



发“22881”到
106900292251
成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。

The SMART Guide to
Getting Results with Groups, New and Revised

The SECRETS of Facilitation 引导的秘诀

通过团队合作获得结果的SMART指南
(最新修订版)

(美) 迈克尔·威尔金森 (Michael Wilkinson) 著
甄进明 朱庆 石天路 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

014041990

C936
383-2

The SMART Guide to
Getting Results with Groups, New and Revised

The **SECRETS**
of **Facilitation**
引导的秘诀

通过团队合作获得结果的SMART指南

(最新修订版)

C936
383-2

(美) 迈克尔·威尔金森 (Michael Wilkinson) 著
甄进明 朱庆 石天路 译



北航

C1729564

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

0101130310

Michael Wilkinson: The Secrets of Facilitation: The SMART Guide to Getting Results with Groups, New and Revised

ISBN: 9781118206133

Copyright ©2012 by Michael Wilkinson

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Limited.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2014 by Century Wave Culture Development Co-PHEI. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由John Wiley & Sons, Limited. 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: 01-2013-8772

图书在版编目(CIP)数据

引导的秘诀: 通过团队合作获得结果的 SMART 指南 / (美) 威尔金森 (Wilkinson, M.) 著; 甄进明, 朱庆, 石天路译. —最新修订版. —北京: 电子工业出版社, 2014.5

书名原文: The Secrets of Facilitation: The SMART Guide to Getting Results with Groups, New and Revised

ISBN 978-7-121-22881-0

I. ①引… II. ①威… ②甄… ③朱… ④石… III. ①组织管理学 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 066364 号

责任编辑: 杨洪军

印刷: 涿州市京南印刷厂

装订: 涿州市京南印刷厂

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: 787×1092 1/16 印张: 23 字数: 532 千字

印次: 2014 年 5 月第 1 次印刷

定价: 68.00 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, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



译者序

让团队发挥出最好

如果说教练是让个人发挥出最好，引导则是让团队发挥出最好！引导是团队教练的核心，基于以人为本的哲学理念，尊重个人以及每个人在团队中的角色和需求，共识团队合作机制和冲突处理方式，促进团队有效地进行决策和决策后的积极贯彻执行。

“引导”一词的英文是 facilitate，其含义包括引导、辅导、梳理、促进、催化等。在本书翻译过程中，我们翻译团队最大的争议是确定这个核心英文词的中文翻译词语，然而始终没有找到一个满意的中文词语能够较全面地表述出这个英文单词的含义，最后大家妥协了，同意采纳“引导”这个词。

为什么没能够找出一个恰当合适的中文词呢？我个人对此有一点解读，语言本身就是文化，这是因为我们中华文化中，没有建立起引导相关的概念，或者说我们很少采纳和使用引导的工作方式来应对团队的问题。在我们博大精深的传统文化中，有太深厚的控制和愚民色彩，缺乏以人为本和协作。特别是我们当今的教育模式，更片面地看重个人的学习成绩，从小就在强化每个人与他人的竞争获胜的意识，因此常常看到一群聪明的人组成的团队很艰难地进行合作，结果往往便是 1+1 远远小于 2。由于我们文化中引导的缺失，引入和推动针对团队和群体的引导服务，必定会为中国的团队管理实践带来突出的成效。

正式接触引导是 1999 年，当时我已经在 IBM 公司工作了多年，对引导这个词并不陌生，特别是英文 facilitate 这个词，但是一次正式的引导服务给我留下了深刻的影响。当时 IBM 针对在华服务业务的拓展，成立了一个 ACT (Accelerate Change Team) 的工作组 (Task Force)，由资深的业务经理组成，研讨 IBM 在华的服务业务，梳理服务业务改进的策略和行动计划。其中的一次会议，公司聘请了一个外部引导者来组织研讨会活动。会议的第一步是让各位经理列出三个自己认为在业务中需要解决的问题；第二步收集大家的问题，整理出问题清单，并让大家澄清对每个问题的理解和认识；第三步是大家投票选出五个大家共同关心或者认为重要的问题；第四步是分析问题的根本原因

(Root Cause); 第五步是大家列出解决方案和行动计划,进行澄清,然后采用投票方式确定执行那些解决方案行动计划。引导者采用一套引导程序,促成了这个来自多个部门的团队有效地合作,而且团队的确产出了高质量的可以实施的服务业务改进方案。

亲身经历并体会到引导有如此突出的成效,我在后来的咨询顾问工作中,多次借鉴了这次引导会议的组织模式,支持客户的管理团队进行有效的工作,达成团队的共识,有效地进行战略规划和问题解决。正是因为对引导工作方式的认同,我们选择翻译这本书。本书是引导方面的经典著作,系统地解读了引导工作模式,特别建立了引导的工作框架和流程,并给出每个阶段的关键活动和实操技巧,帮助我们系统化地理解和学习引导,并应用引导技术来帮助团队发挥出最好!

