

# Standing in the Fire

Leading High-Heat  
Meetings with Clarity, Calm, and Courage

(美) 拉里·德雷斯勒(Larry Dressler) 著  
林恩慈 等(立德管理顾问有限公司) 译

# 引导 会议之火

激发团队潜能，引导团队高效决策



引导激烈高压会议犹如引领熊熊大火，  
火有破坏之力，也有创造之能，  
优秀的引导者将伫立于火，引火之能，为企业创造无限价值



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# Standing in the Fire

Leading High-Heat  
Meetings with Clarity, Calm, and Courage

(美) 拉里·德雷斯勒(Larry Dressler) 著  
林恩慈 等(立德管理顾问有限公司) 译

# 引导 会议之火

激发团队潜能，引导团队高效决策



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 BEIJING

Larry Dressler, Foreword by Roger Schwarz: Standing in the Fire: Leading High-Heat Meetings with Clarity, Calm, and Courage

Copyright © 2010 by Larry Dressler

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版经由 Berrett-Koehler Publishers 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2011-1327

#### 图书在版编目（CIP）数据

引导会议之火：激发团队潜能，引导团队高效决策 / (美) 德雷斯勒 (Dressler, L.) 著；林恩慈等译. —北京：电子工业出版社，2012.5

书名原文：Standing in the Fire: Leading High-Heat Meetings with Clarity, Calm, and Courage  
ISBN 978-7-121-16695-2

I. ①引… II. ①德… ②林… III. ①会议—组织管理学 IV. ①C931.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 060154 号

责任编辑：刘露明

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司  
装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15.25 字数：180 千字

印 次：2012 年 5 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 [zlts@phei.com.cn](mailto:zlts@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：(010) 88258888。



## 献 辞

---

献给两位信念明确的、睿智的、心胸开阔的、永远年轻的长者——我的父亲 Harold Wasserman Dressler 和他的表亲 Sidney Wasserman。他们为家庭和社区所做的诸多服务和贡献，感动了许多与他们接触过的人们，并且改变了他们每个人的世界。



## 推荐序一

1949年8月5日蒙大拿州的曼恩克市，华格纳·道奇在火灾中幸存的事例被载入史册。道奇是一位资深的森林灭火空降员，当时他与队友们跳伞空降到曼恩克，抢救一场由闪电引发的森林大火。他们登上停在米苏拉(Missoula)的C—47军用飞机的时候火势还很小。而到了下午4时15分，他们空降并接近冲沟时，火势已经猛烈得一发不可收拾了。

道奇和队友们越过冲沟，米苏拉河和一大排松树为他们隔开火势。他们所处的地形很难看清火势的走向。当小组到达山顶，映入他们眼帘的是火势已经越过冲沟，并且距离他们只有数百米。道奇呼喊着重队友们赶快撤退，他们开始往峡谷峭壁上跑。然而火以每小时50公里的速度向他们逼近，并且还在加速中。道奇意识到，他和队友们很快就会窒息或在逃跑中被火烧死，所以他停了下来。

他按捺住对死亡的恐惧，想到一个解决办法。他面向熊熊的烈火，在自己的周围燃起一道火圈，这道火圈很快烧成灰烬，他希望火焰无法“跨过”这道灰烬。道奇呼喊着重队友们与他一起趴在这道

他新烧出的灰烬圈内。或许是他们听不见他的叫喊声，或许是他们根本不想听，他的队友们仍然奔跑着。火势烧向他们，13位队友就这样被这场大火吞噬了。华格纳·道奇是这场大火唯一的幸存者。

引导者常以“伫立在火中”比喻引导者被小组成员的挑战性问题问倒，同时又被引导者自身的内在修养问题引致混乱的情境。不过，从曼恩克火灾的火圈经验中，倒是让我们明白：

- 你绝不知道何时火会点燃起来或改变方向。
- 对你而言，有效的过往知识或许无助于现在的情境。能够成功地伫立在火中，意味着要依据当下情况发现新的工具和技术。
- 如果你懂得尊重火及知道如何利用它，火可以成为你的好朋友。
- 最终要能够成功地构建一个使自己变得冷静、有好奇心、勇敢、慈悲及灵活地伫立在火中思考和感受的心智范式，否则就会很容易在火中迷失了自己。

