WORKSHOPSKILL · FACILITATION KIT

倾听阶梯 — 引导者执行手册

文件夹： the-listening-ladder · 分类：沟通 · 双人配对或三人一组 · 15 分钟 · 线下进行 · 可打印道具 · 测评型

许可：CC BY 4.0

目录

目标
准备
已知翻车点与救援
引导笔记
本文件夹里的道具
怎么带这场复盘
六个复盘问题
计分观察线索（测评型场次）
什么时候用这个活动
逐分钟脚本
变体
贴上一面墙
代理版
卡片已经告诉你什么
复盘自身的翻车点
怎么读前后测

15
分钟

线下进行
形式

倾听阶梯 — 引导者执行手册

多数“倾听”练习只做到复述对方的字面话。这组阶梯再往上爬两层——字面底下的情绪，然后没说出口的部分——而且只有当第三位手持验证卡的人举出“落地”，这组才算真的爬上去。课题不在“有没有人天生会听”，而在**深度是你刻意做出的选择**，最后一层恰恰是工作中几乎没人愿意踩的那一层。

目标

活动结束时，学员将已经：

1. 听见自己的倾听停在第一层——字面复述了，重点错过了。
2. 刻意为对方说出一句情绪判断，并且**接住了一次更正**，在一个低风险回合里。
3. 就“没说出口的部分”问出一个问题，然后守住那段沉默，没有急着去填。

什么时候用这个活动

- 一个团队听见彼此的话，却不断错过重点，然后对“传回来的结果”感到吃惊。
- 你只有 15 分钟与一对对或一组组人马，不是一整间房间的能量。
- 你想让一节沟通课有可测量的前后变化——这个文件夹附了配对层级的前后测。

准备

计时： 现场 15 分钟用于三个回合与复盘引导；前后测各另加 2 分钟，像书挡一样夹在两头。

场地： 三人一组摆三把椅子，角度让说者与听者能面对面、验证者能同时看见两人。两人之间不放桌子——卡片一直拿在手里，到复盘才放下，免得桌面变成台词本。

每组材料：

物品	来源
说者 / 听者 / 验证者角色卡 ×1 套	`道具卡.pdf`（角色卡）
A / B / C 回合提示卡 ×1 套	`道具卡.pdf`（回合卡）
验证卡面——*落地 / 还没*	印在验证者角色卡上；没有第三面
学员工作簿 每人 1 份	`学员工作簿.pdf`（美式 Letter：`学员工作簿-Letter.pdf`）
答卷 每人 2 张	`答卷.pdf`——一张前测，一张后测
计时器	你的手机，或演示文稿按 **T** 唤出的流程计时

分组规则： 三人组信号最干净，因为专职验证者会逼着配对诚实。人手紧时改两人一组、靠互换角色自我验证——结果更嘈杂，但练习次数更多。

角色： 说者（就一件真实的事讲 90 秒，并在 C 回合回答那个问题）、听者（只在本回合允许的那一层回应）、验证者（举卡，回合结束前不开口）。三个回合轮换，人人各说一次。

逐分钟脚本

时间	阶段	引导者做什么	学员做什么
0–2	前测	“五句话，写你自己上周的工作，不是这个游戏。”	独自在答卷上作答
2–3	分组分工	组成三人组，发角色卡与回合卡，把轮换顺序当众说清楚。	拿卡，分派说者 / 听者 / 验证者
3–6	A 回合 — 字面	按下计时。“90 秒，讲这周拖住你的那件事。听者：只说字面。”	说者讲；听者复述事实；验证者举*落地*或*还没*
6–9	B 回合 — 情绪	同一位说者，重新 90 秒。“说出底下的那层情绪——然后追问自己说得对不对。”	听者命名情绪；说者更正或确认；验证者判贴合，不判文采
9–12	C 回合 — 未言	换新说者、新题目。“就没说出口的部分问一个问题。然后闭嘴。”	听者提问；两人一起停在空缺里；验证者标记有没有守住
12–15	复盘引导	卡片仍在手里时，照复盘问题逐条带。	比较每一回合落在哪；挑定一层去练
15–17	后测	同样五句话，这回针对刚爬过的阶梯。	独自作答；配对只跟自己比较

