WORKSHOPSKILL · FACILITATION KIT

領導者體檢 — 引導者執行手冊

資料夾： the-leader-checkup · 分類：領導力 · 3—10 人 · 25 分鐘 · 實體＋線上 · 可列印道具 · 工具包

授權：CC BY 4.0

目录

目標
請繼續 · 卡住 · 請求
怎麼帶
翻車點
引導筆記
本資料夾的道具
怎麼帶這場反思引導
給團隊
反思引導的翻車點
什麼時候用這個活動
佈置
那張卡
變體
貼上一面牆
代理版
給領導者
給那個承諾

25	3—10	實體 + 線上
分鐘	人數	形式

領導者體檢 — 引導者執行指南

一個 25 分鐘、3–10 人的領導力工具。回饋很容易往下流，卻很少往上走，所以一個只聽得到被過濾之話的領導者，學到的也是錯的。這是一場結構化的向上體檢：團隊說出什麼有效、什麼因為領導者怎麼出現而悄悄卡住他們、一個請求——而領導者唯一的任務，是不辯解地聽，然後承諾一個改變。

目標

活動結束時，參與者將：

1. 大聲說出——以**行為＋影響**、而非性格的方式——一件悄悄卡住自己的事，並聽見它落地時沒有換來一句反駁。
2. 親眼看到一位領導者**不辯解地聽**，復述自己真正聽到的，並問出一個釐清的問題而不是解釋。
3. 帶著**恰好一個**帶跟進日期的承諾離場，外加一份「團隊會盯著看什麼」的共同清單。

什麼時候用這個活動

- 一位領導者總在學到錯的東西，因為傳到 TA 耳邊的每一句話都被過濾過。
- 新領導者想早點拿到真話——先只跑「有效 / 請繼續」那一遍，把餘下的信任掙回來。
- 你有 3–10 個在同一位領導者手下工作或向其匯報的人、25 分鐘，和一段值得保護的信任。

請繼續 · 卡住 · 請求

卡	它逼出的句式	為什麼長成這樣
有效——請繼續	「當你 ___，我們 ___——請別停。」	在要求任何改變之前，先強化已經做對的
卡住——當你 X，我們 Y	行為在前，影響在後	性格評價一出口房間就關上了；「當決定很晚才變，我們白丟一天」不會
一個請求	「接下來一季，你能 ___ 嗎？」	具體到值得被誠實拒絕的請求才算請求

第四張卡——**領導者的承諾**——是全場唯一一張由領導者本人填寫的卡。

佈置

- 3–10 個向同一位領導者匯報、或在其之下工作的人。
- 一圈椅子，或一塊共享看板。領導者坐在聽得見所有人的位置，但不主持這場會。
- 卡牌正面取自 `道具卡.pdf`：一張「有效——請繼續」卡、一張「卡住——當你 X，我們 Y」卡、一張「一個請求」卡、一張「領導者的承諾」卡、一張空白（詳見下面「那張卡」）。
- 把 `活動海報.pdf` 貼上牆，讓兩條規矩——「領導者聽、不辯解」和「卡住講行為＋影響、不講性格」——全程可見。
- 不需投影、不需帳號、不需線上表單。線上時，卡牌放在共享看板上。
- 每組列印一張 `工作頁.pdf`——房間邊說邊填的那一頁成品單頁。
- 想讓每人有自己的版本，就每人一份 `學員工作簿.pdf`；上面那張是小組用的。
- 可選：瀏覽器開 `簡報.html` 跑那 12 頁簡報（S 開講者抽屜，T 起回合計時）；`簡報.pdf` 是同一份的列印版。

怎麼帶

時間	階段	引導者做什麼	參與者做什麼
0–7	寫	守住這段安靜；此時沒人出聲念	每人安靜寫：一件有效的（請繼續）、一件卡住的（當你 X，我們 Y）、一個請求。領導者也寫——包括一條自我批評
7–15	說與聽	領導者一動搖就立刻守住規矩：不辯解、不解釋	輪流。團隊說；領導者聽——這是整場練習的全部紀律所在
15–20	復述	確認那是核對，不是反駁	領導者說出自己實際聽到的，並問一個釐清的問題
20–25	承諾	拒絕第二個承諾；把第一個變成可觀察的	領導者承諾一個具體的改變，帶一個跟進日期。團隊說出他們會盯著看什麼

