

MTP 讲义： 主持人工具

EO 概述

宗旨：

充分发挥企业家的潜力，推动世界进步。

目标：

帮助会员通过转型实现成长。

核心价值观：

- 携手并进
- 肝胆相照、以礼相待
- 孜孜不倦
- 高瞻远瞩、大胆创新

领导力和成长模式

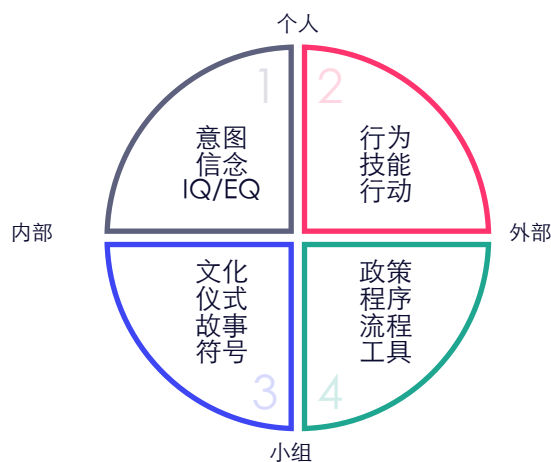
(根据肯恩·威尔伯的著作改编)

成功的领导与变革必须关注四个方面（四象限模型）。

模型说明

该模型是基于肯恩·威尔伯的研究。该研究项目调查了 100 家公司，这些公司的领导者试图带领组织经历重大变革。他发现，85% 的变革努力都失败了，只有 15% 取得了成功。

当他分析数据以确定成功的领导者和失败的领导者之间的区别时，他开发出了四象限模型。他主张，如果要提高领导力的有效性，领导者必须关注这四个象限。在失败的领导工作中，领导者只关注了外部个人和外部群体象限，而忽略了内部个人和内部群体象限。



四个象限

成功的领导者/主持人必须明确对其组织或 Forum 四个不同维度的认识。

四象限模型在 Forum 中的应用：

模型的第一和第二象限主要关注 Forum 中的个人，并从内在和外在两个维度来审视单个成员。

第一象限：个人内在

个人的内心世界：自我意识、价值观、信仰和意图。

当我们审视 Forum 成员时，可能会有这样的疑问：

现在谁是心理/情绪稳定的成员？

- 谁会因为生活状况、与小组的契合度等原因在内心挣扎？
- 在我需要帮助的时候，可以依靠谁？
- 谁是比较难领导的成员？

领导力和成长模型 —— 续

第二象限：个人外在

个人为 Forum 带来的外在技能：其中包括能力、技能和外在行为。当我们审视 Forum 成员时，我们可能会问：

- 每位成员能为会议带来哪些技能？
- 是否有个人渴望发展的技能（如倾听技能、准备技能等）？
- 哪些成员的会议技能与我的技能组合互补？

模型的第三和第四象限侧重于 Forum 作为一个群体，包括群体的内部和外部两个维度。

第三象限：小组内部

每个 Forum 都有自己独特的身份，这就是 Forum 文化。可以通过观察一个 Forum 的习惯、仪式、故事和特质来了解他们的内心世界/文化。

可以通过询问来提高对 Forum 内心世界的认识：

- 用什么词来形容 Forum 的个性？
- 哪些仪式、习惯对我们独特而重要？
- 我们的 Forum "传奇"故事中反复讲述的经历是什么？

第四象限：小组外部

指的是 Forum 有效运作的外部程序、结构和工具。支持 Forum 运作的因素包括 Forum 章程、会议议程、5% 反思、精通指导方法、角色分配、Forum 思维等。可以通过以下问题来评估：

- Forum 章程是否清晰明确？遵守情况如何？
- 我们是否使用了最有效的工作表和方法来配合会议不同阶段的需要？
- Forum 中的每个人是否都有明确的职责，能够为 Forum 带来价值？

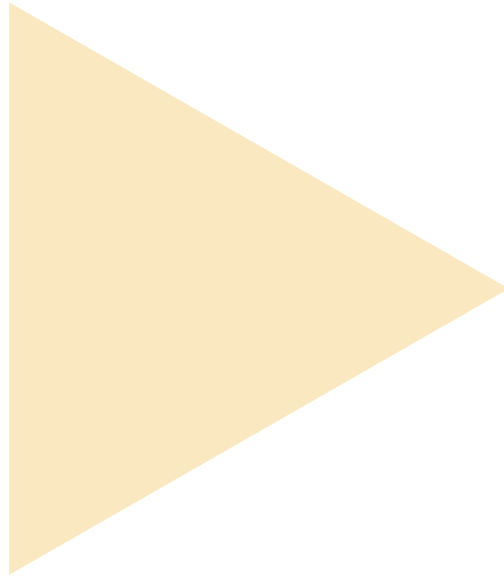
在肯恩·威尔伯的研究中，成功引领变革的 15% 的领导者都注重这四个象限。作为主持人，当我们关注 Forum 的这四个维度时，Forum 就会更有生命力。

