WORKSHOPSKILL · FACILITATION KIT

领导者体检 — 引导者执行手册

文件夹： the-leader-checkup · 分类：领导力 · 3—10 人 · 25 分钟 · 线下+线上 · 打印道具 · 工具包

许可：CC BY 4.0

目录

目标
请继续 · 卡住 · 请求
怎么带
翻车点
引导笔记
本文件夹里的道具
怎么带这场复盘
给团队
复盘的翻车点
什么时候用这个活动
布置
那张卡
变体
贴上一面墙
代理版
给领导者
给那个承诺

25	3 – 10	线下 + 线上
分钟	人数	形式

领导者体检 — 引导者执行指南

一个 25 分钟、3–10 人的领导力工具。反馈很容易往下流，却很少往上走，所以一个只听得到被过滤之话的领导者，学到的也是错的。这是一场结构化的向上体检：团队说出什么有效、什么因为领导者怎么出现而悄悄卡住他们、一个请求——而领导者唯一的任务，是不辩解地听，然后承诺一个改变。

目标

活动结束时，参与者将：

1. 大声说出——以**行为+影响**、而非性格的方式——一件悄悄卡住自己的事，并且听见它落地时没有换来一句反驳。
2. 亲眼看到一位领导者**不辩解地听**，复述自己真正听到的，并问出一个澄清的问题而不是解释。
3. 带着**恰好一个**带跟进日期的承诺离场，外加一份“团队会盯着看什么”的共同清单。

什么时候用这个活动

- 一位领导者总在学到错的东西，因为传到 TA 耳边的每一句话都被过滤过。
- 新领导者想早点拿到真话——先只跑“有效/请继续”那一遍，把余下的信任挣回来。
- 你有 3–10 个在同一位领导者手下工作或向其汇报的人、25 分钟，和一段值得保护的信任。

请继续 · 卡住 · 请求

卡	它逼出的句式	为什么长成这样
有效——请继续	“当你 ___，我们 ___——请别停。”	在要求任何改变之前，先强化已经做对的
卡住——当你 X，我们 Y	行为在前，影响在后	性格评价一出口房间就关上了；“当决定很晚才变，我们白丢一天”不会
一个请求	“接下来一个季度，你能 ___ 吗？”	具体到值得被诚实拒绝的请求才算请求

第四张卡——**领导者的承诺**——是全场唯一一张由领导者本人填写的卡。

布置

- 3–10 个向同一位领导者汇报、或在其之下工作的人。
- 一圈椅子，或一块共享看板。领导者坐在听得见所有人的位置，但不主持这场会。
- 卡牌正面取自 `道具卡.pdf`：一张“有效——请继续”卡、一张“卡住——当你 X，我们 Y”卡、一张“一个请求”卡、一张“领导者的承诺”卡、一张空白（详见下面「那张卡」）。
- 把 `活动海报.pdf` 贴上墙，让两条规矩——“领导者听、不辩解”和“卡住讲行为+影响、不讲性格”——全程可见。
- 不需要投影、不需要账号、不需要线上表单。线上时，卡牌放在共享看板上。
- 每组打印一张 `工作页.pdf`——房间边说边填的那页成品单页。

- 想让每人有自己的版本，就每人一份 `学员工作簿.pdf`；上面那张是小组用的。
- 可选：浏览器打开 `演示文稿.html` 跑那 12 页演示稿（S 开讲者抽屉，T 起回合计时）；`演示文稿.pdf` 是同一份的打印版。

怎么带

时间	阶段	引导者做什么	参与者做什么
0–7	写	守住这段安静；此时没人出声念	每人安静写：一件有效的（请继续）、一件卡住的（当你 X，我们 Y）、一个请求。领导者也写——包括一条自我批评
7–15	说与听	领导者一动摇就立刻守住规矩：不辩解、不解释	轮流。团队说；领导者听——这是整场练习的全部纪律所在
15–20	复述	确认那是核对，不是反驳	领导者说出自己实际听到的，并问一个澄清的问题
20–25	承诺	拒绝第二个承诺；把第一个变成可观察的	领导者承诺一个具体的改变，带一个跟进日期。团队说出他们会盯着看什么