然後進入反思引導——見 `反思引導問題.md`。

那張卡

`道具卡.pdf`（撲克規格，63.5 × 88.9 mm，含出血與裁切線、品牌卡背、空白卡）共五面：**有效——請繼續**；**卡住——當你 X，我們 Y**（這個句式本身就是安全裝置：行為在前、影響在後、性格免談）；**一個請求**；**領導者的承諾**——由領導者最後填；外加一張**空白**，寫你們自己的提示。所有人先寫、後說；卡牌交到場圈正中，不是交給領導者。

翻車點

1. **領導者開始辯解。** 第一次辯解，就教會所有人從此把真話修剪過再說。救援：守住規矩——解釋留到輪次結束再說；一次辯解比任何一句大聲說出的「卡住」都貴。
2. **團隊只說「都挺好的」。** 救援：領導者先做一條真實的自我批評開場：「我做的哪件事，讓你們的活更難？」買回誠實，代價是領導者先開口。
3. **「卡住」變成了對性格的攻擊。** 救援：拉回行為＋影響——「當決定很晚才變，我們白丟一天」，永遠不是「你這人沒條理」。只有一直談行為，房間才關不上。
4. **承諾成了「我會更努力」。** 救援：溫和地退回，說出可觀察的版本——什麼會變、到什麼時候、發生時團隊會看到什麼。列十條是表演；改一條才是改變。

變體

- **新領導者、第一個月：** 只跑「有效 / 請繼續」這一遍——在要求任何改變之前，先把已經做對的強化下來。
- **平級版：** 兩位負責人互相體檢；「只聽不辯解」這條，橫著來一樣難。
- **季度版：** 按節奏重複；上一次那個跟進日期，是你第一件事要查的。

引導筆記

- 領導者不是主持人。另一個人管鐘、管規矩；領導者坐進圈裡是為了聽，不是為了開會。
- 「先寫後說」是整套安全設計——靜默的卡牌，攔住了前兩個最大聲的人替全房間定調。
- 留意三條以上重複出現的「卡住」；那是模式，不是抱怨，值得佔去反思引導的正中間。

- 收尾時，跟進日期要被大聲說出來、並在屋裡有一個負責人。沒人盯的日期，就是體檢在各季之間悄悄死掉的方式。

貼上一面牆

把 `活動海報.pdf`（A3）印出來貼上一面牆——流程編排、兩條規矩（聽、不辯解；行為＋影響、不講性格）與「請繼續 / 卡住 / 請求」的框架，一面牆全程可見。

本資料夾的道具

- `道具卡.pdf`——撲克規格列印頁（63.5 × 88.9 mm，出血與裁切線）：五張卡面、品牌卡背、空白卡
- `執行指南.md`——本執行指南
- `反思引導問題.md`——十一個編好號的反思引導問題（每題標出它在測什麼），外加反思引導自身的翻車點
- `工作頁.pdf`——一頁現場單頁，列印即填：每人的有效 / 卡住 / 請求，加領導者那一個承諾與跟進日期
- `學員工作簿.pdf`——學員工作簿：白話講清這一頁、把成品做成可填寫頁面、現場筆記、散場前那一頁
- `簡報.html` / `.pdf`——12 頁可投影簡報：講者抽屜（S）、回合計時（T）、內建 QR、列印退化；`.pdf` 是同一份的列印版
- `執行手冊.pdf`——列印版：本執行指南 + 反思引導表，合訂成一份 A4 文件並帶書籤
- `活動海報.pdf`——一面牆講完整場活動（A3）：流程、兩條規矩、注意事項
- `工具預設.json`——機器面檔案（不在下載表列出）：把成品做成機器可讀範本：欄、流程、欄位、提示語、注意項
- `快速上手.md`——一頁，三十秒，然後列印進場
- `使用許可.md`——一句話說明你能做什麼：帶場、複製、翻譯、換牌均可，請保留署名行
- `SKILL.md`——供 AI 代理讀取的機器可讀清單
- `*-Letter.pdf`——所有列印文件的 US Letter 紙型版