在这本书中，拉里·德雷斯勒提出了令人深思的问题。固然拥有工具和技术很重要，然而我们的思考和感受方式也可能会削弱运用工具的能力，使工具和技术只能发挥出极小的价值，在我们面临问题时，使我们在协助他人的过程中变得低效。这些问题会扭曲我们的观点和削弱我们给小组成员提供服务的能力。

我们当中的某些人，在遭受到强势的人的挑战时会产生抗拒情绪；有些人在当他人不主动或不承担责任时会愤怒；有些人会为获得小组的欢心而去做一些不应该做的事情。这类例子我可以继续再举下去，但我想你应该已经明白我想要表达的意思了。过去的30年



来，我协助无数的组织发展，帮助人力资源专业人士、引导师和领导者取得更佳的成效及建立更好的人际关系。相较于帮助他们去获得成效，我觉得能够帮助他们阐明削弱其效能的思考和感受模式更为重要。如同我的客户及同事，我也与他们一样面对着类似的这些问题，我仍然在学习中。

学习“伫立在火中”(Standing in the Fire)，就是通过锻炼和实践去完善你的心智。每个人都走在不同的路上，有着不同的学习成长途径。当失去平衡的时候，我们需要有人来指示我们是在什么样的情况下失去平衡及因何失衡，协助我们去学习如何重新恢复平衡，去开发自己在团队引导中自我展现的方法，使我们能够更容易保持冷静，有好奇心、慈悲心和勇气。这些方法在书中的各章节里都有详细的陈述和指导。

当你提升了伫立在火中的能力，才会对他人和自己的思考和行为真正地表现出体恤的心态。你就能减少对“会发生什么事情、发生着什么事情或将会有什么事情发生”而担心的时间。你会减少耗损能量的行为、愧疚和失望的感受，拥有更多的能量去做你的工作，并且更能享受其中！简单来说，你强健了你的心理，最终，这是你给自己的一份礼物。

拉里是一位能够在上述的过程中给予我们协助的理想导师，他是一位有真才实学的人。犹记得我们在数年前第一次见面的情景，当时他在专业引导师的研讨会中主持“伫立在火中”小型工作坊。当我走进研讨会会场时，拉里正进行着自我介绍的环节。当我介绍自己的时候，他对我说了一句话：“我非常高兴你在这里！我非常欣赏你的工作，你的著作对我有着深远的影响。当我知道你会来参加这

个工作坊时我感到很紧张。”拉里的那份透明坦荡及冷静和他愿意在我面前展现他脆弱的一面触动了我。当时我们 1 分钟前才刚见面，而他能够向我坦陈他的感受，快速地建立起我俩的关系。过了不久，我意识到他在这场研讨会中，应用着在这个活动中所教给我们的方法。我心中暗想：“他是我要学习的对象。”从那时候开始，拉里与我成为伙伴，我们经常通过线上会议频繁在网上相互学习交流。

学习“伫立在火中”是一项个人修炼，而拉里是一位会在我们的修炼过程中给予协助并且分享他自己经历的导师。他向我们展现出应如何挑战自己，以及他是如何挑战自己的经历。他也与我们分享如何更有同理心，更能体恤他人和拥有慈悲心怀。总而言之，他指导着我们安全地在这个会议引导的领域里掌好舵，抵达一个更美好的地方。享受这个旅程吧！

罗杰·舒瓦茨 (Roger Schwarz)

《熟练的引导者》(*The Skilled Facilitator*) 的作者，  
一位具有广泛资源的顾问、引导师、经理人、培训师及教练





## 推荐序二

### 引导组织变革发展，源自由内而外的领导力修为

连夜读完林恩慈 (Karen Lim) 发来的翻译文稿，已经凌晨 2 点，却感觉神清气爽，大脑一片安静空宁。当自己被全然的同理之后，剩下的是一颗平静祥和的心。修行，就是我们的身心感受当下，就在这一呼一吸之间。如作者所言，经历“火”的考验，是一种修为，更是一种品格——人类成就的真实表征之根源。

