

Facilitating with Ease!

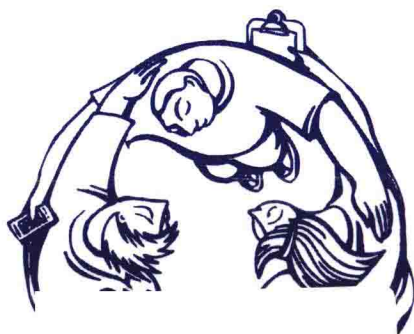
Core Skills for Facilitators,
Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers, 3rd Edition

引导

[美] 英格里德·本斯 (Ingrid Bens) 著
任伟 译

团队群策群力的实践指南

(第3版)



为引导者、团队领导与成员、管理者、管理顾问和培训师
提供团队引导核心能力
为建设学习型组织提供团队管理的核心能力



中国工信出版集团



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

Facilitating with Ease!

Core Skills for Facilitators,

Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers, 3rd Edition

引导

[美] 英格里德·本斯 (Ingrid Bens) 著
任伟 译

团队群策群力的实践指南

(第3版)

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Ingrid Bens:Facilitating with Ease!: Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers, 3rd Edition

ISBN:978-1118107744

Copyright © 2012 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2016 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 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: 01-2015-3291

图书在版编目(CIP)数据

引导: 团队群策群力的实践指南: 第3版 / (美) 本斯(Bens, I.) 著; 任伟译. —北京: 电子工业出版社, 2016.4

书名原文: Facilitating with Ease!: Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers, 3rd Edition

ISBN 978-7-121-28585-1

I. ①引… II. ①本… ②任… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 076122 号

责任编辑: 丁沛岚

印刷: 北京季蜂印刷有限公司

装订: 北京季蜂印刷有限公司

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: 18.25 字数: 271 千字

版次: 2011 年 6 月第 1 版(原书第 1 版)

2016 年 4 月第 2 版(原书第 3 版)

印次: 2016 年 4 月第 1 次印刷

定价: 48.00 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, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

目 录



第 1 章 何为引导.....	1
什么是引导.....	1
引导者做什么.....	2
引导者应拥有怎样的信念.....	3
引导者典型的工作任务是什么.....	4
过程与内容有什么区别.....	4
团队引导的技能与工具.....	5
核心技能概述.....	6
中立的含义.....	8
引导者如何做到自信而坚定.....	11
引导中的语言模式.....	12
讨论的结构.....	14
会议引导的启动.....	15
会议引导过程中.....	17
会议引导的收场.....	18
有效的会议记录.....	20
用词的规则.....	20



如何使用白板架	21
如何有效提问	22
引导者的最佳经验与最差表现.....	27
引导者的行为特点和策略.....	28
引导的核心技能观察清单.....	31
引导过程观察清单	33
引导胜任力分级	33
引导胜任力的自我测评.....	34
第 2 章 谁适合做团队引导.....	37
何时需要内部人员担任引导者.....	37
何时使用外部引导者.....	38
何时组织内的领导者来做团队引导.....	39
适用于团队领导者的引导策略.....	40
领导者做会议引导时的经验和教训.....	44
将引导作为一种领导风格.....	44
其他要面对的挑战	46
第 3 章 团队引导的步骤	50
评估和设计	51
给予反馈和完善方案.....	52
最终准备	53
开始引导	55
会议引导过程中	57
结尾	58
后续跟进	59
收集关于会议引导的反馈.....	59



第 4 章	了解会议的参会者	61
	对参会者进行评估	61
	团体和团队	65
	团队发展的 5 个阶段	69
	引导者的策略	78
第 5 章	创建群策群力的氛围	85
	创建群策群力的条件	86
	提高参会者参与积极性的方法	87
	引发团队积极参与的技巧	96
	鼓励有效的会议行为和习惯	99
	会议行为清单	100
	会议行为观察表	101
	同伴评审	102
第 6 章	引导团队高效决策	105
	决策过程中的 4 种会谈类型	106
	授权的 4 个级别	108
	明确授权级别	108
	转化决策思维模式	112
	决策的 5 种方式	113
	发散收敛模型	118
	团队达成共识的重要性	119
	做决策的有效行为	122
	低效决策的表象、原因和应对策略	122
第 7 章	化解团队冲突	127
	争执与研讨的区别	127