本书的翻译过程是一个很享受的过程。每个人字斟句酌的翻译过程,就像在与引导大师迈克尔·威尔金森进行对话。我们在翻译过程中学习和提升了自己,而且每个人很自然就把本书中的引导技术和技巧,应用到了各自的咨询和教练工作中,并且获得了很好的效果。2014年1月我应邀参加一个专注于车联网的企业管理年会,关于如何有效地对公司高管团队进行绩效考核和激励,我担当了引导者角色,组织公司的高管来讨论针对自己的绩效考核和激励策略,期间成功地应用了本书中介绍的多项引导技术,公司董事长兼CEO对引导达成的效果非常满意。

本书的翻译是团队共同努力合作完成的。按照本书的结构,朱庆同志主要负责本书第1~8章,甄进明同志主要负责总体把握以及第9~12章,石天路同志主要负责第13~17章。另外,感谢在本书翻译过程中提供帮助的王思、吴鸿、张尔泽。由于时间仓促,翻译不足之处,欢迎各位读者谅解和指正,也欢迎各位读者与我们共同探讨引导工作方式在中国的推广,联系邮件 zhenjm@leadingpm.com。

作为译者,我们认为本书有三类读者可以获益:

1. 作为团队的领导,学习和直接应用引导的技术和艺术,带领团队发挥出最好。
2. 作为企业或组织的高层领导,了解引导技术的精髓,把引导工作方式引入公司团队决策和管理中,建立团队引导文化;或者聘请外部的专业引导服务,解决公司团队决策和执行的效率。
3. 作为引导者或期望成为引导者,学习引导技术和艺术,精进自己的引导能力,能够为客户提供高质量的专业引导服务。

我们希望通过本书的翻译和推广,可以让更多的管理者认识、了解和应用引导技术,让团队发挥出最好!希望有更多的专业人士,通过这本书精进引导技能,成为专业引导者服务的提供者,促进引导工作方式的推广和应用。

甄进明 博士

北京力鼎创新管理咨询有限公司 首席顾问

北京启承转合管理顾问有限公司 合伙人



最新修订版序

从第1版《引导的秘诀》出版至今已经八年了，这期间世界发生了巨大的变化，同样的变化发生在引导的世界里，本书将对这些变化做出回应。

从很多《引导的秘诀》的读者那里，我听到了大量反馈。他们认为，这本书为他们提供了如何引导一个团队展开引导流程非常实用的基本技术。很多人经常告诉我，他们喜欢书中大量的案例分析以及情景对话，这些对他们进行实战操作有很大帮助。令我感到高兴的是，很多人发来电子邮件告诉我，他们是如何将书中的秘诀付诸实践的。我还听说很多人参加了“高效引导者”培训班，这个培训班专门传授《引导的秘诀》中发现的那些要点和技术。

从《引导的秘诀》读者的积极反馈中，我们还了解到越来越多的人正在引导虚拟会议，会议的参与者并不真的坐在一间会议室里。在一些极端的案例中，会议的引导者是唯一不在会议现场的参与者。读者反馈他们还需要更多的秘诀，教会他们如何引导更大的团队会议，采集更多的信息以使得会议更加高效，以及更好的引导防止“掉队”行为的发生。

从各种调查和研究获得的数据也支持了这些读者的需求。

- 例如，一个由 MCI（一个美国的会议研究机构，主要针对商务差旅和会议以及他们对于效率的影响，研究相关的趋势、成本和态度，1998 年）主持的关于会议的重要研究中发现，繁忙的专业人士每月要参加超过 60 次会议，调查中他们承认或多或少地在会议中会出现一些掉队的行为。超过 91% 的人承认有过思想开小差的情况，70% 的人说他们有过把其他工作带到会议上的情况，39% 的人有过会议中打盹的经历。
- 在卡尔森·瓦格利特差旅管理机构（CWT）的一项研究（《会议与活动：节省与成功的平衡》，2010 年）中，超过 80% 的参与者认为他们机构中的虚拟会议在快速增加。
- 在我自己的文章“精彩的会议案例”（The Case of Masterful Meetings，2006 年）