一口气读到第 9 章“培养良好状态的日常准备工作”：在日常的培养中要时刻感受当下，保持定心和静心的修炼，这将令引导者形成放松、清醒、同理心的习惯；而本书的核心——引导者的六大心法前两条“保持自我意识”和“处在当下”强调：引导者须全然体验当下，控制情绪热键被触动，保持静止和安静，挖掘感觉、同理心和直觉的智慧。眼睛触及这些语句时，心头一热，一道灵光在脑海里闪现，油然呈现在面前的是，一个关于个人领导力修为心路历程的体验之旅，而不仅仅是关于引导者的工具和方法的著作。个人领导力的修为，适合每位需要提升影响力的读者，持续修为所带来

的价值不仅仅在工作中，更体现在生活的方方面面。

2012 到来，作为在公司已有 12 个年头的人力资源部门的资深员工，我提出“跨越 2012”学习型组织构建口号，触动有志于承担改变团队行为责任的领导并协助他们行动起来。今天翻阅此书，我深深感受到作者所言的“伫立于火，引火之能，为企业创造无限价值”的含义。期间，对自己最大的挑战是“我是谁？”，因为大家早已经习惯了“我”的资深培训师角色，领导们在承担学习型组织构建职责的起始阶段，不断地习惯性索求答案，特别是被困扰在固定思维中时，迫切地希望立即得到快速、高效的方法突破瓶颈，期盼空降一位高效的管理者来处理面临的困扰，获得哪怕是短暂的安宁。这种需求似火般忽然剧烈，猛烈地直面扑来，当下的引导者若不屈服顺应的话，感觉立刻会被吞噬掉。每当这一时刻来临，我要直面“我是谁？”“为什么不追求简单的需求满足和高效控制？”“为何要承受这份煎熬和不确定性？”……

2005 年和 Karen 首度合作，由此认识和逐步了解了引导技术的价值。2002 年至 2008 年间，在学习、运用了 6 年培训法后，深深体会到只有领导的重视、负责和行动，才会最终有效地促进组织中的行为改变，而组织发展的核心正是这种最有价值的思维转化。在公司内多年的观察、累积的人脉以及对“火”的敏感和洞察，促使我不断思考“自己继续为企业服务的话，自己的价值定位是什么？使命意义又何在呢？”在拷问自己中，我不断明晰答案，从而保有一如既往的激情和动力，就如作者在第 10 章提出的四个问题：“我在此给世界做什么贡献？我今天在此为谁提供服务？我今天要帮助他们达成什么目标？什么原则与信念将帮助我秉着诚信和服务精神去



付出我的才能？”

因为火的存在，领导力和组织发展才有了前提。与团队之“火”共舞，能促使组织不断变革发展。省思清明后，“不断提升组织效能，催化组织变革发展”成为自己持续发展的定位。随后至今，以组织发展顾问的角色，在力所能及的影响圈内，不断地向组织、领导拷问：“再干5年，您想要什么样的团队？想看到什么样的组织？想成为什么样的领导？”“没想到的话，您确定就能干到那一天？即使到了那一天，您能感受到自己是成功的吗？”……不断提出问题，不断地拷问每位领导、员工和每个团队。

作者书中对团队之“火”创造性释义为能量、启发、净化、重生和转化，这是具有生产力的特质；而“火”同样也具有破坏力的特质。在拷问行为的当下，不时感受到组织、领导扑面而来的“火”的炙热和威力。敲打和触动本位利益的边界、打破本位主义的思维定式以促进组织效能提升的过程中，坎坷和忐忑也一路伴随。回想5年来火中的伫立，正如作者所述的“保持冷静、清醒和内在的勇气”，而这一切，源于自己清晰的使命感，和本书作者所信守的一个信念——对话与人际连接将使世界变得更好。

