



# HANDBOOK OF FACILITATIVE LEADERSHIP

## 第一章

### 什么是引导型领导者





## 赋能领导者

提升组织绩效的 9 个关键时刻

### 苏珊娜的烦恼

在伦敦市中心的一家咖啡店里，苏珊娜一边用午餐一边向乔治倾吐着最近的挫折感。

“乔治，我陷入困境了。我实在没有时间来应付工作中所有的事。最糟糕的是，我做的越多就有越多的事情等着我去处理！有时候我把任务分配下去，想着这会让我有更多时间去做别的事，但是每发一封邮件就会有 10 个问题回到我这儿。比这更要命的是，我的老板要求越来越高。他总是督促我要变得更有企图心，要超越现有的产出！我快疯了！我想也许我应该做个种苹果的农妇而不是什么生意场上的女强人。”

听到农妇，乔治大笑起来。他知道她连去商店买苹果都很少，更别说种苹果了。“做个农妇是不错，但到了乡下远离人烟的时候，我想你会怀念伦敦的。不管怎样，跟我再谈谈这个问题，工作中究竟发生了什么？”



“我现在领导的销售队伍分散在不同国家，跨了好几个时区。我喜欢我的团队，团队里的人没有问题。问题在于要花多少时间去管理他们！有一次我花了一整天和几个关键客户在一起解决他们的问题。当下午打开我的电脑，我看到了 45 封新邮件！他们都想得到我的某种回复或帮忙，或者就是要我了解情况。这就花了我三个多小时。”

乔治沉思了一下，先给出了个解决方法：“那你能先把邮件看一遍，晚些时候再回复吗？”苏珊娜对乔治有些“幼稚”的提问笑了笑。“我也希望是这样，但它们都是紧急的事。有个在爱丁堡新来的销售在一天内就真的给我发了 14 封邮件。他加入我们团队就一周，目前看来他是个不错的家伙：有好奇心，热切的想学习新东西。在客户那儿也取得了很大进展，但他有没完没了的问题。不管他是个多么优秀的销售，他占用了我太多的时间。”

乔治继续他的提问：“你的团队很大吗？”“也不是很大。我们有 12 个销售，还有 3 个销售助理负责销售的出差和会议事务。”乔治开始了解苏珊娜面临的情况了。“好的，所以你监督所有的事？你负责协调他们所有的工作？”“是的，”苏珊娜说，“但这只是开始。”

乔治没明白她的意思，就请她详细说说。

苏珊娜接着说道，“我现在谈的是那些必须协作的部门：



## 赋能领导者

提升组织绩效的 9 个关键时刻

生产，市场，物流，研发……今天市场部突然签了笔大销售单子，这是好事，但这不是他们的工作啊！物流部似乎无法将货物交付给一个关键客户，生产部抱怨他们的产量跟不上我们的销量。但是，所有这些都比不上最头疼的那个问题——我的老板伯特。”

乔治发现苏珊娜脸色发红，开始有点生气，于是请她放慢速度，只谈一件事：“为什么你觉得你老板伯特是个大问题呢？”