中，我记录了一个 20 人的团队，他们每个星期平均花在开会上的时间超过 13 小时，仅仅 15% 的会议效率的提升就相当于他们团队中增加了一个人的效果。

最新修订版中有哪些新的内容

很多！《引导的秘诀》新版反映了前面提到的很多需求，而且还有更多，我保留了读者喜欢的内容，并且在新版中读者还可以看到：

- 四章新的内容
 - 虚拟会议
 - 引导大型团队和会议
 - 引导多元文化团队
 - 为引导者建立内部网络
- 为高级引导者准备的十个参与战略
 - 简短的不期而遇
 - 堆砌和分从
 - 电梯间谈话
 - 非自愿类比
 - 未来的信
 - 最后的站立者
 - 更多/更少
 - 开始/结束/继续
 - 谈话棒
 - 搅拌
- 十个覆盖下面内容的新的秘诀
 - 定义会议产出：3H
 - 管理负责人出席
 - 开场鼓舞参会人
 - 就措辞达成共识
 - 准备虚拟会议
 - 引导大型团队
 - 引导大型会议
 - 管理演讲时间
 - 引导多元文化团队
 - 建立内部引导干部团队
- 十五个新增的案例分析
 - 引导者在市政领导团队中的角色
 - 让第二位副总裁参与的开场问题

- 准备愿景委员会会议
- 笔、ELMO 和停车板的力量
- 低调引导者
- 战略督导虚拟会议
- 引导灵性大会
- 加勒比政府的战略规划引导项目
- Hydro One 的拉动战略
- Saudi Aramco 公司的引导者开发计划
- 处理掉队行为的扩展信息，包括如何防止掉队行为，在面对掉队行为的时候如何去做
- 扩展的掉队行为列表，主要增加了五项内容
 - 手机迷恋者
 - 在话题间跳跃者
 - 插话者
 - 低能量的团队
 - 时间压力下的团队
- 大量新增材料
 - 应用秘诀召开一次简单会议
 - 应用秘诀召开工作小组的第一次会议
 - 负责人应该留在会议室中吗
 - 应该什么时候到达会场
 - 如何让决策者把他们的权力转移给你
 - 引导者是如何滥用手中的笔的
 - 众所周知的服从多数决策流程
 - 能量和可靠性
 - 过河：我最喜欢的团队建设练习
 - 定义会议的哪些内容可以对外沟通
 - 一个小工具，通过发现你的文化偏见改进你的多元文化沟通意识
 - 通过引导打破机构力量的影响
 - 引导者的中立：真实还是虚构
 - 引导者认证
 - 设置“为什么这样做”的问题，突出强调为什么一个特定的方法或策略会如此关键和重要
 - 在每章的末尾推荐一些练习，建议使用本章介绍的一个或多个主要概念

总之，读者可以从最新修订版中发现更多、更丰富的信息，最新修订版同时保留了使得第1版取得巨大成功的基本结构。我本人对本书的再版感到非常兴奋和期待。我们的宗旨是：与世界共享引导的力量！我们坚定不移地相信，引导是一个非常强大的工具，

它能帮助人们取得更好的通常也是更快的决策，并得到更高层次的支持和承诺。

- 更好的决策——因为各种不同的观点都开放的共享并得到充分的考虑
- 通常更快——因为使用了提高效率的流程和高效的沟通
- 更高层次的支持和承诺——因为影响决策的各种因素在产生过程中都得到了充分考虑

我希望通过本书的再版，给你力量并激励你与你服务的团队一起“共享引导的力量”。

迈克尔·威尔金森
领导力战略管理总监
与世界共享引导的力量

案例分析：行动中的秘诀——两位从业者如何将秘诀应用到他们的工作中

安迪·威尔是一位居住在伦敦的独立管理和培训顾问。

《引导的秘诀》为我最近的一系列会议带来了成功。我最近参与了一个政府组织的项目，经历了长时间的各种变革。他们给我的任务是组织三个大型会议（分别有 260 人、200 人和 150 人参与），讨论变革，分享信息并庆祝之前的成功。

那天，我的主要角色是召开这个大型会议，引导代表们对未来的思考，梳理当天各位发言者提出的问题并对当天发言进行观察。因此，我的角色是对问答环节进行引导，并在总体上保证会议的顺利进行。有一个好的开场发言对于一天的成功非常关键。

前两个会议看起来非常成功。其实，我知道尽管参与的深度是合理的，但是应该可以做得更好，引入更多的问题讨论并让下面的人提出更多的问题。另外我感觉，由于变革的不确定性，我没有能够在会场中营造一种更加融洽和温和的氛围，而这恰恰是我希望的。那天结束的时候我感觉气氛有点冷淡。

在第三个会议之前，我预订并收到了《引导的秘诀》一书。书是周一送到的，正好在最后一个会议之前两天。我周一晚上和周二阅读了这本书，而周三的会议已经准备就绪。我当时的想法是：有没有一些秘诀可以供我使用改进我的开场发言，以便鼓励更多的参与和提出更多的问题？到周二下午我读完了这本书，我的注意力集中在第 2 章和第 4 章——提问的秘诀和开场的秘诀，还有第 3 章的部分内容——准备的秘诀。我同时还在脑海中思考秘诀 19（使用 PeDeQs 指示）和秘诀 30（会议问答的秘诀）。周二下午，我重新计划并重写了我的开场发言，更好地关注 IEEI 大纲并遵循秘诀 30 的步骤建立问答部分的过程。