为新的一年打好战略基础：三个主持人工具

1. 三角形对齐练习

联结：

- 我属于
- 真实、透明
- 感受深深的联结



个人

领导力成长：

- 自我意识
- 新视角
- 审视我在成果中的作用

商业收获：

- 工具和想法
- 实施促进增长的战略和流程

1. 每个人在自己认为 Forum 目前在这三个方面的平衡程度上所处的位置上写下自己名字的首字母。
2. 从自己名字的首字母开始画一条线，画出自己理想中的 Forum 平衡点。
3. 主持人查看每位 Forum 成员对小组的评估情况，讨论你所看到的内容：
 - a. 我们在哪些方面意见一致？我们在哪些方面有不同的愿望？
 - b. 我们应该朝着什么方向努力？我们怎们做才能体现出这一点？
 - c. 我们对 Forum 的要求是否存在冲突，能否找到共同点？
 - d. 我可以引入哪些外部资源为 Forum 带来价值？

为新的一年打好战略基础：三个主持人工具 —— 续

2. 宗旨陈述练习

评估 Forum 的宗旨/任务说明是否需要撰写/修订：

小组的目标是什么？我们对目标清楚到什么程度？一致到什么程度？



确定 Forum 的宗旨

30-45 分钟的练习

使用一张挂图，将以下三个问题写在一页上：

1. 你最希望从 Forum 得到什么？
2. 你最希望在会议期间营造怎样的氛围（体现论坛价值）？
3. 你准备好带来什么样的投入或态度？你希望他人做出哪些行为或贡献，帮助彼此更成功？
 - 每次提出一个问题，请每位成员回答问题，并将他们的意见一字不差地写在挂图纸上。
 - 一次回答一个问题。
 - 记录所有答案后，允许每位成员在每个部分投出两票。
 - 请他们将选票投在最能引起他们对 Forum 的共鸣的单词或短语旁边。

投票结束后，和大家一起看看票数集中的地方，以此为依据确定你们的 Forum 身份。

此时，请 1-2 名成员带上挂图页，准备一份 1-2 句宗旨（使命）陈述，带到下次会议审阅，必要时进行最后细节上的优化，并获得批准。

为新的一年打好战略基础：三个主持人工具 —— 续

3. 愿景问题

Forum 的愿景始于主持人的想象力。花几分钟时间思考一下，你可以想象一下未来一年的发展方向。这项练习应首先由主持人完成，但也可以与整个 Forum 分享，并由 Forum 全体成员共同完成。

一年后，我想在哪里看到这个团队？

Forum 的什么愿景最让我兴奋？激发我的活力？

在担任主持人的一年中，我将如何激励我的 Forum ？

对我作为主持人和 Forum 而言，什么是双赢？实现这一愿景的个人意义是什么？

Forum 清理做法

清理练习

EO Forum 的一个重要最佳做法是，在会议开始时安排 5-10 分钟的清理练习。在保密、电子关闭提醒和一个词签到之后，就可以进行清理练习。

目的：花时间确保我们在 Forum 中没有冲突、未解决的问题、伤害或遗憾。这些关系很重要，因为未解决的冲突和问题会对冲突双方乃至成个小组造成信任、尊重、坦诚和诚实危机，从而削弱 Forum 体验的质量。

清理工作如下：

- 主持人请小组成员用几分钟时间默默地与 Forum 每位成员进行眼神交流。
- 当目光接触时，每个成员都在内心提问：“我与这个人有没有小误会或未表达的情绪？”
- 主持人注意到每个人都有机会单独与其他成员进行有意义的眼神交流，然后请大家同时用手势表示是否有小误会：竖起大拇指：“没有”，拇指向下：“有小误会，我需要说点什么”。
- 如果全场都竖起了大拇指，会议就继续进行。
- 如果有拇指向下的情况，主持人会要求每个拇指向下的成员分享他们需要说的话。如果成员认为所关注的问题不大，可以很快分享和确认，他们就会继续与相关个人分享他们的关注。例如：一名成员可能会说：“约翰，上次会议后你说要帮我联系你们的首席财务官，但我一直没有收到你的消息，这让我很失望”。约翰很快就会做出回应，并消除顾虑。
- 如果存在重大问题，主持人会建议使用《冲突对话指南》来帮助两个人就问题进行对话，主持人/小组将决定对话的时间，可以是立即对话，也可以是会议的晚些时候，或者是两个成员会后私下会面。