然后进入复盘——见 `复盘问题.md`。

那张卡

`道具卡.pdf`（扑克规格，63.5 × 88.9 mm，含出血与裁切线、品牌卡背、空白卡）共五面：**有效——请继续**；**卡住——当你 X，我们 Y**（这个句式本身就是安全装置：行为在前、影响在后、性格免谈）；**一个请求**；**领导者的承诺**——由领导者最后填；外加一张**空白**，写你们自己的提示。所有人先写、后说；卡牌交到场圈正中，不是交给领导者。

翻车点

1. **领导者开始辩解。** 第一次辩解，就教会所有人从此把真话修剪过再说。救援：守住规矩——解释留到轮次结束再说；一次辩解比任何一句大声说出的“卡住”都贵。
2. **团队只说“都挺好的”。** 救援：领导者先做一条真实的自我批评开场：“我做的哪件事，让你们的活更难？”买回诚实，代价是领导者先开口。
3. **“卡住”变成了对性格的攻击。** 救援：拉回行为+影响——“当决定很晚才变，我们白丢一天”，永远不是“你这人没条理”。只有一直谈行为，房间才关不上。
4. **承诺成了“我会更努力”。** 救援：温和地退回，说出可观察的版本——什么会变、到什么时候、发生时团队会看到什么。列十条是表演；改一条才是改变。

变体

- **新领导者、第一个月：** 只跑“有效 / 请继续”这一遍——在要求任何改变之前，先把已经做对的强化下来。
- **平级版：** 两位负责人互相体检；“只听不辩解”这条，横着来一样难。
- **季度版：** 按节奏重复；上一次那个跟进日期，是你第一件事要查的。

引导笔记

- 领导者不是主持人。另一个人管钟、管规矩；领导者坐进圈里是为了听，不是为了开会。
- “先写后说”是整套安全设计——静默的卡牌，拦住了前两个最大声的人替全房间定调。
- 留意三条以上重复出现的“卡住”；那是模式，不是抱怨，值得占去复盘的正中间。
- 收尾时，跟进日期要被大声说出来、并在屋里有一个负责人。没人盯的日期，就是体检在各季度之间悄悄死掉的方式。

贴上一面墙

把 `活动海报.pdf`（A3）印出来贴上墙——流程编排、两条规矩（听、不辩解；行为+影响、不讲性格）与“请继续 / 卡住 / 请求”的框架，一面墙全程可见。

本文件夹里的道具

- `道具卡.pdf`——扑克规格打印页（63.5 × 88.9 mm，出血与裁切线）：五张卡面、品牌卡背、空白卡
- `执行指南.md`——本执行指南
- `复盘问题.md`——十一个编好号的复盘问题（每题标出它在测什么），外加复盘自身的翻车点
- `工作页.pdf`——一页现场单页，打印即填：每人的有效 / 卡住 / 请求，加领导者那一个承诺与跟进日期
- `学员工作簿.pdf`——学员工作簿：白话讲清这一页、把成品做成可填写页面、现场笔记、散场前那一页
- `演示文稿.html` / `.pdf`——12 页可投屏演示稿：讲者抽屉（S）、回合计时（T）、内置二维码、打印退化；`.pdf` 是同一份的打印版
- `运行手册.pdf`——印刷版：本执行指南 + 复盘表，合订成一份 A4 文档并带书签
- `活动海报.pdf`——一面墙讲完整场活动（A3）：流程、两条规矩、注意事项
- `工具预设.json`——机器面文件（不在下载表列出）：把成品做成机器可读模板：列、流程、字段、提示语、注意项
- `快速上手.md`——一页，三十秒，然后打印进场
- `使用许可.md`——一句话说明你能做什么：带场、复制、翻译、换牌均可，请保留署名行
- `SKILL.md`——供 AI 代理读取的机器可读清单
- `*-Letter.pdf`——所有打印文档的 US Letter 纸型版