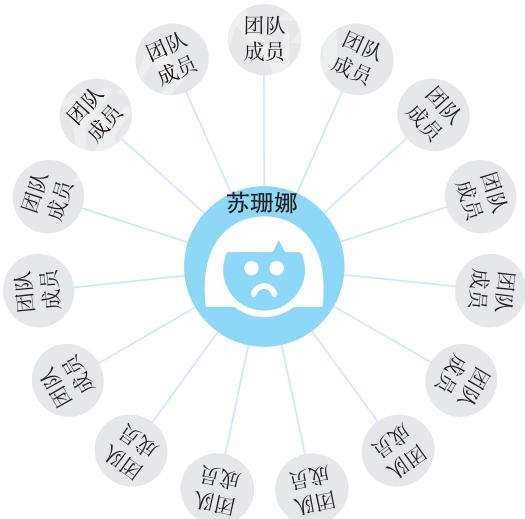


图 1-1 苏珊娜及其团队的组织结构图



苏珊娜看了看乔治深吸一口气，准备列出她和老板之间所有的问题。“他认为我应该展现出更多领导力，因为新的政策有变化而他大力推行的战略实施进展没有达到他的预期。他想让销售团队提升拜访客户的频率，但大家确实没有时间。我恨我的老板，他根本就不理解我们做的事情。他与我们的现实工作情况彻底脱节了。想象一个陌生人走进你的房子开始告诉你应该怎么布置家居。这就是他的主意带给我们的感觉。他甚至不切实际到把我送去参加一个领导力培训班！你要知道有一个培训班上居然说‘成为一个好老板’，或者‘多去理解员工，多给他们一些时间’。所有那些泛泛而谈的垃圾根本不适用于现实世界。我没时间去提升，我只要人们闭上嘴，做好我要他们做的事情儿——包括我的老板。”

乔治认识苏珊娜有很长一段时间了，对她时不时表现出的沮丧也习以为常。但刚才的那通爆发还是让他有些吃惊。“哇哦，我能看出来你现在不好过。没有来自上面的正确领导和方向，是很难做好自己的工作的。你有被要求与你团队之外的人员和客户交往吗？在你团队之外有多少关键的联系人？”

“我每天都得和团队之外的人员沟通，包括关键客户、其它公司部门和一些工厂的代表。”苏珊娜停下来计算联系人的数量。“外部的联系人一共是 20 个，如果算上团队内部一共大概有 35 个联系人。也不是特别多。”



## 赋能领导者

提升组织绩效的 9 个关键时刻

乔治对此有不同意见：“35 个联系人看起来可能不是一个特别庞大的数量，但是你知道 35 个联系人能在内部群体里产生超过 500 条连接线吗？”

苏珊娜打断了乔治。“抱歉，我没明白。刚才说的连接线是什么意思？”

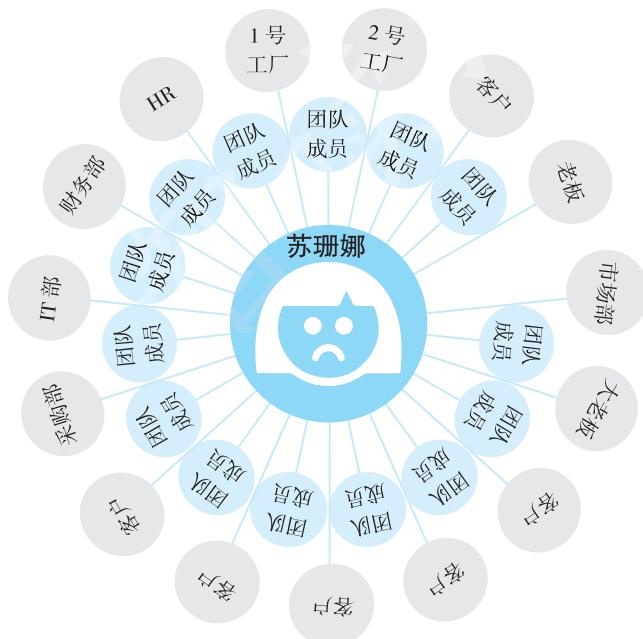


图 1-2 苏珊娜和她的联系人



## 管理太多连接线：为什么领导者这么忙？

乔治开始解释：“好，就拿你和我现在谈话来说。只有一种可能的连接线：你对我。现在再加一个人进来——我们把她叫做玛丽。我能跟你交谈，我也能跟玛丽交谈，最后你能跟玛丽交谈。三个人的群体中就有三条连接线。如果你加入第4个人，那么就有总共6条连接线。像这样，连接线呈几何级数增长。如果我们把群体人数增加到35人，这时就有几百条连接线了。”<sup>①</sup>