管理冲突的步骤	129
管理冲突的规则	136
接收和给予反馈	137
如何干预	142
干预时的语言用词	143
如何应对来自团队的抵触.....	148
冲突出现的常见情境.....	152
合作式解决冲突的步骤.....	156
第 8 章 引导高效会议.....	165
高效的会议	166
低效的会议	166
引导会议的基本流程.....	168
引导虚拟会议	181
第 9 章 引导者的过程工具箱	186
创建愿景	187
递进式提问	188
SWOT 法	191
SOAR 法.....	193
引导式聆听	194
欣赏式探询	196
头脑风暴	197
书写式头脑风暴	199
亲和图法	200
差距分析	201
供需对话	203
力场分析	204



问题根源分析.....	206
5 个“为什么”	207
画廊浏览.....	208
多项投票法.....	210
决策矩阵.....	212
建设性争论.....	215
离场评估表.....	216
通过问卷获得反馈.....	218
系统性问题解决.....	219
扫清障碍.....	228
 第 10 章 设计会议过程	 230
会议过程设计范例.....	231
会议设计工作单.....	255

第 1 章

何为引导



字典中的“Facilitator”（引导者），是指能够帮助一群人形成共同目标并帮助他们实现目标的人，但他们在这个研讨过程中并没有自己的立场。

这种角色在 20 世纪中期才渐渐出现，行为科学的一些研究者发现，对于复杂的团体互动，需要新的领导风格，而不仅仅是命令式、告知答案的方式。

这些行为科学的先行者意识到会议中一个新的但很重要的角色，他们不再参与内容的讨论，也不左右讨论的结果，而是站在讨论之外，聚焦在会议是如何进行的。这个角色的人为会议的参加者提供讨论的结构与工具，他们不会赞同某个观点，而是确保每个人的声音都能够被听到，他们不发号施令或做决定，而是支持参加者找到自己的目标并制订出行动计划。

➡ 什么是引导

引导是一种领导风格，让团体成员拥有决策的权力，这样引导者也能够更加聚焦在创建团队协作氛围、提供架构和工具、促进团体有效互动上。



Facilitating With Ease!

引导者不提供解决方案，但他们为团体提供结构化工具，通过这些工具，大家能够找到解决方案。引导者参与会议，一步步协助大家讨论，鼓励大家达成共识。

会议没有引导者，就像球队比赛缺少裁判一样。

引导者的角色有点类似于裁判，他不是上场的球员，他的工作就是观察大家的互动，而不是参与其中。引导者帮助大家确定目标，确保大家的互动有效；他们提供一系列的活动，感知研讨的氛围和节奏；他们知道什么时候该继续、什么时候需要小结一下。引导者始终保持讨论聚焦并最终达成结论。他们做到这些但始终保持对讨论内容中立，也就是他们不干预参加者的决策权。

➡ 引导者做什么

引导者对于团队而言，有以下贡献：

- 做背景调研，理解团队的需求和想实现的目标；
- 协助团队明确总体目标，并制定出细分目标；
- 设计准备详细的会议过程，包括如何进行互动的过程说明；
- 帮助团队建立会议规则，确保产生有效会议氛围；
- 确保大家观点背后的假设能够浮现出来；
- 通过提问，鼓励更加深入的探索；
- 在对的时刻使用对的工具和技巧；
- 鼓励每个人参与；
- 确保讨论不偏离主题；
- 做准确的记录，呈现参加者的想法；
- 帮助参加者建设性地管理彼此观点的差异；
- 对不恰当的行为能够有效干预和引导；
- 给参加者提供反馈，让大家能够评估当前研讨进展，并做出调整；
- 协助团体达成结论并制订出下一步计划；