接着带复盘——见 `复盘问题.md`。

已知翻车点与救援

1. **C 回合变成给建议。** 听者一听见空缺就急着解决。救援：规则要在回合**前**重复，不是回合后——“一个问题，然后安静，交给说的人去填。”
2. **验证者太客气。** “差不多了”掩盖了没听见，配对什么也学不到。救援：把卡举起来，当众念出两面——*落地*、*还没*。有用的是“还没”，而且越早说出口越安全。
3. **把情绪说成诊断。** B 回合滑向替对方宣布他到底什么感受。救援：强制那句核对——“我说得对吗？”——并让更正可以平平常常地落地，不必鼓起勇气。
4. **健谈的人把三个回合都讲完。** 救援：轮换不是礼貌安排，而是设计本身；三位说者是三个数据点，一位说者只是一个。

变体

- **线上：** 三人进分组房间，开摄像头，卡片举到镜头前或共享在屏幕上。90 秒和那段沉默都要保留——制造学习的是约束，不是房间。
- **大场地（20 人以上）：** 所有三人组按同一口令同时开跑；把 `活动海报.pdf`（A3）贴上墙当公共时钟，再回全场复盘，请三四组报告他们的验证者在哪里举了*还没*。

- **压缩版（10 分钟）：** 只跑 A 与 C 两个回合，去掉前后测。你丢掉了情绪那一层——复盘时要明说，因为在时间压力下被跳过的那一层，正是工作中天天被跳过的那一层。
- **测评型：** 分组**之前**跑前测，复盘之后立刻跑后测——见 `测评预设.json`。有意思的数字不是得分，而是配对自己的移动。

引导笔记

- C 回合提问之后那段沉默就是整个练习，别去救它；必要时用手指默数五秒。
- 题目要真实但低风险——“这周拖住你的那件事”胜过一桩沉重告白。
- 最有力的迁移提问：“你在工作上已经跳过哪一层？跳过它让你付出了什么代价？”

贴上一面墙

打印 `活动海报.pdf`（A3），带课时把流程、三个阶层与注意事项同时呈现给整间房间。

本文件夹里的道具

- `道具卡.pdf` — 扑克规格打印页（63.5 × 88.9 mm，含出血与裁切引导）：角色卡、回合卡、品牌卡背、空白卡
- `执行指南.md` — 就是这份执行手册
- `复盘问题.md` — 六个复盘问题、复盘自身的翻车点、计分观察线索
- `测评预设.json` — 前后测预设：5 题，一题反向计分，配对层级
- `答卷.pdf` — 把测评印成一张可填写的 A4 答卷
- `学员工作簿.pdf` — 学员工作簿：通俗讲清概念、逐回合笔记、行动页
- `演示文稿.html` / `演示文稿.pdf` — 教学或投屏用的幻灯片，一页一个要点
- `运行手册.pdf` — 印刷版：本执行手册 + 复盘问题装订成一份带书签的 A4 文档
- `活动海报.pdf` — 整个活动贴一面墙（A3）：流程、三个阶层、注意事项
- `快速上手.md` — 一页纸、三十秒，然后打印开跑
- `SKILL.md` — 给 AI 代理的机器可读清单
- `*-Letter.pdf` — 本文件夹印刷文档的美式 Letter 纸型版本

代理版

本文件夹每个文件都有稳定的公开网址——AI 代理可以用三条 curl 命令取到道具卡、复盘问题与这份执行手册（见 `SKILL.md`）。而纸版本身根本不需要屏幕：没有投影，没有账号，只有椅子和卡片。

