WORKSHOPSKILL · FACILITATION KIT

换位辩论 — 引导者执行手册

文件夹： `roleswap-argument` · 分类：冲突 · 6–16 人 · 20 分钟 · 线下+线上 · 打印道具 · 工具包

许可：CC BY 4.0

目录

目标
为什么“换位”能翻转
怎么带
翻车点
引导笔记
资料夹里的道具
怎么带这场复盘
四个复盘问题
什么时候用这个活动
布置
那张卡
变化版
贴上一面墙
代理版
读看板
复盘的翻车点

20	6 – 16	线下 + 线上
分钟	人数	形式

换位辩论 — 执行指南

把房间里一个真实存在的分歧拿出来，让每一方去认真论证*对方*的立场——把它加固到最强（steel-man），在其中点出一个确为真的东西，并说出两个立场底下真正在服务的共同需要。人们离开时，能够不加扭曲地说出对手的论点——而那正是一起解决任何问题的前提。

目标

跑完之后，学员将：

1. 把两个当下立场说到对方也接受的程度。
2. 在自己并不持有的那个立场里，点出至少一个确为真的东西。
3. 说出两个立场都在服务的那个共同需要——下一个决策能建在上面的最小共识。

什么时候用这个活动

- 两个团队或两个人卡在一个“我们对、他们错”的循环里，反复辩事实也打不破。
- 一个有争议的决策即将到来，你需要对方那一侧也能支持它——那就*在决策之前*跑换位，不是之后。
- 你有 6–16 人、分处一个真实（而非假设）分歧的两方、20 分钟；线上跑在共享看板上也可以。

为什么“换位”能翻转

职场里的冲突之所以僵住，往往不是事实不清楚，而是两边都没法用对方也接受的方式描述对方的立场。强制换位会让这道裂缝现形，并在一场里把它合上：一旦每个人都能公允陈述两个案子，争论就不再关于谁对谁错，而是关于底下那个共同需要。

布置

场地： 一面墙或共享看板一边一个立场，中间空出一块给共同需要；两方面向看板，而不是彼此。

每对立场材料： 一整套角色卡（`道具卡.pdf`）和每人一支笔。

全场材料： 一个你会硬性叫停的计时器，以及贴上墙的 A3 海报。

分组： 6–16 人分成一个可以安全摆上台面的真实分歧的两方。少于 6 人时，用两位志愿者做全组示范。

角色： 每一方论证对方的立场；听的人只能纠正事实口误；你诚实地框出两个立场、给论证窗口计时、拦住讽刺。

怎么带

时间	阶段	你做什么
0–4	定框	各用一句诚实的话摆出两个真实立场。不许漫画化——如果一方对自己立场的措辞有异议，先把措辞改对，再往下走。

时间	阶段	你做什么
4–10	换位论证	每一方像真正持有它的人那样，去论证*对方*的立场。听的人只能纠正事实性口误，不能借机得分。
10–15	加固对方	把对方最好的论证搭得比他们自己搭的还强。目标是一个对方会说“对，就是这个”的版本。
15–20	落地	每人说出对方立场里一个确为真的东西，然后全组说出两个立场底下的共同需要。每个人回到自己一方，重述自己的立场——此时已带着刚学到的东西。

那张卡

用 `道具卡.pdf` 的卡面：你的立场、对方立场、加固对方、其中为真、共同需要、换回来六张，带品牌卡背。给论证窗口上一个硬计时器——这 20 分钟只有在到点叫停时才成立。

翻车点

- **有人把换位当成讽刺来演。** 守住底线：当作段子演的换位等于没发生。请他像一个真信的人那样再来一遍，或把卡交给一位愿意当真的志愿者。
- **有一方咬定自己显然正确、没什么可学。** 只要它在对方立场里找出一个为真的东西。几乎没有哪个真实立场，其对立面里是零真理的；这份拒绝本身，通常才是要摆上台面的东西。
- **房间太极端，不敢当众论证热案子。** 降到两人一组、由一位中立的第三人照卡朗读，谁都不必在对方面前表演自己的立场。