- 促进团体整合内部资源，连接外部资源；
- 为会议提供评估手段并对会议进行持续改进。

引导者为人际互动提供了结构性工具，并使人际互动更加富有成果。

引导者事先做认真的设计，现场还要根据实际的展开而做灵活的调整。关于引导者都做哪些具体工作，请参考第3章关于引导过程的各个阶段。

➡ 引导者应拥有怎样的信念

引导者有一套核心信念，其中最重要的是相信“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，也就是说，集体的智慧要强于单个个体。人们需要充分参与和被赋予权力。

引导者必须坚定地相信：

- 每个人都是聪明、智慧的，有能力且有意愿想把事情做好；
- 集体可以比个人做出更好的决策；
- 每个人的想法都有相同的价值，不论他们的职位高低；
- 人们对自己参与制订的计划更有承担的意愿；
- 相信参加者会对所做出的决定承担责任；
- 如果提供合适的工具和流程，人们是能够解决彼此之间冲突和矛盾的；
- 团队的互动过程，如果设计得合理，一定可以得到成果。

引导者相信“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”。

通常的理解是领导者是会议室中最重要的，而引导者却把所有的参与者看成最重要的，由大家确定讨论目标、做决策、制订行动计划，大家对最终结果负责。引导者的贡献就是在恰当的时间提供恰当的讨论工具和结构。

团队引导就是做一个责任的转移，从领导者转移到团队成员身上，从管理者转移到员工身上。引导者通过对会谈过程的管理，鼓励大家共同担当。



➡ 引导者典型的工作任务是什么

引导者常常被邀请设计和带领不同主题的会议，这些会议包括：

- 战略规划研讨会；
- 厘清团队职责的工作会；
- 目标制定与考核标准确定的工作会；
- 问题解决的工作会；
- 厘清工作优先次序的工作会；
- 获得反馈与改进绩效的工作会；
- 团队建设活动；
- 就某新产品（项目）收集需求的工作会；
- 项目评审会；
- 团队沟通与协作工作会。
- 日常例会；

➡ 过程与内容有什么区别

引导者的角色就是管理好会谈过程，把会谈内容留给会议参加者。

在团队引导中，你常常听到的词就是“过程”（Process）与“内容”（Content），“过程”指的是“如何交谈”，而“内容”指的是“交谈什么”，它们代表了人际互动中的两个维度。

会议的“内容”是指会议中要谈论的议题，比如，要讨论的工作任务、要解决的问题。会议内容会被写到会议日程上。

会议内容是很容易被识别出来的，也很容易吸引参加者的注意。

会议的“过程”是大家采用怎样的方式来谈论“内容”，它有不同的方法、流程和工具。“过程”还包括人际互动的形式（一对一交谈、小组交流、大组分享等），也包括团队动力（Dynamics）和团队的氛围。“过程”是隐性的，人们开会常常关注在“内容”上，却忽略了对“过程”的关注。

会议中如果有人提出自己的观点，想去影响大家讨论的产出，他们就是在扮演“内容领导者”的角色。而引导者聚焦在参会者的互动，并为之提供相应的互动工具，他们就是“过程领导者”。



内 容 (谈什么)	过 程 (如何谈)
• 讨论的主题 • 工作任务 • 要解决的问题 • 要做的决策 • 会议日程里的各项主题 • 要确定的目标	• 会谈方法与流程 • 参加者之间的关系维护 • 会谈工具的采用 • 会谈规则 • 团队动力 • 团队氛围

引导者在大家讨论的内容上并不需要有偏好，他们在选用什么过程工具方面却是很坚定的，这种坚定有助于处理会议中的冲突，做有效干预，帮助团体走出卡壳状态。

“团队引导”初看起来像一套“温和又模糊”的方法，其实在引导者的工具箱里，有大量结构化的过程性工具供大家使用。当你能够熟练运用这些方法和工具的时候，团队的总体效能就能够被提升。