身为一位领导者，我们必须保持一个高效的引导式领导者的角色。通常我们需要容忍糟糕的情况，去体验不舒服的感受，必然也会受到其他人激烈的能量影响而打破自身的平衡。然而我们应尽快地自我修复，回到平衡的状态中。当我们身为引导者时，我们就选择了一个时时要寻找是什么发生了、当下的我是谁的态度。

如何把控引导者内心之火，本书第2部分的讲授细微详尽，包含了What和How，在第3部分，则是Why。为什么要成为一位引



导者？为什么要引领“火”和与“火”共舞？各位，如果您是人力资源经理或培训师的话，明晰自己“我是谁？”，将最终支撑您伫立在火中。

感谢拉里的著作。Karen 跨越 2012 春节的翻译，一气呵成的文字，如同甘泉般滴滴滋润着每颗种子的发芽、成长。引导者，一如海峡上的跨海渡轮，目标就是协助一辆辆汽车跨越海峡，每辆汽车都有自己的方向和目标，渡轮的使命就是从此岸到彼岸。催化组织发展，前提是自己不断更新，让自己内心之火常燃。每个人都是自己人生体验修为的引导者，在一呼一吸间，与生命之火共舞，追求不懈，使人生体验沉淀传承。

这个世界穿透一切高墙的东西，就在我们的内心深处，无法达到，也接触不到，那就是“我是谁？”

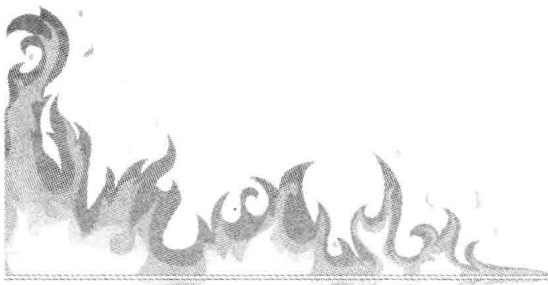
火，见与不见，都在。

洗开炫

中国华人引导者协会会员

诺和诺德（中国）制药有限公司大中华区

领导力和组织发展资深顾问



## 推荐序三

2011年初春3月，我第一次接触到引导，同时开始知道有引导师这个职业。我请了立德管理顾问公司的引导师罗筱、助理引导师万晓斌为我们新天龙公司进行了战略引导会议。

这次会议带给我很大的震撼，它与以往的培训、咨询大不相同。在会议中，干部们和我真正坦诚相待，开诚布公地交流意见，为企业发展贡献团队的智慧。这让我了解到干部们真实的想法，而不是应付的语言。干部之间也消除了隔阂，不再只考虑自己的工作和部门，而是站在整个企业的角度思考问题，部门间的合作成了常态。企业内的氛围也大大改变了，大家主动地、积极地、自主地开展工作，一切都是为了我们大家共同的目标！现在每次会议大家都会亲昵地说“使用‘罗筱法’展开讨论”，这种积极高效的方法已经成为大家新的工作模式和流程。

在会议的过程中我感受到引导师的特质。引导师没有在现场做绚丽的技术展现、滔滔不绝地宣讲，而是平实、认真、亲和及包容地接受了我与团队的一切，转变就这么自然发生了，创造就这样产

生了。同时引导师也像作为领导者的我的一面镜子，直接呈现出我在未来引导着团队向前发展时须拥有的领导特质，帮助我成为一位引导式领导者。

《引导会议之火》这本书中所谈到的引导者特质是身为引导师和领导者需要培养的内在修养，而我个人认为无论是引导师还是引导式的领导者，只有技术而没有修为，是无法长期推进组织发展和变革的，书中所阐述的内容是培养修为和修炼的心法。

通过引导师的引导，新天龙将启动转变作为一个开始，而我对内在的修炼和学习将推动新天龙有更好的持续性发展！

张龙江

董事长

浙江中纺新天龙纺织科技有限公司



## 译者序

这不只是一本引导者的修炼成长之书，也是给那些每天需要主持不同类型会议的人在议事、成事中学习和成长的指南。

与拉里沟通他写这本书的本意和翻译这本书时，我们对彼此处在不同的文化和国度所做的相同工作进行探讨，我对拉里所说的“在火中锻炼”有深刻的体会，对引导工作也有了进一步的领悟。