冲突对话指南

冲突练习

以诚实和同情的态度解决冲突或问题，是保证 Forum 安全、维护信任和尊重的关键。成员之间可以直接使用这一工具来解决彼此间的冲突。如有必要，可以请求一名 Forum 成员作为讨论的调解人。调解人负责根据需要引导对话流程，指导双方完成对话。请参阅指南结尾部分的主持人引导说明。

由提出关切的一方先分享：

- "我有个问题想和大家分享。现在可以吗？" (如果不是现在，请商定一个时间)。
- "我记忆中的具体事实是....."(纯粹的、可观察的、客观的事实；而不是判断、攻击、结论)
- "这让我思考/疑惑....."(这是一种分享我们对这组事实的解释、理论、疑惑和结论的方式。我们的想法可能是对的，也可能是错的，重要的是用第一人称来表达，承担自己的感受与行为，而不是指责别人。)
- "我觉得....."(诚实地分享你所感受到的情绪，即使是 "愤怒 "或 "失望 "这样的负面情绪，也要承担这是你的情绪。分享情绪一般用词表达，而不是用句子。"我感觉像 _____"，这不是一种感受)。
- "我在其中扮演的角色是....."(试着承担部分责任)
- "我的具体要求或希望是....."(描述你希望从对方那里得到什么；这样可以促进问题的解决，帮助关系走向完整与清晰)。

听取关切的个人/团体做出回应：

1.确认

- "让我看看我是否听懂了....." (转述你所听到的内容；不要诠释、反应、反驳、解释.....只要 "抓住对方分享的信息 "就可以了，要详尽，尽量用自己的语言表达你所听到的一切。)
- "准确吗？我漏掉了什么吗？" (检查一下你是否说对了。)
- "还有什么想分享的吗？(真诚地问，Forum 伙伴对你坦诚是需要勇气的)。
- "你想说的和需要说的都说了吗？(如果是，那么请做出回答)。
- 倾听着回应"谢谢"。

2.回应

- 我听到你的关切后的反应，我的感受和想法"，(这不是解释，而是给你机会说出听到这些话时的感受，例如："我感到惊讶和尴尬，我没有意识到迟到几分钟会让你感到不舒服.....")。
- "我对你要求的回应"(回应他们所说的要求，你能满足他们的要求吗？你希望谈谈条件，还是有其他建议？)
- "我想从你那里得到什么或需要什么"。(为了解决这个问题，你可能需要一些东西，请告诉我)。

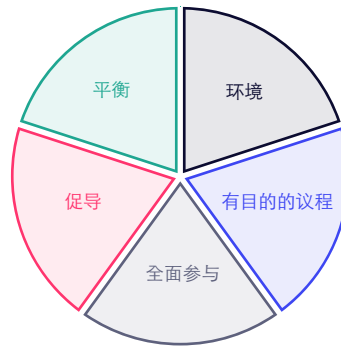
《冲突对话指南》——续

调解员提示：引导一场冲突对话

- 参与对话或倾听对话的每个人都应该手头有一份《冲突对话指南》，并对其非常熟悉。
- 要求所有没有直接参与谈话的人保持安静、尊重地倾听，不要打断。
- 提醒各位参加人员，你将协助他们按照指南进行操作。在他们分享和倾听的过程中，你可以介入指导。
- 提醒各位参加人员注意用第一人称陈述的重要性，承担自己的感受与行为，避免用第二人称陈述，更容易给人攻击的感觉。
- 按照对话指南的顺序进行。如果你在任何时候感到迷茫，就停止对话，问问双方：“让我们稍停片刻，注意一下我们在对话过程中所处的位置”。这将帮助我们重新聚焦在操作流程上。
- 让提出关切的人充分分享自己的想法和感受，不要压抑负面情绪，这一点非常重要。有些人需要得到支持，才能真正做到坦诚相待。
- 受话人必须转述说话人信息中最重要、最有感情色彩的部分，这一点非常重要，需要协调人做好充分引导。
- 在谈话结束时，提出关切的人需要真正能够说出他们现在可以释怀了，问题已经解决了。
- 受话人也需要感觉到他们已经把该说的都说了，而且误解也被解除了。
- 有时，这一过程会产生行动步骤或承诺。如果有，则在谈话结束时重申。
- 征求观察员的意见和反馈。
- 向两位参加人员致谢。