我在周三早上的第三次会议中使用了秘诀并观察人们的反应，开场发言效果更好，会议达到了我预期的更加融洽的氛围，开场发言还提高了参会人在问答过程之前的关注和参与程度。在问答环节，提出的问题数量超过之前的两次会议，并且一天的会议中始

终保持了这样的状态。使用 PeDeQs 指示还对那天会议活动的理解和执行给予了很大的改进。

也许我是有点偏见的，但是在那天会议结束时，我感觉会议代表们不像之前两次会议那么冷淡了。根据会议评估和后来的分析显示，相比前两次会议，这次会议的各项评估分数都有提高，客户们也反映这天的会议是三次会议中最好的一次。当然，也可以把这些改进归结于对会议流程更加熟悉（毕竟这是第三次会议了），可是我不这么认为。我在引导第三次会议时做了足够的改变（基于我阅读《引导的秘诀》一书之后所学），这些改变体现在有些流程和文辞的变化，我知道是这些改变让最终结果变得不同。

现在，我坐在这里回顾这三次会议。我认为我们确实是按照 5P 原则和客户一起准备会议，建立会议议程变得更加容易，并且当我们比以往更加关注可能出现的问题时，我们的会议流程是与以往不同的。

所以总体来说，我有了一次非常好的学习机会，并且《引导的秘诀》一书在很大程度上帮助了我，这本书确实起到了作用。

杰森·凯恩是一位项目协调人，他服务于美国最大的二手车网站之一。公司的二手车清单上有超过 200 万辆之多，它们分别来自私家车主、汽车交易商和制造商。杰森参加了一个名为“高效引导者”的培训课程，而课程的内容来自《引导的秘诀》。

就让我从告诉你我是多么感谢高效引导者学习课程开始吧。我在我的个人生活和工作中都用到了我在课程中学到的那些原则和要点，我生活中唯一没有因为这个课程发生变化的关系是我和我的狗狗（她真的不接受啊）。

在引导了一些由决策者和同事参与的会议之后，我现在组织会议时更加高效并且会达成预期的目标。我已经学会了：当目标更加明确清晰并且保持团队的专注时，会议会更加高效。

同时，我的问题更加直接也得到了更好的回复。我还发现，我可以更好地解读参会人的“肢体语音”，并且有了一个充满各种策略的工具包，用来鼓励参会人参加会议的讨论。这使得周日早上在给一些还没有完全成熟的高中生讲课时，帮助我完成了一次高效的会议并取得了很好的成果。

作为课程的结果，不仅我自己清楚地感觉到了，别人也看出了我的变化，我的老板也注意到了我主持会议的变化，我的会议变得更加成功，因为我可以立即发现并解决冲突，我可以发现发散的行为并且在失去控制之前把他们重新拉回正轨。我完全了解我的流程，所以我可以偶尔偏离正题但很快再回到正题上来，每次都可以保证准时结束我的会议。

当我不再主持会议时，我是一个更好的听众和更加积极的参与者，因为我发现，我已经认识到了是什么把一个好的会议升级为一个出色的会议。我的公司可以认识到这种培训对于公司职员的价值真是太好了，这是我可以在一生中受益的知识。



前言

一个强大的秘诀

专业的引导者都知道这样一个强大的秘诀。

是什么让它成为一个秘诀呢？当然不是知道它的人的数量。实际上可能很多人会说知道这个秘诀，但是只有很少的人真正理解如何去使用它，这里蕴藏着秘诀的真谛。

是什么让它成为一个如此强大的秘诀呢？如果强大从某种意义上是达成结果的同义词，那么这个秘诀是真正强大的。这个秘诀将会让你更有能力去达成结果，就是因为它与高效和人类的内在驱动紧密连接起来了。

案例分析：学习强大的秘诀

我开始理解秘诀是从我在八大会计和管理咨询公司之一从事管理咨询顾问开始的。在我从事管理咨询的八年中，我们有一套标准的方法发现客户的问题。我们会被叫去对特定的部门或者活动进行访谈，我们这些充满智慧和能力的团队会到达客户那里，访谈我们认为的关键利益相关人，基于访谈结果和经验给出我们的建议，并且设计出我们认为的“百分之百”的解决方案。在我们离开一年之后，如果足够幸运，我们也许还会返回那里，发现可能我们推荐的解决方案只有15%得到了实施。