倾听阶梯 — 复盘引导

> 六个问题、四处复盘自身的翻车点，一条规矩：验证卡就是证据。
>
> 与 `执行指南.md` 搭配使用。复盘占那十五分钟里的最后三分钟。

怎么带这场复盘

- 卡片拿在手里，别放桌上。每个问题都指向某个人手里举过的那张卡。
- **先问这一组**，再问全场。三人组手里的证据最新鲜；全场看到的是模式。
- 哪个回合什么都没发生——没有更正、没有“还没”、没有沉默——就直说。干净的回合往往是被跳过的回合，不是顺利的回合。

卡片已经告诉你什么

1. **A 回合的失误。** 字面传回来了，事实没有。这就是一往无回式倾听的代价——和一封没被核对的交接邮件一模一样。
2. **B 回合的过度解读。** 说出情绪是一种猜测，不是诊断。又猜、又查的听者，胜过只猜、只宣称的听者。
3. **C 回合的沉默。** 那组停在空缺里、没急着去修的人，才是真正听见的人。多数团队在工作中天天跳过这一层。

六个复盘问题

1. 被跳过的那一层。

“你的配对最轻松爬上哪一层、又跳过了哪一层？”

→ 指向：这组倾听的默认停点。被跳过的那一层，就是他们在工作上跳过的那一层；追问跳过它付出了什么。

2. 那句“还没”。

“验证者哪里举了*还没*？在变成*落地*之前改了什么？”

→ 指向：把修补动作单独拎出来。这是整场复盘里最强的单一指标：如果卡翻了而什么都没改，那是验证者客气了。

3. 未言的那个问题。

“这周你在一段真实对话里，会问出哪个 C 回合的问题？”

→ 指向：单一承诺。一个问题能活过这一周；五个问题的清单活不过。

4. 那次更正。

“说者：当听者把你的情绪说错了，你说一句‘不完全是’花了你什么？”

→ 指向：这个房间能不能纠正一次倾听而不把气氛搞僵。三个回合没人更正过任何东西，那这场练习就是表演——要当场说破。

5. 被守住的沉默。

“听者：问完 C 回合那个问题、然后不去填那段安静，是什么感觉？”

→ 指向：对空缺的耐受力。注意那些笑着带过的人，那通常正是在工作里太早去解决问题的人。

6. 第一层的代价。

“想一件上周别人跟你讲过、而你只当作事实听进去的事。你漏掉了什么？”

→ 指向：把迁移落到桌上之外。要一个有名字的具体案例，不要一句原则——原则意味着没人愿意先开口。

复盘自身的翻车点

翻车点	为什么会发生	救援
复盘变成给建议	有人听见空缺就急着去修	规矩：报告你听见了什么，不是对方该做什么。给建议只是穿了西装的 A 回合倾听。
验证者说“做得不错”	礼貌掩盖了没听见	卡片只有两面——落地，或还没。追问：哪一句“还没”你到现在还没说出口?
C 回合的沉默是错的原因	没人有问题可问	当众示范一句：“有什么是你没说、我该知道的？”然后完整等满五秒。
情绪被当成诊断	一次过度自信的复述被当作事实	B 回合收尾必问“我说得对吗？”，并让更正显得稀松平常，而非需要勇气。

计分观察线索（测评型场次）

如果你跑了前后测（`测评预设.json`），这些回合中的可观察行为才是报告里那段变化的依据：

可观察行为	指向
听者在 B 回合先复述再回应	复述正在变成习惯，而不只是一条规则
说者更正了情绪、气氛没有变僵	这个房间受得住被听错
C 回合提问之后是沉默，不是方案	对“未言”的耐受度
验证者至少举过一次“还没”	这个核对是真的，不是仪式

怎么读前后测

只在配对层级计分（见 `测评预设.json`）。报 `pair_delta` 与 `construct_deltas`，遵守 `report_note`，绝不为个人排名——这套练习测的是倾听回路的品质，不是任何一只耳朵有多灵。