➡ 团队引导的技能与工具

作为一个团队引导者，需要掌握很多核心技能（Core Practices）与方法。在这里，方法主要指过程性工具（Process Tools）。

核心技能是引导者必须掌握的，体现在整个引导过程中的每个引导行为中，包括：

引导者有丰富的
的工具和技巧。

- 保持中立；
- 积极聆听；
- 提问；
- 复述；
- 总结；
- 记录大家的观点；
- 整合大家的观点；
- 确保不偏离主题；
- 检测对方想法背后的假设；
- 管理氛围。

引导者还需要过程工具箱，这些工具都是结构性的引导步骤。理解和



运用这些工具是引导者必备的能力，包括：

- 创建愿景；
- 力场分析；
- 头脑风暴；
- 多项投票；
- 差距分析；
- 问题根源分析；
- 决策矩阵；
- 扫清障碍；
- 做评估或调研；
- 确定优先级；
- 系统性问题解决。

⇒ 核心技能概述

无论参与怎样的会议，无论使用什么过程工具，引导者都要运用好以下核心技能，其中前 5 项是最基本的。

1. 在内容上保持中立。在内容上保持中立是引导者一个最核心的特质。引导者保持对讨论结果的中立态度，只提供讨论结构，创造良好的合作氛围。引导者可以提问，也可以给予帮助性建议，但他们都不强压自己的观点给大家或影响大家的决策。

2. 积极聆听。聆听的目的在于理解多于评判。在聆听过程中引导者的肢体语言也在表明对对方的关注，而且还要保持目光的接触。引导者能够运用目光对讲话的人表示肯定，也能对不善发言的人给予鼓励，鼓励他们参与。

这些核心技能是团队引导的基本功。

3. 提问。善于提问是引导者的重要能力。通过提问，可以检测参加者观点背后的假设，发现隐藏的信息，质询假设是否可靠，促进大家达成共识。有效的提问能够帮助大家透过事物的表面现象，找到其根本原因。

4. 复述。在团队引导过程中，引导者不断通过复述的方式澄清讲话者的真实意图。复述是把发言者刚刚讲过的话再重复一遍，一方面是向对方确认他的话被听到，另一方面也是让其他人更加明白地知道发言者的意



思，并有机会进一步澄清。

5. 归纳总结。引导者在每次讨论结束时都会总结一下参加者分享出来的想法，这样可以确保大家的想法都被听到、核对准确。在讨论过程中，引导者也会时不时归纳总结一下，回顾一下主题。总结可以用来启动一个未完结的讨论，也可以让大家重温一下已经讨论过的要点，激发新的想法。在很多决策过程中，当引导者给大家一个清晰和准确的要点总结时，共识就在形成。

除了以上5项技能最基础之外，还有以下核心技能。

1. 记录大家的想法。参会者希望在离开会场时能够得到一份完整、精确的会议要点记录，引导者要能够快速和精准地记录下大家的所说。无论用白板还是电子白板，引导者要用心地记下大家的关键话语，并能够有效地分类整合。本章会有更详细的关于做记录的介绍。

2. 激荡和整合想法。引导者能够在团体中引发大家相互激发想法。在一个不是要做决策的讨论中，这样可以构建一个彼此加持的场域；在一个要做决策的会议中，这项技能能够促进每个人在其他人的想法上加入自己的观点，最终形成大家都认同的决定。

3. 保持会议聚焦。当大家的讨论偏离主题，或者讨论不聚焦时，引导者要能够注意到并巧妙提醒大家。引导者会用白板纸画一张“停车场”贴在墙上，参会者可以把想讨论的其他议题写在停车场上，供以后有时间再讨论。

4. 检查假设。引导者会厘清一些大家都需要明白的基本假设，如授权等级、限制条件等。引导者会留意人们容易相互误解的情境，一般都是大家内心有不同的假设，引导者就是要小心探询，让这些假设浮现出来。