如果成员之间无法解决冲突，Forum 将参照其章程决定下一步措施。

策划富有影响力的研习旅行



动机

这次研习旅行的目的是什么？

1. 评估Forum，作为一个Forum，我们现在的情况如何？

- 评估Forum 健康状况：获取定量（调查）和定性（成员的坦诚想法）数据。

2. 制定研习旅行的主题/目标，这样你就能做出决定，帮助小组走出舒适区。主题举例：恢复活力、照顾自己、建立更深厚的关系、个人成长、过渡、展望未来、发展更好的Forum 会议技能。

外在环境

- 营造 "夏令营" 的感觉--集体生活--木屋、海滨别墅、小别墅等
- 亲近大自然，或在城市中感受城市之美
- 在良好的 "起居室" 空间开展小组工作，自然光线充足，有窗户可以眺望大自然，而不是在酒店会议室里

从左脑转向右脑

- 环境--非会议室环境
- 通过冥想、趣味或艺术练习唤醒大脑的创造性情感
- 运动、音乐、艺术、诗歌

平衡：1/3、1/3、1/3

- 三分之一的小组发展工作（准备好的练习/活动）
- 三分之一的集体活动（远足、滑索、划船）
- 三分之一的非结构化社交时间（一起做饭、围坐在篝火旁）

研习旅行是一次综合体验

需要有开始、有过程还有结束。

策划富有影响力的研习旅行 —— 续

- 开始--开场仪式用于：调整状态、每位成员分享自己的闭关意图，做一下热身（1-2小时）
- 过程--小组的发展工作应在研习旅行中期达到情感强度的顶峰（在1—2天内进行4-8小时的活动）。
- 结束--结束仪式是感恩、承诺提升、回味刚刚共同经历的时刻

研习旅行陷阱

这些都会降低你的闭关体验。

- 失去平衡：
- 都是游戏--小组会感到缺乏实质内容
- 都是工作--小组最终只会精疲力竭，还失去了原本该享受的场地体验。
- 过度结构化的空闲时间--创造力和自发性将被扼杀
- 允许个别成员有太多的个人进出点
- 碎片化--电子产品接入不受监管，成员做不同事情时出现中断
- 位置和空间选择不当
- 完全脱离自然
- 酒店会议室（太像月度会议）
- 独立的酒店房间--在集体活动后，大家各自刷手机、看屏幕，仿佛消失在自己的世界里。
- 年度研习旅行由一名成员主持。该成员要么失去作为成员参与的机会，要么两者兼顾，但最终都筋疲力尽。

最强大的研习旅行的特质

- 该小组的经历震撼人心、感人至深。
 - 个别成员有了改变人生的"醍醐灌顶"的全新见解。
- 走出舒适区、挑战自己，一起开展一项活动，然后谈论他们的经历。
- 每个成员都从保护自我的姿态转变为不设防、开放、坦诚的姿态。
 - 小组成员在离开时对彼此、Forum、自己以及主题都有所了解。

选择邀请专业引导师

邀请专业引导师将最大限度地丰富研习旅行的经验。EO Forum的最佳做法是：至少每两年与专业引导师合作一次。

专业引导师具备哪些技能？

- 以专业知识、创造力和个性化方式设计你的研习旅行活动。
- 专业引导师可以让所有成员以参与者的身份全情投入到团队发展工作中。
- 用一双中立的、外部的、训练有素的"眼睛"来观察团队合作，能够识别出团队层面与个体层面的动态。

策划富有影响力的年度研习旅行 —— 续

动态，这些动态如何影响小组，并能够提高小组的认识，改变对Forum 产生负面影响的模式。

- 引导师有能力帮助成员敞开心扉，比以往更深入、更坦诚地分享。
- 引导师在处理小组内的激烈情绪时刻（无论是由于信息披露还是解决冲突）方面经验丰富。引导师可以成为团队中的稳定力量，帮助小组充分参与这些重要时刻，解决这些问题并从中学习。

结论

研习旅行是Forum 一年中最重要的活动之一。作为主持人，你不应承担策划年度研习旅行的职责，而应监督和支持其工作。留出充足的时间筹备年度研习旅行，或聘请专业引导师，都是对Forum 的重要投资。