在我离开那个公司的最后一年，我们开始使用一种不同的、更具建设性的方法。我们指派一个小组的顾问与客户肩并肩一起工作，我们一起召集小组访谈（引导会议）。典型的会议规模包括8~20个人参加。在会议上，参会人（而不是咨询顾问）会给出一些推荐的内容。多数情况下，他们会给出我们认为的60%~70%的解决方案。之后，我们根据经验提出我们的意见，有些意见他们会接受，有些意见他们会以在他们的具体环境中“不能带来收益”或者“无法实施”为理由拒绝。当这一切结束以后，他们就会产生我们认为的85%的解决方案。然而，一年以后当我们再次到这个公司时，我们惊奇地发现，这些解决方案的80%~90%都得到了实施。

为什么 100%的解决方案没有得到实施, 85%的解决方案通过引导会议获得了更大的成功? 这就是秘诀所在以及它背后蕴藏的力量。

秘诀 1

引导的基本秘诀: 当解决方案由将受到其影响的人产生并被他们理解和接受时, 往往可以达到更加有效的成果。

案例分析: 环卫工人

在阅读一家外部咨询公司(没有使用引导手段)的建议之后, 一个大都市的市长发布一项指令, 要求卫生局将垃圾收集团队从三人一组改变为两人一组。然而, 卫生局长坚定地认为两人小组工作的实施没有环卫工人的支持和参与必将以失败告终。因此, 卫生局长请我们帮助通过引导来完成一个计划以实施这一指令。

我们建议局里的三个主要运行单位每个选出四名员工代表参加这个计划小组, 局长另外指定了几名组员参加, 他们分别是从财务、人力资源和工会各自指派的一名员工, 小组中我们一共有 15 名组员。

我们引导这些小组成员召开了八次每次半天的会议, 使用项目计划流程帮助他们专注在目的、主要产出、关键成功要素、方法、进度、预算以及其他重要题目上。尽管有些组员受教育程度不高, 但是他们更了解环卫工作中的问题, 很快就掌握了这些流程并以此作为工具方法, 来界定问题和推敲可选的方案。

作为团队的引导者, 我们经常通过提问技术来挑战那些看上去可能会破坏团队目标的建议。有些挑战导致了建议的重新构建, 有些挑战被证明是不太恰当的, 还有一些尽管是有建设性的, 但是团队有意选择了忽略。最后团队产生了一份综合报告, 清晰地阐述了计划的收益, 大家都为这项工作感到骄傲。

团队成员(而不是引导者)向市长和他的幕僚们陈述了这份计划。我们教给团队成员陈述的技巧、团队问答的技术以及其他确保效果的方法。一个团队成员甚至为了这次和市长的会议专门购置了正装西服。在陈述结束时, 城市的首席运营官宣布这是他们从一个员工团队所看到的最好的陈述、建议和解释。这份建议计划没有任何改动都得到了实施。

考虑到环卫工人和他们全身心投入解决方案的精神状态, 在陈述前夜他们有两个主要的担心, 当然他们内心会非常害怕由于陈述不好而带来的失败, 这是我们都非常了解的一种情绪。在害怕之外, 他们最大的担心是市长不接受他们的建议, 尽管采用两人小组是市长的意见。通过让工人们自己负责完成这个实施计划, 卫生局长已经把它变成了工人们自己的计划, 他们自己是计划的主人, 他们已经做好准备把这个计划介绍给市长

和他们的同事。

作为对比,在八大咨询公司没有使用引导技术之前,是由咨询顾问来设计解决方案的,这本质上是咨询顾问的解决方案。客户的员工对于计划几乎没有什么拥有感。当员工自己完成计划的时候,这是他们的解决方案。应当承认,员工同意的只是一份 85% 的解决方案,但是你更喜欢哪个结果呢?是无效的 100%还是高效的 85%?

科罗拉多大学的罗伯特博士在他的著作《改变成熟的信息技术组织》(Transforming the Mature Technology Organization)一书中是这样表现这个秘诀的:

$$ED=RD \times CD$$

就是高效的决策 (Effective Decision, ED) 等于正确的决策 (Right Decision, RD) 乘以对决策承诺的程度 (the level of Commitment to the Decision, CD)。这个乘法公式表示,即使最好的决策如果失去对决策的承诺支持也可能会变得毫无用处。一个咨询顾问团队可能会给卫生局一个 100% 的解决方案,但是如果环卫工人们不认可这个解决方案,那么解决方案的效率可能就会是“零”。

学习使用基本秘诀

当然,秘诀本身并不复杂,然而请记住,尽管很多人知道秘诀,只有很少人真正理解如何去使用它,特别是如何在你的组织人们一起工作,完成自己将来使用的解决方案时,使它充分释放秘诀的能量。例如,很少有人理解:

