

《引导技术》

主讲：孙倩老师

【课程背景】

引导技术也叫促动技术，英文叫做 Facilitation，是指通过创造他人积极参与、形成活跃氛围，从而达到预期成果的过程。这种成果可能简单到学习一项新技能，也可能复杂到解决一个跨组织和部门的复杂问题。总之，引导技术（Facilitation）的作用就在于积极引导他人主动参与的互动过程。实施这一技术的人叫做引导师、催化师或者促动师。

每次引导活动/促动活动都有一个开始和结束，这一过程中引导师可以探索和理解情况，鼓励参与者提出想法，共同做出决定并制定行动。在每个阶段找到合适的方法对于成功地促进团体至关重要。这些方法旨在解决各种引导过程中可能出现的各种问题。它们可帮助您有效地打开和关闭引导活动，探索机会，产生想法，制定决策和激发行动。无论您使用这些活动中的一项或全部，您都将与小组成员建立共识，共同解决挑战。

从作用上讲，引导是通过引发大家（个人或相互之间的）看到更多的情况和信息，激发大家的讨论和思考，达成共识、决策和行动（计划）。通过发散思维让参与者看到更多，通过震荡让参与者形成讨论和思考，进而为下一步收敛达成共识和行动计划奠定基础。

【课程收益】

1. 了解引导技术的使用内核
2. 掌握不同引导技术的实施方法
3. 可独立运用引导技术解决问题

【课程对象】

企业所有管理人员

【课程时长】

1-2 天（6 小时/天）

【课程方式】

案例分析 + 实战方法 + 角色扮演 + 提问互动 + 分组讨论 + 精彩点评 + 课堂练习

【课程特色】

讲师，风趣幽默；逻辑，环环相扣；案例，情境带入；工具，毫无保留

【课程大纲】

一、引导技术运用心法？

1. 引导师的要中立
2. 引导师应设法挖掘参与者潜能
3. 引导师要设计全脑开发方法
4. 引导师要设计一个场域

二、引导师运用工具有哪些？

工具 1——开场技巧 IDOARRT

好的开始是成功的一半。一个好的促动活动需要好的开始。IDOARRT 是一个简单的工具，可通过一开始就设定清晰的目的，结构和目标来支持您领导有效的会议或小组会议。它旨在使所有参与者都了解会议或过程的各个方面，从而为起步提供了一个共同点。

1. 什么是开场技巧法？
 - 1) I 意图
 - 2) DO 预期成果
 - 3) A 议程

4) R 角色

5) R 规则

6) T 时间

2. 如何运用开场技巧法？

1) IDOARRT 模型

[案例练习：唐僧西天取经中的 IDOARRT 分别是什么](#)

工具 2——头脑风暴法 Brainstorming

头脑风暴法是无限制的自由联想和讨论的代名词，其目的在于产生新观念或激发创新设想。在群体决策中，由于群体成员心理相互作用影响，易屈于权威或大多数人意见，形成所谓的“群体思维”。

1. 什么是头脑风暴法？

2. 如何运用头脑风暴法？

1) 头脑风暴法的 4 原则

- ◇ 绝不批评别人的意见
- ◇ 意见越多越好
- ◇ 让参与成员自由联想
- ◇ 可搭在别人意见上自由发挥

2) 头脑风暴法的需注意

- ◇ 找到问题时间较慢
- ◇ 仅能就单独问题讨论

工具 3——六顶思考帽

六顶思考帽是一种从不同角度审视决策的强大技术。通过引入结构化的并行思考过程，它可以帮助人们更加专注和专心地参与讨论。

1. 什么是六顶思考帽？

2. 6 种颜色的帽子的功效？

1) 蓝帽——掌控思考

- ◇ 程序设计
- ◇ 归纳与总结
- ◇ 控制与监控

[视频：主持人的临场应变](#)

2) 白帽——事实和数据

- ◇ 这是谁的事实？

[案例：没有数据就闭嘴](#)

3) 红帽——情绪与情感

- ◇ 情绪在思考中的地位
- ◇ 直觉和预感
- ◇ 时时刻刻
- ◇ 用对情绪
- ◇ 情绪的语言

[案例：恋人的吵架之女生的雄辩](#)

[视频：我伤害了我最亲近的人](#)

4) 黄帽——积极探索（冒险之帽）

- ◇ 积极的范围
- ◇ 理由和逻辑证据

- ◇ 与创造力的关系
- 5) 绿帽——创造力和新点子
 - ◇ 创造性思考
 - ◇ 水平思考
 - ◇ 行动而非判断
 - ◇ 激发的必要性
 - ◇ 备选路线
- 6) 黑帽——谨慎小心
 - ◇ 内容和过程
 - ◇ 过去和未来
 - ◇ 过度使用的问题

