝如今似乎很普遍的混亂、不確定性、破壞和分裂，我們需要引導和引導者來創造空間，創造使我們所有人都能夠共同思考的流程。我們需要協助人們彼此對話和彼此傾聽，批判性和創造性地思考，並探索支持、挑戰和與自己衝突的想法。但最重要的，我們需要幫助人們相信一切皆有可能，並確保每個人的智慧都有助於發展出最明智的結果。

為了利用引導的力量，我們需要挑戰自己，過一種引導式的生活方式。我們需要系統地、深思熟慮地思考如何讓別人一起參與我們所做的一切，和我們做出的每一個決定。愛因斯坦有一句名言：“瘋狂的定義就是一遍又一遍地做同樣的事情，卻期待不同的結果。”，是時候以不同的方式做事了。我們希望本書中關於引導影響力的故事和分享，會給予我們每個人信心，透過利用引導的力量更好地共同思考！

---

### 我們臨別時的感想

勵志演說家史蒂夫·吉利蘭（Steve Gilliland）寫道：“生活中真正的樂趣在於旅行，所以享受旅程吧！”<sup>iii</sup>。作為來自世界各地的引導領域同道中人的思考集合，本書的編著目的，是寫下我們個人和我們共同對引導的力量的見解。我們來自在五大洲，八個時區，所有的編纂工作都以線上遠端方式完成。雖然這似乎是一項艱巨的任務，但我們一路上玩得很開心。我們不斷學習、探索和挑戰自己和彼此。在最後那次文字作者和視覺貢獻者會議上，整個團隊用自主引導的方式回顧和反思了開發和編寫本書的全過程，付出的時間和努力，我們之間的互動以及我們學到的經驗教訓。過程中有歡笑、有淚水，但有一件事我們都同意，我們都享受這個旅程！

總的來說，我們現在對引導及其可能引發的影響更加“狂熱”了。我們認為，這本書的出品並不是我們共同努力，彼此對話的結束，而是一個令人興奮的、不斷擴展的全球性對話的開始。我們如何共同創造我們想要生活、工作的團隊、組織、社區和世界？我們如何能更好地共同思考，使我們的決策和行動能夠帶來積極的結果和影響？我們如何利用引導的力量來改善我們的生活、社區和組織？

我們寫這本書的共同目的是激勵你發現並釋放你自己和他人的引導力量。所有解決方案都從對話開始，我們希望這本書能成為促進你自我對話的催化劑。希望您能從中獲得啟發，將引導和引導原則融入您的生活、人際互動、思考、決策和行動中。

但最重要的是，我們希望您能將本書中的理念、案例和概念運用在您自己的工作和生活中。我們誠摯邀請您與我們攜手，共同探索如何釋放引導的力量，在各個領域引發深刻而變革性的正向改變。

我們希望聽到你（讀者）的反饋，關於引導的力量如何影響你的生活的？你是如何利用引導的力量的？你在這一領域的經驗，你在旁觀察或親身參與過哪些？你想如何利用引導的力量來改變世界？歡迎加入引導的力量 @#FacPower對話，提出你的問題並分享你自己的例子吧。

### 參考文獻

- i. 卡哈尼（2007 年）。解決棘手的問題：一種開放的談話、傾聽和創造新的現實（第 2 版），Berrett-Koehler Publishers
- ii. 吉利蘭（2019），享受旅程（第二版），Pearhouse Press



## 附錄 A

# 流程描述、術語與定義

譯者：陳姝娟 Amy S.J., Chen

### 力場分析

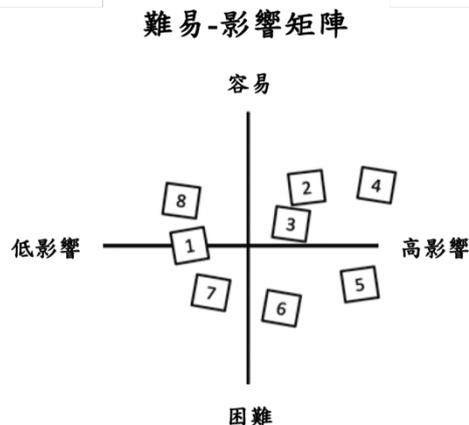
力場分析是由社會心理學家Kurt Lewin先生在1940年代創建的，最初在他的心理學工作中使用它。而如今，力場分析也被運用在組織變革當中。