- 如何让人们因为参与一个解决方案的过程而感到兴奋
- 如何让人们保持参与和专注
- 如何用问题挑战对方而不导致关系疏远
- 如何不采用压制的手段去引导一个团队
- 如何发现分歧和建立一致
- 如何处理那些擅自离开、抢夺控制权或者有掉队表现等可能导致失败的人
- 如何确保你获得行动的承诺

这些是帮助团队获得惊人成果的最基本的引导技巧。在 1993 年年初,我们在领导力战略中着手开发一个可以教授这些技术的引导培训课程。我们发现,很多课程只关注引导的高阶流程,如战略规划和需求分析;我们还发现,一些课程提供了一些构建方法和流程的介绍,如质量工具和问题解决技术。对于多数课程来说,它们是很了不起的,然而它们并没有详细地介绍让一名引导者在工作中表现杰出的基本技能。有些课程涵盖了一些团队活力相关的概念,但是通常这些课程介绍了需要达到的结果(如帮助团队达成共识)而没有提供细节,如何去达到这个结果。如图 0.1 所示,基本技能部分是缺失的。

为了获取我们需要的内容,我们访谈了被认为这个专业领域里面最杰出的一些经验丰富的引导者。我们问了四个非常具体的问题。

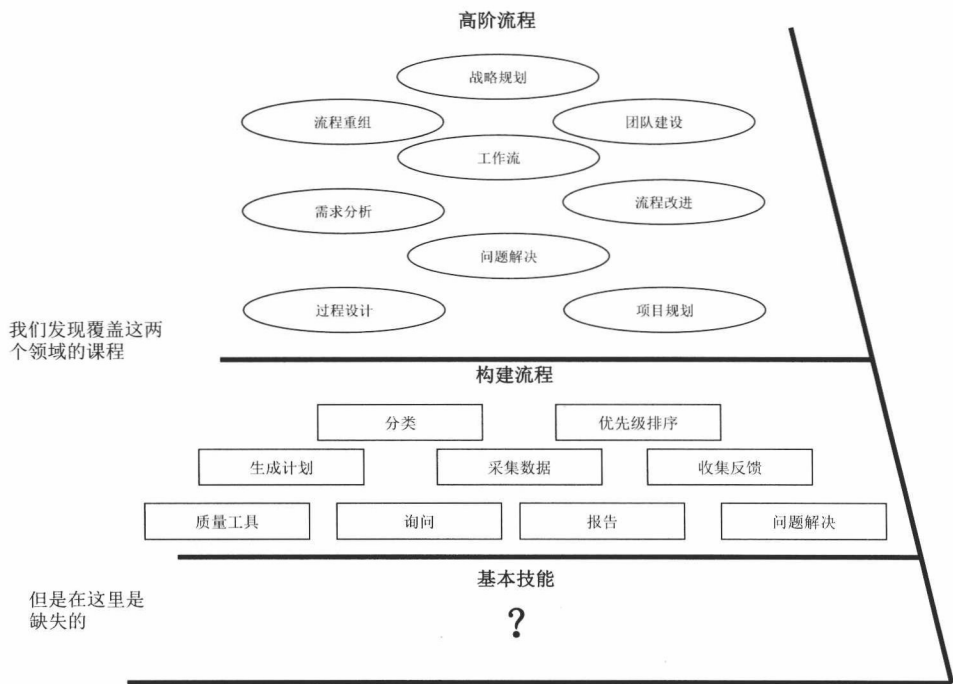


图 0.1 很多引导课程的关注点

我们提给经验丰富的引导者的四个问题

- 当你们引导而一切正常时你们做什么？你们采用什么技术和流程让团队参与、互动并达成结果？
- 如果你要把和你一起工作的人送去学习引导课程，什么是你认为他们最需要学习的关键的课题和技术？
- 你见到的引导者所犯下的最典型的错误是什么？当你躲在后台而其他人在引导会议的时候，由于他们做了什么或者没有做到什么而会令你感到不舒服，被激怒或者干脆想跳出来自己引导会议？
- 尽管你被认为一位非常好的引导者，肯定你也有一些领域需要更好的技能。哪些情况下你需要更好的技术？哪些你引导的会议并没有你预期的进行得那么好？哪些领域通过其他工具可以使你变成更好的引导者？