变化版

- **主管与下属：** 先让主管论证下属的立场；谁先换位这种不对称，比机制本身更重要。
- **线上书面版：** 每个人在重述自己立场前，先在共享文档里贴出自己为对方搭的 steel-man；朗读顺序把同理心变得可见。
- **决策之前：** 就在真正要做那个有争议决定的那场会里跑换位，而不是事后另开一场。
- **太烫、不敢当众论证：** 任何全组换位之前，先由一位中立者在两人组里照卡朗读。

引导笔记

- 最强的时刻，是对方对你替他们搭的那个案子说“对，就是这个”。
- 开场前先把框定改对：如果一方反对自己立场被那样措辞，之后的任何换位都不诚实。

贴上一面墙

打印 `活动海报.pdf`（A3），把整场流程、“为理解而论证、不是为赢”和“点出一个为真的东西”这两条规矩贴上一面墙，边带边对着它。

资料夹里的道具

- `道具卡.pdf` —— 扑克规格打印页（63.5 × 88.9 mm，含出血与裁切导引）：你的立场、对方立场、加固对方、其中为真、共同需要、换回来六张，带品牌卡背
- `运行手册.pdf` —— 印刷版：本运行手册 + 复盘装订成一份带书签的 A4 文档（`运行手册-Letter.pdf` 是美版 Letter）
- `活动海报.pdf` —— 一整场换位贴上一面墙的 A3
- `执行指南.md` · `复盘问题.md` · `快速上手.md` —— 引导者执行指南、复盘、一页快速上手
- `使用许可.md` —— 你能做什么、如何改自有品牌
- `SKILL.md` · `roleswap-argument.zip` —— 给代理的机器可读清单，以及整个文件夹一次下载

代理版

资料夹里每个文件都有稳定的公开 URL——AI 代理可用三条 curl 取到卡牌、复盘和这份运行手册（见 `SKILL.md`）。纸质版只需要一面墙两边、一整套角色卡和一个计时器。

换位辩论 — 复盘引导

> 你没有改变任何人的想法。你让两个立场都能被不加扭曲地说出来——那才是一个真实决策终于能建在地上的地面。
>
> 与 `执行指南.md` 搭配使用。第二十分钟那句落地是压缩版；这份是完整版。

怎么带这场复盘

- 先检验换位是否诚实：问每一方能不能接受对方对自己立场的复述。若不能，换位还没真发生——先重做一次再复盘。
- 拉出每一方在对方那里找到的那一个为真的东西，那是一套共同方案能裂开的接缝。
- 收在用一句双方都不反对的话说出共同需要——下一个决策坐在上面的那块共识。

读看板

1. **两个立场都被公允重述。** 如果房间里每个人现在都能用对方也接受的方式说出对方的案子，换位就真发生了；若有一方还说不出，你们还卡在循环里。
2. **每一方在对方那里找到的那一个为真的东西。** 不是让步——是在自己并不持有的立场里一个诚实的点，那是一套共同方案能开始的接缝。
3. **两个立场都在笨拙地服务的那个共同需要。** 用一句双方都不会反对的话说出来；那句话就是你们现在手里最小的共识。

四个复盘问题

- 你论证对方立场时，在哪里抓到自己滑进了漫画化？那一滑让真实争论卡死的代价是什么？

- 说出一个在你不持有的立场里确为真的东西。如果说不出，什么才能让它变得找得到？
- 现在回到你自己一方——换位后重述你的立场，改变了什么？具体是哪一点？
- 一个方案要包含什么，才能让那个共同需要被尊重，而不是只被一方按自己的版本来满足？

复盘的翻车点

翻车点	为什么发生	救法
换位像开玩笑	用讽刺来演，而不是真的论证	让 TA 像一个真信的人那样再来一遍，或把卡交给一位愿意当真的志愿者。
“他们那儿没什么可学”	把立场辩护成显然正确	只要它在对方那里找出一个为真的东西；这份拒绝本身，通常才是要摆上台面的。
没人带着改变回到自己一方	练习只停在智力层面	让每个人当场大声重述自己的立场，并说出从换位里带回了什么。