力場分析背後的邏輯是，變革的博弈在於驅動變革的力量和抵制變革的力量之間的較勁，要實現變革，必須加強驅動力或削弱抵抗力。

維基百科貢獻者（2021年4月9日），力場分析的維基百科（[https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field_analysis)）。

### 難易和影響矩陣

“難易和影響矩陣”是一種排序和決策工具，可幫助人們更有效地管理時間。組織、團隊或個人可根據任務的難易程度，以及任務將產生的潛在影響或收益來評估可能的解決方案和活動。



### 六頂思考帽

六頂思考帽是De Bono（德·博諾）博士開發的一種規劃思考過程的方法，幫助團隊以更深入的、又兼具集思廣益的方式共同思考。此方法可從不同角度探索複雜性問題和挑戰。在形成策略或制定複雜決策的過程中，從各個角度審視和思考問題是很值得推崇的方法。

不同顏色的帽子是個隱喻，用作比喻不同的思維模式，切換到某種類型的思維是透過戴上不同顏色的帽子來象徵的。這六頂思維帽的隱喻，提供了思維類型區隔，它比人們內在思想固有的偏見更完整、更全面。所有這些思考帽都有助於人們更深入地思考某個話題。

這些帽子是：

- 白色： 邏輯和事實
- 紅色： 感覺和情緒
- 黃色： 機會和可用性
- 黑色： 威脅、困難和障礙
- 綠色： 創意
- 藍色： 思考過程、對思考的反思

維基百科貢獻者（2021a，4月6日）：六頂思考帽的維基百科([https://en.wikipedia.org/wiki/Six\\_Thinking\\_Hats](https://en.wikipedia.org/wiki/Six_Thinking_Hats))

《六頂思考帽（修訂和更新版）》，愛德華 德 博諾（1999），後灣出版社

### 破冰船和能量器

"破冰船"一詞來自"破冰"，而"破冰"源自人們用破冰船打破北極地區的冰層，使其他船隻更易於航行。同理，透過創造使學習者感覺更舒適的氛圍鼓勵對話，為學習的發生鋪平道路，稱為“破冰(船)”。具體而言，“破冰“是一項旨在幫助人們相互認識的活動，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、有趣的活動，使一群人活躍起來。當參與者開始變得反應遲緩、精力下降、動力不足時，用它特別管用。能量器通常涉及身體活動，它會迅速改變群體的狀態。

### 肯定式探詢（又稱欣賞式探詢）

肯定式探詢（AI, appreciative Inquiry）是在凱斯西儲大學組織行為部開發的，從David Cooperrider和Suresh Srivastva於1987年的一篇文章開始。他們認為過度使用"解決問題"阻礙了不同形式的社會進步，要產生出組織如何更好地發展的想法和模型，需要採