从被访谈者获得的信息中，我们总结出如图 0.2 所示的我们认为引导者应该具有的基本技能领域。

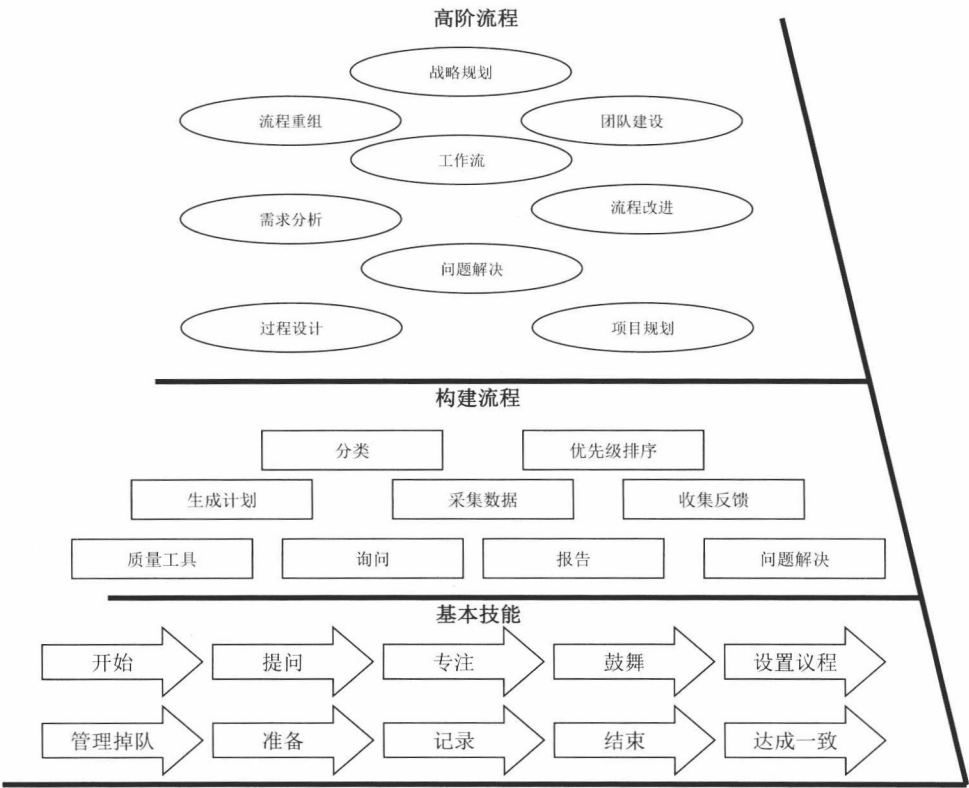


图 0.2 基本技能领域

SMART 引导原则

发现了这些引导基本技能领域，我们非常兴奋，并以此为基础，归纳出了一套结构化的引导方法论，称为 SMART（Structured Meeting and Relating Techniques，结构化的会议和相关技术）引导。SMART 引导是建立在十一条原则之上的，这些原则为引导者进行成功引导提供了一个清晰的视图。支撑这些原则的是 SMART 引导者在实际操作过程中执行的各种策略和技术。这些策略和技术组合在一起就构成了一个综合方法论，使得 SMART 引导可以在使用中产生一致的可以复制的结果。图 0.3 显示了 SMART 引导的整体结构。

这张图中有很多组件，我将把它分解为几个主要部分，第 1 章将介绍引导者的角色，本书接下来的 11 章将分别专注于这些原则的每个组件。其中，第 2~8 章阐述了典型引导会议的基本工作流程，如图 0.4 所示。我们下面先预览一下这些章和其中的主要观点。