华夏文化用“水”来描述变化莫测的环境。水不争而利万物，但水能载舟亦能覆舟。拉里用“火”来诠释幻化无常的过程。火同时有着激烈、狂放、毁灭及和煦、温暖等不同层次的温度，并且燃烧后给予大自然无限的养分。不同文化以两种不同的大自然形态述说着引导者在工作中的相同特性，这也是引导者需要修炼的重要特质，即以自己强大的内在作为媒介，应用不同的技巧和技术来推进过程。在此拉里带领着我们探索引导者的毕生学习历程。

我在国内和亚洲从事会议引导和培养引导者的工作已十余年，深刻体会到优秀的引导者拥有的精湛技术及技巧、了解技术的应用原理及设计只是一个基础，若他没有一个强大的内心世界和清晰的

指导思想进行实时的会议引导工作，则会影响团队的言行与思考，进而影响组织发展及变革中所涉及的过程及人、事和结果。因此引导者的内在能力建设是其成长过程中的重中之重。

在时代变迭、现代经济快速发展和信息爆炸的大环境中，组织和企业为了能够突破发展瓶颈和快中求稳，需要组织中的成员共同集思广议未来的发展方向，而探讨的议题也越趋复杂，需要众多利益相关者参与。为了实现群策群力的协同过程，让参与的人行动起来，企业和组织也大量需要有着引导能力的人来引领组织的发展和前进。

引导（Facilitate）适应了集思广益、群策群力、众志成城的时代发展需求，同时衍生的引导式文化在企业 and 组织发展过程中演化出以下不同的涵义和特性。

- **引导式个人（Facilitative Individual）** 善于与团队一起共事，协助同事有效地协作，有良好的沟通、合作解决问题与制定计划、建立共识、化解冲突的能力和知识。这是组织中的经理人和需要主持和召开会议的人所要培养的基本技能和学习的知识。
- **引导者（Facilitator）** 能够让团队与组织有效运作，群策群力，实现组织设定的目标。在引导会议过程中能够保持中立、不表达自己的立场或观点，但通过过程设计和行动来倡导公平、公正、开放和包容，协助团队完成工作。在引导团队成员共同实现目标的过程中，引导团队成员学习或对话，帮助团队深入思考，跳出惯性思维模式，反思他们的假设、信念与价值，引导组织的发展或变革，关注全局。这是企业人力资源工作者的实践方向。通过培养引导者的能力和促进他学习





知识，使他成为组织发展和变革的战略推手。

- **专业引导师 (Professional Facilitator)** 能够察觉到团队和组织动态，并且设计出行之有效的流程，组织利益相关者全面参与，在参与的过程中让组织成员能够发挥潜力和创造力去形成及表达出组织的愿景和目标，并且承诺去实践参与过程中所产生的想法与创意。专业引导师也是引导式领导 (Facilitative Leadership) 的实践者，就是面对现今许多未知情境，使组织具有更多的差异化，促进创意和协同，创造众志成城的企业文化的领导者所需要培养的领导能力。

选择翻译拉里这本书也是为了帮助国内只是关注引导技术和技巧、被许多似是而非的引导概念或名词迷惑了的朋友进一步了解引导师的实际工作和促进他们思考前进的方向。

在翻译的过程中，金洛姝、唐思亮对本书进行了初译，罗筱也提供了帮助，由于他们的贡献让中译版《会议引导之火》能够顺利与大家见面！我在翻译和校对的过程中做了一次内在的火之洗礼和澄清，获益匪浅，相信你也会如此！

这是一本带着问题去思考，帮助引导者成长的内功修炼之书！  
是一本值得反复咀嚼和珍藏的学习之书！

林恩慈 (Karen Lim)

国际引导者协会认证专业引导师 (CPF)

国际引导者协会 (IAF) 中国区代表

立德管理顾问有限公司董事、组织发展引导师

Karen@Leadershipinc.com.cn

