

# 内在董事会：激活你的领导力核心

## 基于《哈佛谈判心理学》的中层管理者蜕变之旅

主讲：王伟老师

### 【课程背景】

在当今复杂多变、充满挑战的商业环境中，中层管理者扮演着至关重要的“桥梁”与“枢纽”角色。他们既要承上启下，解读并执行战略，又要启下承上，激励并带领团队。然而，许多管理者常常陷入内外交困的境地：对外，需要应对激烈的市场竞争、跨部门协作的摩擦、艰难的谈判与决策；对内，则时常面临自我怀疑、动力枯竭、情感消耗与行动畏缩的“内在谈判”。我们常常看到这样的场景：一位管理者在会议中踌躇满志（梦想家），却在分析风险时陷入无尽的焦虑（思想者过度）；渴望打造高凝聚力团队（爱人），却在面对低绩效员工时难以表达强硬立场（勇士缺席）；在机遇面前瞻前顾后，最终错失良机，陷入“知”与“行”的巨大鸿沟。

传统的领导力培训往往侧重于外部技能与工具，却忽略了领导力的根源来自于领导者内在世界的和谐与力量。正如《哈佛谈判心理学》所揭示的，卓越的领导力本质上是一场成功的“自我谈判”，是协调内心多重声音、整合内在资源的结果。我们每个人的内心都存在着一个由七种角色构成的“内在董事会”。其中，四大核心成员——“梦想家”（构筑愿景）、“思想者”（分析规划）、“爱人”（维系关系）、“勇士”（付诸行动）——决定了我们认知世界和采取行动的基本模式。而三位关键的辅助角色——“守望者”（觉察者）、“船长”（决策者）、“旅行者”（成长者）——则负责监控、整合与引领整个系统的运行。

本课程旨在为中层管理者提供一套深刻的自我认知与内在调控框架。通过系统学习这一理论，管理者将能够解码自身领导行为背后的内在驱动力与冲突根源，学会召集并管理自己的“内在董事会”，从而实现从被动反应到主动创造、从内在耗散到内在协同的领导力升华。这不仅是一场技能提升，更是一次深入心灵、由内而外重塑领导人格的蜕变之旅。

### 【课程收益】

完成本课程后，学员将获得以下核心收益：

第一，获得深刻的自我洞察与认知升级

学员将能够清晰辨识并描绘出自身内在的七大角色轮廓，理解每个角色的优势、弱点及表达方式。这种洞察将帮助管理者突破单一的思维和行为模式，认识到自己在不同情境下可能被哪些角色主导，又忽略了哪些角色的声音，从而从根本上理解自身领导风格的成因及局限性。

第二，掌握内在冲突的调解与资源整合能力

当面临复杂决策、压力情境或人际挑战时，学员将学会运用“内在董事会”框架进行自我谈判。他们将掌握如何唤醒沉睡的角色（例如，在需要勇气时召唤“勇士”），如何平衡冲突的角色（例如，调和“爱人”的同情与“思想者”的冷静），以及如何让“船长”统揽全局做出最明智的决策。这将极大减少内在耗能，提升决策质量与情绪韧性。

第三，显著提升外在领导效能与影响力

内在的和谐将直接投射于外在管理实践。学员将能够更有效地构建并传达鼓舞人心的愿景（梦想家），进行更缜密的战略分析（思想者），建立更深厚的团队信任与连接（爱人），并更果断、坚定地推动执行与变革（勇士）。同时，通过“守望者”的持续觉察和“旅行者”的成长心态，他们将实现领导力的持续进化，成为更能适应未来挑战