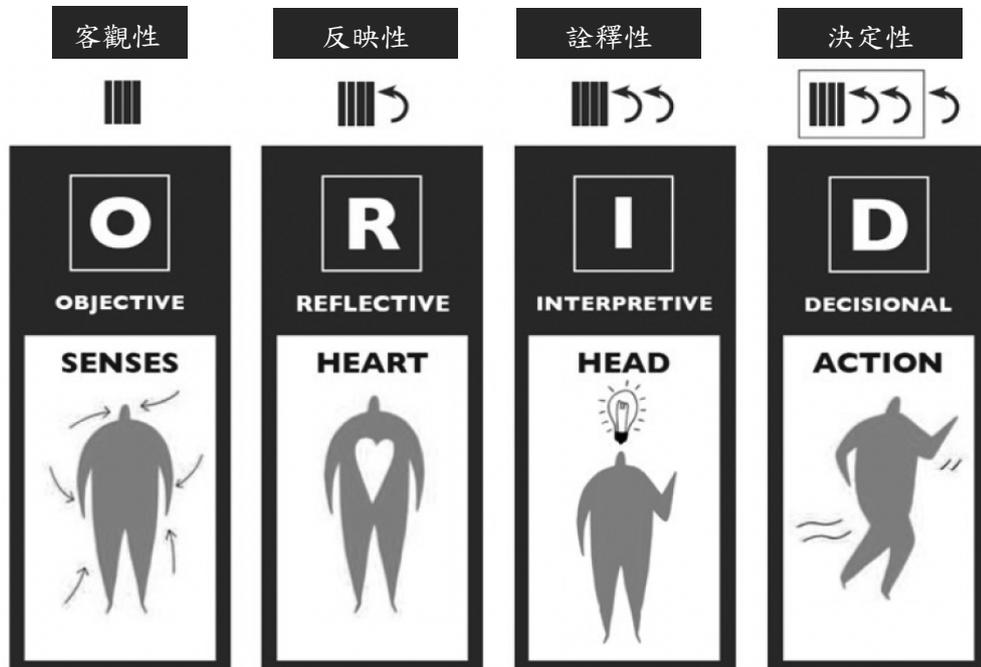
用新的探詢方法。

肯定式探詢 (AI) 基於這樣的假設：我們提出的問題往往會將我們的注意力集中在一個特定的反方向上，即組織會朝著被他們堅持不懈地提出的問題的方向發展。在1980年代中期，大多數評估和解決問題的方法都基於缺陷模型，例如提出諸如“哪裡出錯了? ”, "出了什麼問題? ", 或"需要修復什麼?", 除了問“問題是什麼? ”, 人們還用"挑戰"來表達那些問題，這種挑戰的說法仍然集中在缺陷上，那是需要修復或解決的問題。欣賞性探究則第一次認真地，讓人們將注意力重新集中在有效的東西上，那些積極而重要的，人們真正關心的事情上。如近，肯定式探詢在組織變革中被經常運用。

《肯定式探詢手冊：致變革的領導者》（第2版），Cooperrider, D. L (2008)，Berrett-Koehler 出版社

維基百科貢獻者（2021a，2月15日），讚賞的詢問的維基百科（[https://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative\\_inquiry](https://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry)）

### 焦點討論法



《焦點討論的藝術：工作場所的100個對話樣本》一書提供了一系列有用的對話指南。獲取焦點對話ORID完整問題集，請參考《焦點對話的藝術》一書。以下是書中內容的簡短摘錄（已獲得許可8）：

<sup>8</sup> 經許可轉載《專注對話的藝術：在工作場所獲得智慧的 100 種方法》。加拿大文化事業學會，ICA Associates Inc. 多倫多，1999，新社會出版社，加布里奧拉島。

### 開頭

- 讓我們來喝杯咖啡，談談這個好嗎？

### 客觀性問題

- 關於您要面臨的決定，有哪些事實？
- 您如何描述問題和情況？
- 問題的不同方面是什麼？

### 反映性問題

- 您在這方面面臨著哪些需求和壓力？
- 是什麼讓它如此難以抉擇？
  
- 在這種情況下你有什麼感覺？

### 詮釋性問題

- 有哪些選擇？
- 在做出這個決定時，您希望持有什麼價值觀？
- 採取第一個選項，有哪些好處？有哪些不利？
- 採取第二個選項，有什麼好處？不利因素又有哪些？

### 決定性問題

- 這個決定會對您的生活產生什麼影響？
- 您需要為哪些後果做好準備？
- 實施它的第一步是什麼？

### 結束

- 這是一個非常艱難的選擇... [...]