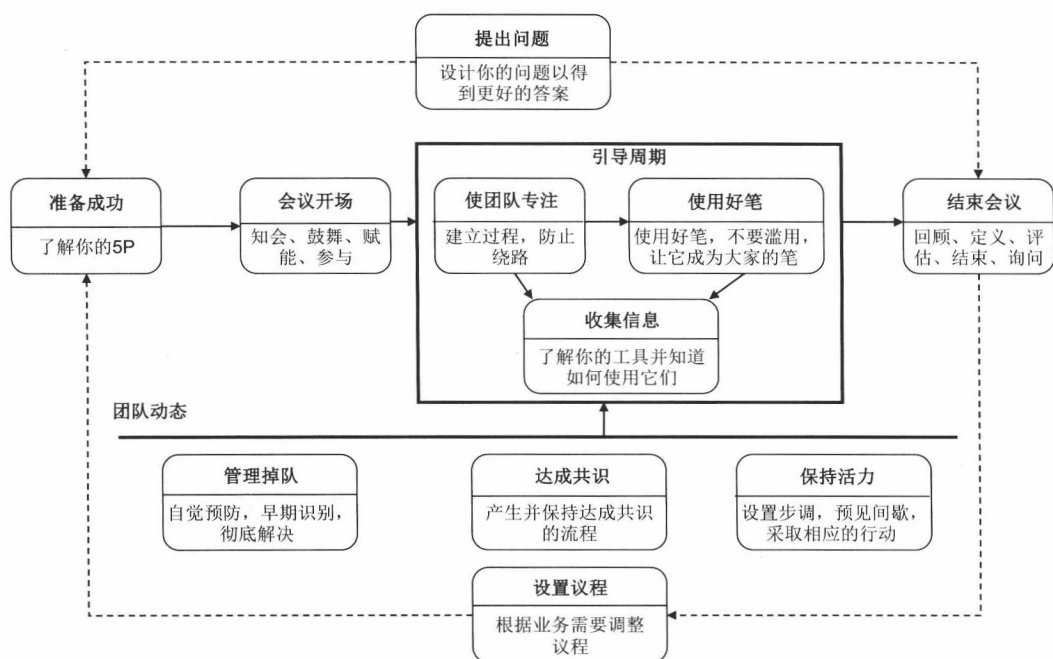


图 0.3 SMART 引导原则

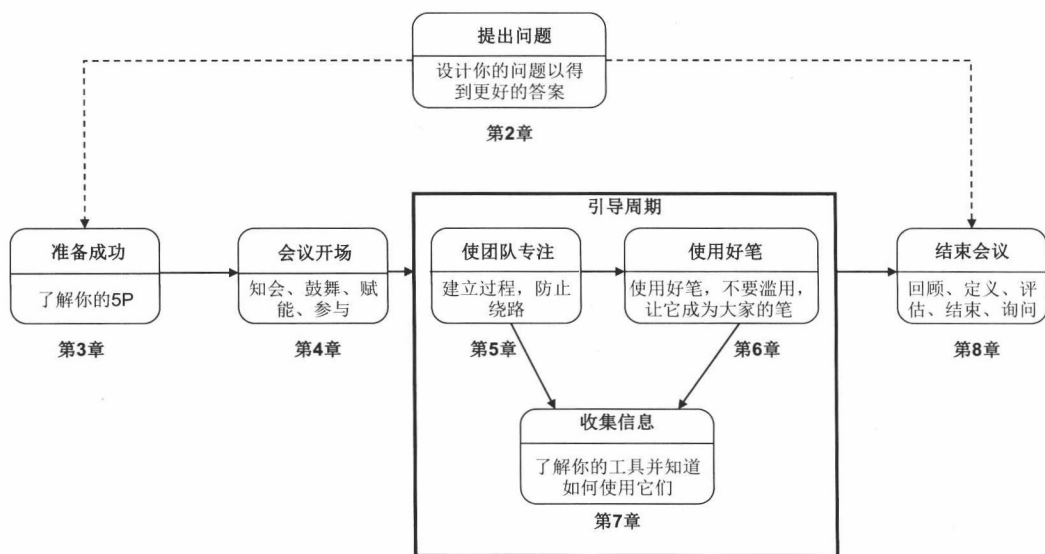


图 0.4 引导会议工作流程

第 2 章：提问的秘诀

设计你的问题以得到更好的答案

SMART 引导者都知道最重要的引导工具就是提问，除了开放式和封闭式提问技术以外，SMART 引导者还有一套充满提问技术的工具箱，每个都针对一些特定的任务。

因为引导者使用这些提问技术来执行所有的原则，提问是第一个需要介绍的原则。

第2章将回答下列问题：

- 怎样措辞你的问题以获得积极的回应？
- 当问一个问题时，何时使用可以、应该、必须和将要这些词汇？
- 如何使用问题引导团队？
- 如何处理回应而不会对团队产生压制？
- 如何提出一条意见而不过度影响团队？
- 当没有引导会议时如何使用提问技术？

第3章：准备的秘诀

了解你的5P

SMART引导者知道准备对于成功来说至关重要。他们知道提问是为了全面理解他们将在会议中确定的需求，并且他们知道全面准备以满足这种需求的步骤。他们确实理解准备工作的5P：目的（Purpose）、产出（Product）、参会人（Participant）、可能的问题（Probable issues）和流程（Process）。第3章将回答下列问题：

- 计划一次引导会议最重要的步骤是什么？
- 需要得到回答的最关键的问题是什么？
- 准备阶段应该和谁去沟通？
- 关于会议要问参会人什么问题？
- 如何确定已经准备好了？

第4章：开场的秘诀

知会、鼓舞、赋能、参与

SMART引导者知道会议的开场非常关键。在这段时间，你对后面发生的所有事情要做好铺垫，好的开场可以让团队做好与你一起工作的准备并获得期待的结果。如果开场不利，你将开始一场异常艰难的战役。这4章将回答下列问题：

- 会议开始时最重要的四件事情是什么？
- 如何让参会人因为参会而感到兴奋？
- 如何让会议议程获得认可？
- 基本规则的目的是什么？
- 应该使用什么停车板？
- 如何让会议准时开始？
- 什么是会议开始时合适的步骤顺序？