代理版

本文件夹的每个文件都有稳定的公开 URL——AI 代理用三条 curl 命令就能拿到道具卡、复盘表和这份执行指南（见 `SKILL.md`）。纸质版本身一块屏幕都不需要：没有投影、没有账号，一圈椅子、五张卡、一个正在学习倾听的领导者就够了。

领导者体检 — 复盘引导

> 十一个问题、三个复盘自身的翻车点，一条规矩：领导者先开口，且不辩解任何东西。
>
> 与 `执行指南.md` 搭配使用。复盘在承诺之后进行——趁卡牌还摆在场圈正中。

怎么带这场复盘

- 开口之前，先把桌上的卡牌分成三堆——请继续、卡住、请求；让牌堆先于人来发言。
- 领导者先答。TA 真实的意外、真实压下去的辩解冲动，给全场定下安全水位。
- 收尾落在承诺上：什么会变、谁在盯、什么时候检查——按这个顺序说完。

给领导者

1. 真的意外。

“你听到的哪一条，是真的让你意外？”

→ 过滤器至少破过一次的证据；如果领导者什么都没意外，说明房间还没诚实到位。

2. 辩解的冲动。

“你在哪儿感到想辩解或想解释的冲动——你当时想说什么？”

→ 从内部说出这份纪律；把没说出口的辩解大声讲出来，是下一次体检变容易的方式。

3. 重复出现的卡住。

“哪一条‘卡住’在不止一个人身上出现？”

→ 那是模式，不是抱怨——承诺必须锚在它上面。

4. 真改变还是‘更努力’？

“你承诺的那个改变是真的，还是一句‘我会更努力’？”

→ 句子与检验的差别；房间有权退回含糊的版本。

给团队

5. 说实话安全吗。

“说实话的感觉安全吗？是什么让它更安全、什么让它更有风险？”

→ 体检自身的仪表读数——安全感这份产品和反馈同样是产出。

6. 在听，还是在等。

“领导者是真的在听，还是在等着回应？大家分得出来。”

→ 难开口，但承重；哪怕答案会扎人，也要问。

7. 憋久了的那句。

“领导者听到的哪一条，是你憋了挺久没说出口的？”

→ 迟到卸下的重量；把它说开，它就变小。

8. 让下一次更容易。

“下一次体检要怎样，才会更容易说实话？”

→ 改进回路——答案通常要领导者付出一点小而具体的东西。

给那个承诺

9. 具体哪里不一样。

“具体哪里会不一样？你们大家怎么知道？”

→ 可观察性；没人看得见的承诺只是心情。

10. 日期归谁盯。

“跟进日期归谁盯？如果它滑掉了怎么办？”

→ 日期需要一个不是领导者的名字来扛；滑掉需要一个事先约好的处置，不是一轮新的愧疚。

11. 离场那句话。

“离开前，每人会说出口的那一句是什么？”

→ 公开的收尾；它应当经得起跟进那天被原样再问一遍。

复盘的翻车点

1. **开成了绩效考核。** 卡住开始被打一分、排座次。救援：每个问题都留在“行为+影响”和那一个承诺上——头衔、评级、“总体表现”属于别的房间。
2. **领导者劫场求安慰。** 每说完一条卡住，领导者都要解释自己有多辛苦。救援：领导者先说、之后只听——正场的规矩带进复盘；求安慰连续出现两轮，宁可提前收尾，也别让复盘被掏空。
3. **承诺被复盘问死了。** 十个追问把一个承诺稀释到什么都不是。救援：承诺只配一个检验、一个日期；其余全部留到下一次季度体检。