研习旅行资源：

<https://hub.eonetwork.org/Web/Web/Forum/For-Retreat-Planners.aspx>

Forum 的其他工具

头脑风暴

- 用于围绕一个 "如何" 或 "什么" 问题
- 保持 Forum 思维
- 确定主题，为会员提供价值
- 定时（5-10 分钟）
- 尽可能多地提出想法--所有想法都是好的
- 没有评判、没有辩论、不做取舍
- 为主题献计献策，而不是针对某个人
- 所有成员都带着一份想法清单离开

例如：

- 如何将积极精神融入我们的文化？
- 如何生动体现我们的核心价值观？
- 在哪里/如何找到优秀的销售人员？

闪电轮

- 用于共享快速资源或回复（<1 分钟/页）
- 确定问题的框架，为许多成员提供价值
- 与所有人而不仅仅是一个人分享想法

例如：

- 今年读过的最喜欢的商业书籍
- 影响生活的最喜爱的应用程序
- 购买了多少人寿保险？
- 在哪里/如何找到自己的最佳员工？

专题讨论

- 用于针对特定议题分享经验和工具、想法和资源
- 确定主题，为许多成员提供价值。例如：提出 3-5 个问题让大家回答
- 每位成员分享 x 分钟--留出适当的讨论时间
- 如果事先计划好，可使用直观教具
- 围绕主题分享经验和资源，而不是对主讲人发言
- 以每位成员在讨论中的收获作为结束语

例如：

- 你如何管理财务和税务等等
- 你在企业运营中通常衡量什么？是如何衡量的？
- 如何管理你的品牌、社交媒体等等

其他信息来源

- 书籍、视频、文章等
- 将信息源作为重点讨论的催化剂
- 所有成员都可以阅读/观看会前信息，并准备分享想法、经验或回答具体问题
- 或由一名成员分享内容摘要报告，供成员使用

例如：

- 阅读《关键对话》，然后分享 5 分钟主要收获
- 阅读关于工作与生活平衡的文章，然后分享生活中对你有效和无效的方法
- 所有成员在 EO 的视频学习平台上观看同一个视频，或在 Forum 会议前收听 EO 播客

内部或外部专家

- 在 Forum 成员希望深入了解某一特定主题，需要相关知识或专业见解时邀请
- 让专家了解小组的期望/需求
- 为对话安排充足的问答时间（例如：15 分钟专家发言 + 15 分钟问答）。
- 可在主题专家离开后进行短暂的经验交流或讨论
- 以每位成员的讨论收获作为结束语

例如：

- 人工智能
- 并购
- 社交媒体战略

目标问责制

- 在个人寻求实现特定目标的责任感时使用
- 目标问责制
- 在完成 5% 的个人反思环节后，成员将分享各自在既定目标上的进展情况，并报告目前是在轨还是偏离轨道。
- 可为成员指派一名 "责任伙伴"，以提供额外支持

例如：

- 健康/保健目标
- 个人或职业梦想/挑战性目标
- 如需更多帮助，Forum 可以预订目标与问责 Forum 工作坊

Forum 工作坊

Forum 核心内容工作坊

Forum 要点：提高会议效率

- 审查议程、结构和流程
- 深化Forum 思维，增加坦诚和信任
- 加强对5% 内容的理解/承诺
- 制定强有力的停车场和深潜时间表
- 培养教练思维和技能
- 实践辅导和计划外深潜

掌握精通指导技巧：成为一名熟练的教练

- 学习并实践教练思维和技能
- 使用主讲人和教练工作表
- 为Forum 、企业和生活培养教练技能

更深层次的联结：探索更深层次的信任和分享

- 打造联结、高效的Forum
- 盲窗共享的结构化方法
- 深入分享、探索盲窗

目标和问责制：制定目标、创建Forum 问责制

- 为Forum 支持设定有意义的目标
- 指定问责伙伴
- 设计Forum 的持续问责制

Forum 工作坊的领导能力

Forum 和生活中的领导力技能

讲故事：讲述震撼人心的故事

- 了解故事结构和原型
- 设计并传递真实、有力的故事情节
- 提高你在Forum 和生活中讲故事的能力

活出自己的传承：制定计划、用心生活

- 发现动机和核心价值观
- 规划你想要的人生；现在和未来
- 可操作的个人计划和 Q2 Forum 主题

如需预订Forum 工作坊，请联系分会经理Forum 委员：

<https://www.eonetwork.org/member/forum/request-forum-training/>

请注意！
Forum 工作坊的目的不是为处于危机中的Forum 提供干预，而是为Forum 的有效性性和价值提供支持。如果你所在的Forum 需要即时支持，请联系当地 Forum 委员、区域 Forum 专家或Forum 培训师。