5. 管理团体氛围。引导者协助团体建立行为规则。当觉察到有人未能遵守这些约定，引导者可以巧妙地干预，之后的章节会详细介绍建立规则和干预。

6. 检查会议过程。当团体的效能开始下降，引导者就会巧妙地干预，



暂停大家的讨论，和大家核对一下会议的目的是否仍然清晰，会议过程是否依然奏效，会议节奏是否合适，引导者也会核对一下参会者的感受如何。

7. 给予并接收反馈。引导者要保持感知整个团体，就像一直在把脉。引导者会给参会者反馈，协助他们做出调整，同时也欢迎参会者给引导者反馈哪些部分需要调整。每次会议结束的时候，引导者都会收集大家的评估和反馈，可以是评估表，也可以是离场调查表，用于下次做得更好。

⇒ 中立的含义

引导者扮演的角色是一个中立的第三方角色，这意味着引导者从过程上支持团队做出决策，在内容上不加入个人的观点和批判。引导者必须专注于团队互动的过程，而不干预团队讨论的内容。

引导者可以对团队正在讨论的话题贡献自己的想法，对引导者的挑战就是如何清晰地觉察“中立”的界限——中立而不干预团队讨论的内容。如果引导者是团队之外的第三方，毫无利益瓜葛，中立还相对容易做到；如果引导者是团队内部的成员，本身就有利益关系的牵动，做到中立就很不容易。

团队领导者是否能做引导的工作？这个话题非常重要，我们用第2章来探讨这个问题。本章我们聚焦在由外部第三方引导的情境。

对第三方引导者来说，保持中立也是个挑战。有些参会者的发言明显是错误的，或者大家的讨论忽略了一些重要信息，引导者此时很难忍住，并用肢体语言来掩饰自己内心的评判。

重要的是你需要知道以下技巧，无论在怎样的情况下，依然可以保持“中立”。

■ 技巧一：进行提问

引导者并不想让团队做出一个差劲的决策，他若有个可能会帮到这个



团队的点子，不必非要把这个点子藏着、憋着不讲出来。

当引导者发现团队可能忽略了某个想法，可以通过提问的方式引起大家的注意。比如，团队陷入“买不起新计算机”的思维限制中、反复讨论都没有结果，引导者可以问：“如果租用一些新计算机作为过渡，这样做会有什么好处呢？”

提问和给予建议都还在保持中立的范畴中。

引导者通过提问，团队成员能够因此听到一些新的选择，但引导者并没有告诉他们是否一定要接受这个提议，引导者始终保持了中立，因为他并不参与最终决策，决策权还是留给了整个团队的成员们。

■ 技巧二：给予建议

提出一个建议供参考也符合中立角色的范畴。如果引导者有一个很好的建议，他可以说“我建议你们考虑讨论一下租用计算机的利与弊”，这看上去引导者已经干预讨论内容了；如果他是用提供建议而不是命令的方式，也是符合“引导”的范畴的。只要决策权仍然掌握在团队的成员手中，提问、给予建议都不违背中立的原则。

■ 技巧三：摘下引导者的角色帽子

如果团队的互动正在犯一个严重的错误，或走向一个错误的方向，通过提问或建议的方式都不能阻止他们，引导者就必须跳出自己的中立角色，进行干预。

在这种情况下，引导者要声明自己的新角色，在内容方面给予建议：“我现在暂时要跳出中立的引导者的角色，我想对大家讲，购置新计算机的经费目前并不在你们现在和未来的预算范围里。”

在这些不常出现的情境下，引导者要清晰地声明他们摘掉了“引导者”的角色帽子，并解释为什么要参与内容的讨论。例如引导者可以说：“我要先跳出引导者的角色几分钟，告诉大家，你们所考虑的办公地点，在未来20年里都不会有轻轨线路的规划。”