的“完整型”领导者。

最终，本课程将助力中层管理者实现从“任务执行者”到“内在引领者”的跨越，不仅提升其管理团队的效能，更增强其个人职业生涯的掌控感与幸福感。

### 【课程目标】

#### 1. 认知目标

· 阐明《哈佛谈判心理学》中“内在董事会”七大角色的核心概念、功能及相互作用机制。

· 识别自身在典型管理工作情境下，各内在角色的活跃程度与行为表现模式。

· 分析内在角色失衡或冲突是导致领导力“表现落差”的关键原因。

#### 2. 情感（态度）目标

· 接纳自我内在角色的多元性与复杂性，减少自我批判，增强自我同理心。

· 建立对内在资源进行主动管理与调谐的信心和积极态度。

· 培养作为“船长”的领导身份认同感与责任感。

#### 3. 行为（技能）目标

· 运用“角色唤醒”与“平衡对话”技巧，在面临挑战时进行有效的自我谈判。

· 在具体管理任务（如设定目标、解决问题、处理冲突、给予反馈）中，有意识地调用并整合不同的内在角色。

· 制定个人领导力发展计划，承诺在日常工作中持续实践“内在董事会”管理法则。

### 【课程对象】

中层管理者、部门经理、主任等

### 【课程时长】

2天（6小时/天）

### 【课程大纲】

导言：开启内在领导力之旅

· 破冰活动：管理者面临的典型内外困境快照

· 课程核心框架介绍：领导力即自我谈判，“内在董事会”模型总览

· 两天课程学习路径与预期成果共识

#### 单元一：解构自我——发现阻碍领导力发挥的“内在董事会”

单元目标：识别并描述内心四大核心成员（梦想家、思想者、爱人、勇士）的特征与表现，理解“表现落差”源于内在角色的忽视或冲突，完成初步的自我角色图谱测评。

一、正视领导力的“表现落差”：从外部挑战到内在根源

（一）剖析中层管理者常见的领导力困境案例：为何“知道”却“做不到”？

（二）引入“表现落差”概念：理想自我与现实行为之间的差距。

（三）理论连接：基于心理学的解读——落差源于内在部分之间的不沟通与不合作。

二、探秘内心舞台：认识你的四大核心成员

（一）梦想家：愿景与可能性的塑造者。探讨其特质（创新、直觉、理想主义）及过度发展或抑制的风险。

（二）思想者：分析与逻辑的守护者。探讨其特质（谨慎、客观、注重细节）及过度发展或抑制的风险。

（三）爱人：情感与连接的维系者。探讨其特质（共情、关怀、重视和谐）及过度发展或抑制的风险。

（四）勇士：行动与边界的捍卫者。探讨其特质（勇敢、坚定、注重结果）及过度发展或抑制的风险。

### 三、绘制你的内在角色图谱：测评与反思

(一) 活动：“内在角色倾向性”测评（基于情境问卷）。

(二) 小组分享与解读：我的优势角色与潜在被忽略角色。

(三) 反思与洞察：我的“表现落差”可能与哪些角色的失衡有关？

**单元讨论题：**回顾你近期一次感到纠结或失败的管理经历，你认为当时是你内心的哪个或哪几个角色在主导？又缺失了哪个重要角色的声音？

**单元案例：**新项目推进的僵局

案例描述：（略）

### 单元二：平衡艺术——召集“董事会”进行关键自我谈判

单元目标：掌握在具体管理场景中唤醒、倾听并平衡四大核心角色的技巧，学习进行有效的内在对话，以做出更完整、更明智的决策。

#### 一、唤醒梦想家：连接愿景与意义

(一) 梦想家的力量：为团队注入方向感与使命感。

(二) 实践工具：愿景可视化练习与意义重构法。

(三) 管理应用：如何在制定团队目标或进行变革动员时有效调动“梦想家”？

#### 二、启用思想者：进行审慎分析与规划

(一) 思想者的价值：规避风险、制定缜密策略。

(二) 实践工具：决策平衡单与魔鬼辩护人法。

(三) 管理应用：如何在项目复盘或处理复杂问题时充分聆听“思想者”？

#### 三、联结爱人：构建信任与团队凝聚力

(一) 爱人的影响：营造安全的心理环境，提升团队归属感。

(二) 实践工具：深度倾听技术与共情地图。

(三) 管理应用：如何在处理团队冲突或进行困难谈话时融入“爱人”的关怀？

#### 四、赋能勇士：推动执行与设定边界

(一) 勇士的担当：确保结果达成，维护核心原则。

(二) 实践工具：坚定性沟通（我陈述）与行动计划分解法。

(三) 管理应用：如何在推行不受欢迎的决策或进行绩效反馈时发挥“勇士”的坚定？

#### 五、整合演练：召开你的第一次“内在董事会”

(一) 情境模拟：面对一个高压力、多要求的典型管理挑战（如：资源紧缩下的团队重组）。

(二) 分步骤引导：依次邀请梦想家、思想者、爱人、勇士发表“意见”。

(三) 输出成果：形成一份整合了愿景、分析、关系考量与行动方案的初步决策。

**单元讨论题：**在“整合演练”中，你感觉到协调不同角色最大的困难是什么？哪个角色的声音对你来说最难聆听或最难表达？

**单元案例：**是否解雇一名老员工？

案例描述：（略）

### 单元三：超越融合——驾驭三大辅助角色，实现可持续领导力

单元目标：理解并学习运用守望者、船长、旅行者三大辅助角色的功能，实现对角色的元认知管理、整合决策与持续成长，让领导力的提升成为自我进化的旅程。

#### 一、启用守望者：培养觉察与临在

(一) 守望者的本质：内在的观察员与雷达系统。

(二) 核心功能：实时监控四大角色的活跃状态与情绪变化。

(三) 修炼方法：正念觉察练习与情绪标签法，在压力下“按下暂停键”。

## 二、赋能船长：掌握舵盘与最终决策权

(一) 船长的身份：真正的“自我”与最高决策者。

(二) 核心功能：听取所有角色意见后，做出符合长远价值和整体利益的选择。

(三) 修炼方法：价值观澄清与身份锚定练习——“作为一名领导者，我最终要代表什么？”

## 三、携手旅行者：拥抱学习与成长旅程

(一) 旅行者的心态：将一切经历视为学习和进化的素材。

(二) 核心功能：从成功与失败中汲取智慧，拓宽自我与领导的边界。

(三) 修炼方法：反思日志与“成长型思维”重构失败叙事。

## 四、终极整合：从“角色管理”到“本我领导”

(一) 综合情境演练：应对一场突发的重大业务危机。

(二) 引导流程：守望者觉察压力反应 → 船长召集会议 → 聆听四大成员意见 → 船长做出决策 → 勇士执行 → 旅行者事后萃取学习。

(三) 分享与升华：体验完整运作“内在董事会”带来的从容与力量感。

**单元讨论题：**“船长”角色要求我们基于核心价值观做决策。你认为作为一名中层领导者，最重要的 1-2 个核心价值观是什么？它们将如何指导你的“船长”？

**单元案例：**突如其来的市场危机

案例描述：(略)

## 结语：反求诸己，开启领导力的无限游戏

· 课程核心要点总结与回顾。

· 制定个人“内在董事会”日常修炼与实践计划卡。

· 领导力是一场与自己的无限游戏：持续谈判，持续整合，持续进化。