代理版

本資料夾的每個檔案都有穩定的公開 URL——AI 代理用三條 curl 命令就能拿到道具卡、反思引導表和這份執行指南（見 `SKILL.md`）。紙本版本身一塊螢幕都不需要：沒有投影、沒有帳號，一圈椅子、五張卡、一個正在學習傾聽的領導者就夠了。

領導者體檢 — 反思引導

> 十一個問題、三個反思引導自身的翻車點，一條規矩：領導者先開口，且不辯解任何東西。
>
> 與 `執行指南.md` 搭配使用。反思引導在承諾之後進行——趁卡牌還擺在場圈正中。

怎麼帶這場反思引導

- 開口之前，先把桌上的卡牌分成三堆——請繼續、卡住、請求；讓牌堆先於人來發言。
- 領導者先答。TA 真實的意外、真實壓下去的辯解衝動，給全場定下安全水位。
- 收尾落在承諾上：什麼會變、誰在盯、什麼時候檢查——按這個順序說完。

給領導者

1. 真的意外。

「你聽到的哪一條，是真的讓你意外？」

→ 過濾器至少破過一次的證據；如果領導者什麼都沒意外，說明房間還沒誠實到位。

2. 辯解的衝動。

「你在哪兒感到想辯解或想解釋的衝動——你當時想說什麼？」

→ 從內部說出這份紀律；把沒說出口的辯解大聲講出來，是下一次體檢變容易的方式。

3. 重複出現的卡住。

「哪一條『卡住』在不止一個人身上出現？」

→ 那是模式，不是抱怨——承諾必須錨在它上面。

4. 真改變還是「更努力」？

「你承諾的那個改變是真的，還是一句『我會更努力』？」

→ 句子與檢驗的差別；房間有權退回含糊的版本。

給團隊

5. 說實話安全嗎。

「說實話的感覺安全嗎？是什麼讓它更安全、什麼讓它更有風險？」

→ 體檢自身的儀表讀數——安全感這份產品和回饋同樣是產出。

6. 在聽，還是在等。

「領導者是真的在聽，還是在等著回應？大家分得出來。」

→ 難開口，但承重；哪怕答案會扎人，也要問。

7. 憋久了的那句。

「領導者聽到的哪一條，是你憋了挺久沒說出口的？」

→ 遲到卸下的重量；把它說開，它就變小。

8. 讓下一次更容易。

「下一次體檢要怎樣，才會更容易說實話？」

→ 改進迴路——答案通常要領導者付出一點小而具體的東西。

給那個承諾

9. 具體哪裡不一樣。

「具體哪裡會不一樣？你們大家怎麼知道？」

→ 可觀察性；沒人看得見的承諾只是心情。

10. 日期歸誰盯。

「跟進日期歸誰盯？如果它滑掉了怎麼辦？」

→ 日期需要一個不是領導者的名字來扛；滑掉需要一個事先約好的處置，不是一輪新的愧疚。

11. 離場那句話。

「離開前，每人會說出口的那一句是什麼？」

→ 公開的收尾；它應當經得起跟進那天被原樣再問一遍。

反思引導的翻車點

1. **開成了績效考核。** 卡住開始被打分數、排座次。救援：每個問題都留在「行為＋影響」和那一個承諾上——頭銜、評級、「整體表現」屬於別的房間。
2. **領導者劫場求安慰。** 每說完一條卡住，領導者都要解釋自己有多辛苦。救援：領導者先說、之後只聽——正場的規矩帶進反思；求安慰連續出現兩輪，寧可提前收尾，也別讓反思被掏空。
3. **承諾被反思問死了。** 十個追問把一個承諾稀釋到什麼都不是。救援：承諾只配一個檢驗、一個日期；其餘全部留到下一次季度體檢。