案例：我的领导是个谨慎狂

3. 三对冤家是好还是坏？

- 1) 白帽与红帽的相爱相杀
- 2) 黑帽和黄帽的相爱相杀
- 3) 绿帽和蓝帽的相爱相杀

小组练习：围绕小组当下目标达成情况利用六帽找到最佳解决方法

工具 4——团队列名法

团队列名法是一种简单的方法来确定群体优先次序或进行决策。它不是一种单独的活动，而是一种在优先级或决策制定为目标的过程中使用的方法。该方法支持小组快速查看哪些选项最受欢迎或相关。选项或想法写在便笺上，贴在墙上，让整个团队都可以看到。每个人都投票支持他们认为最强的选择，并且该信息用于指导决策。

1. 什么是团队列名法？
2. 如何运用团队列名法？
 - 1) 第一步：想法上墙
 - 2) 第二步：合并同类项
 - 3) 第三步：投票选最佳
 - 4) 第四步：探讨下一步做法

练习：如何规避下一个肥猫事件

工具 5——开始、停止、继续

“开始，停止，继续”的目的是检查情况的各个方面或通过向参与者轮询开始，停止和继续做的事情来制定后续步骤。另外，它可以是一个很好的反馈框架。方法是让小组考虑当前状况或目标，并在三个类别中分别集思广益。

1. 什么是开始、停止、继续？
2. 如何运用开始、停止、继续？
 - 1) 开始：做什么？
 - 2) 停止：为什么？
 - 3) 继续：应该吗？

2人一组练习：利用开始停止继续与对方交谈，更好的促进其学习。

工具 6——停车场

这是经典的商务工具，用于使会议和研讨会保持专注。在讨论过程中，经常会出现一些重要的问题，但与当前的重点并不完全相关。这些问题或问题被“搁置”在活动挂图上，以后将予以解决和回答。这种做法有助于确保重要的问题不会遗漏，并且小组可以继续专注于最相关的事情。

1. 什么是停车场？
2. 如何运用停车场？
 - 1) 第一步：设置停车场
 - 2) 第二步：开进停车场
 - 3) 第三步：清理停车场

案例练习：战略会上的停车场是什么？

工具 7——世界咖啡

著名的世界咖啡模式的主要精神就是“跨界（Crossover）”，不同专业背景、不同职务、不同部门的一群人，针对数个主题，发表各自的见解，互相意见碰撞，激发出意想不到的创新点子。人们很容易被自己过去所学或是经验所限制，一个团体或公司也是很容易被既成文化或价值观所限制，同构型越高，越不容易产生新的点子。

1. 什么是世界咖啡？
2. 如何运用世界咖啡？
 - 1) 明确会谈内容
 - 2) 创造热情友好的氛围
 - 3) 全体成员进行会场，分桌坐好
 - 4) 主持人致欢迎词，介绍此次研讨的主题、流程和原则
 - 5) 每桌选出一名桌主，桌主组织小组成员进行第一轮研讨（每桌讨论的主题可以是不同的，也可以是相同的）
 - 6) 第一轮研讨结束后，除桌主外，小组其它成员按顺时针顺序换到下一桌，去新的桌上进行第二轮研讨
 - 7) 重复第 6 步直至所有人回到最初讨论的那桌
 - 8) 由每一桌的桌主对讨论的成果进行分享，分享共同成果

小组练习：找到企业当下最该优化的内容 TOP3

工具 8——焦点讨论法 ORID

焦点讨论法（ORID）是通过引导来开展的结构化汇谈（会议、交谈）形式。该方法被用作对事实进行分析。焦点讨论法是遵循脑科学的原理，通过四个层次循序渐进的提问，引导回答者从事情的表象进行深层次的思考，并最终作出行为决策的过程。

1. 什么是焦点讨论法？
2. 如何运用焦点讨论法？
 - 1) Objective level 客观性层次：即通过感官获取的客观事实有哪些。把看到、听到的东西都描述出来。
 - 2) Reflective level 反映性层次：即个体对客观事实的反应，有何感受、心情、情绪，联想等。
 - 3) Interpretive level 诠释性层次：感官和反映的意义是什么？
 - 4) Decisional level 决定性层次：下一步的计划是什么？形成决定。

小组讨论：结合企业现状找到如何快速提升员工战斗力？

课程总结