## 敏捷設計衝刺

衝刺 (sprint) 是指團隊在一個較短的時間限制內，去完成一定數量的工作項類。有關敏捷流程的更多詳細信息，請參閱 [agilemanifesto.org](http://agilemanifesto.org)

## ToP歷史掃描 (或奇跡之牆或旅程牆)

這種方法是一種強大的工具，能夠幫助團隊成員從彼此不同的角度學習，共同經歷一段時光之旅，回顧過去，為未來做好準備。它既適用於小型團隊，也適用於大型團

隊。

### 參與的技術® (ToP)

ToP是國際文化事業學會(ICA)在全球50多年的經驗中開創和完善的引導方法，是一個經得起驗證的方法和工具系統。它可以幫助各種不同的團隊共同完成各類型的任務。ToP方法的核心價值觀是包容和參與，團隊合作與協作，個人兼團體創造力，以及自主和行動，反思和學習。

參與的技術(ToP)是一套綜合的引導方法和工具。引導者設計和帶領會議，使小組成員能夠充分參與並專注於其工作的質量和成果。ToP由ICA開發，並被世界各地的ICA和ToP引導者使用。40多年來，ICA一直在與社區、組織、公司以及各類合作中使用ToP方法。

### 參與式前瞻性掃描

"地平線掃描"是一種透過系統檢查潛在威脅和機遇來發現潛在發展跡象的技術，關注點是新技術及其對議題的影響。該方法需要確定什麼是不變的，什麼變化了，以及什麼正在不斷變化。它探索了新穎的、意料之外的問題，以及持續存在的問題和趨勢，包括挑戰過去假設的，處於當前思維前沿的問題。(經合組織知識庫)



## 附錄 B

### 其他學習資源和推薦閱讀

譯者：陳姝娟 Amy S.J., Chen

#### 附錄A未涉及的引導書籍推薦：

- 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.

#### 商業書籍推薦：

- 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

### 其他學習資源和推薦閱讀

#### 研究論文推薦：

- 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>

### 有關引導的相關協會

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)

### 引導類網站與部落格

- [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)

引導在社交媒體上的常用標籤，如果你正找機會與他人就引導話題進行交流，可搜索：

#CommChat  
#FacWeek  
#ToPfacilitation  
#FacilitationFriday  
#Facilitation  
#FACPOWER  
#FacilitationFieldNotes



“引導能讓所有聲音都被聽到，所有的可能性都被探索，且不浪費任何取得更好結果的機會。”

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

“在全球轉型的時代，成功將取決於一起創新和共同解決問題。這本書將幫助你把這兩件事情呈現出來。”

—— 邦妮·卡弗 BONNIE CAVER, 國際商務傳播者協會主席

“對於任何希望在全球各地帶來可持續、持久和積極變化的人來說，這本書都是必讀的。”

—— 吳咨杏 JORIE WU, IAF-CPF, 朝邦基金會主席

“許多才華橫溢的引導師聚集在此，分享他們的智慧和實戰方案，以使團隊有效地思考、工作，並實現強有力的變革。”

—— 維奈·庫馬爾 (VINAY KUMAR), IAF-CPF, IAF 國際引導協會主席

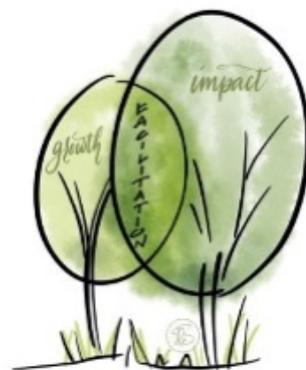
“引導使工作變得簡單 謝謝你們撰寫這本功能強大的書。”

—— 羅伯遜·沃克 (ROBERTSON WORK),  
《富有同情心的文明》作者，前聯合國開發計劃署政策顧問

“我會鼓勵任何面臨巨大挑戰的人閱讀這本書。”

—— 肖恩·麥卡錫 (SHAUN McCARTHY QBE)

行動可持續性 主席



電子版, ISBN: 978-1-9168868-0-3

**#FacPower**