对连接线的解释让苏珊娜突然明白了这个原理是怎么影响她的工作的。“我懂了，乔治！让我工作这么忙的原因不是那35个联系人，而是他们带来的超过500条连接线！对管理工作来说这太多了！”

乔治表示同意。“难怪你工作压力这么大感觉没时间。你现在能管理这么多连接线真是一个奇迹啊！”

<sup>①</sup> 在此例中连接线的准确数量的595条，连接数量随着团队人员的增加成指数型增长。



## 赋能领导者

提升组织绩效的 9 个关键时刻

苏珊娜对此赞美苦笑一声，说道：“我必须说这也并非全是坏处。我有机会处在人们之间让我对工作决策有了一个全面的感受。当与我的老板伯特交谈时我能听到来自上面的想法，我也能马上与我的团队沟通，所以我也能知道想法传递到团队后的接受度如何。有时只有你能接触到所有这些信息的感觉还真不错。”

“而且人们会为此感谢你的，苏珊娜。他们想要安全感，他们想要知道有人在负责。”

“这是我作为团队负责人的工作，而且这也是作为领导者应该做的，不是吗？有人在负责控制团队。”

“是的。但这只是作为领导者的一方面。除了成为信息中心和决策者，领导者还有很多其它方面的工作。当我听你在谈论工作中面临的问题时，我知道这些对你来说有些难于理解。但这不是坏事，苏珊娜。毕竟，解决问题的第一步就是承认问题的存在。”



## 引导型领导

几个小时过去了，乔治和苏珊娜仍旧在深入交谈。乔治在向苏珊娜解释，她的团队成员过于依赖于她作为信息给予者的角色。他提议她采用一种截然不同的做事方式，这能有助于解决现在的问题。

“苏珊娜，我们先退一步，谈谈什么是真正的领导力。有成百上千种领导力的理论和相关主题的书籍，但没有一个普遍认可的定义说明它到底是什么。好在对于领导力还有一些广泛认可的观点和看法。比如，很多书籍和理论都同意领导力是关于‘专注’的。还记得一群狮子一起击败老虎的故事吗？这是优秀的领导者可以给他的团队带来的一种专注。你作为团队领导者的作用就在于给团队指明方向并不断前进<sup>①</sup>。当我与一

<sup>①</sup> 在本书第三章关键时刻 2：目标执行工作坊，会对如何澄清目标并规划行动步骤做详细介绍。在本书第十章——关键时刻 9：进展会议，会对如何维持目标做详细介绍。



## 赋能领导者

提升组织绩效的 9 个关键时刻

些组织合作，询问人们关于他们的目标时，我得到了各种各样的不同的答案。当人们失去了方向就失去了诸多前进的动力。”

苏珊娜觉得没有听到任何重要而新鲜的内容。“这些我都知道，乔治。这也正是我在做的：让团队专注于他们的任务和目标。毕竟这是最基本的要求，不是吗？”

乔治没有被她“我都懂”的态度所阻挠，继续阐述他的观点：“你也许已经在做这事儿了，但这里的关键在于你如何影响团队成员达成目标。领导者之间最大的不同——如果用狮子和老虎做类比的话——在于他们是如何做出决策的。一头老虎从头到尾都是自己单干，它们自己做决策，它们把任务分配给下属完成，他们跟进每个执行者做的所有事儿。老虎们相信它们可以通过下指令来让人们保持专注。狮子则截然不同。狮子是一位引导型领导，他会帮助团队中的每位成员一起做决策。引导型领导帮助人们看到整个画面。当一位成员看到了更大的画面，团队就会对情境有更加全面和真正地理解。而这种真正地理解会提升团队对于目标的专注力。”

苏珊娜没有做声，思索着刚才乔治所说的话。她明白乔治的意思，但心中仍有疑虑。毕竟，员工不就是应该听从指令完成交给他们的工作任务吗？“乔治，我的员工真的需要这种‘真正地理解’来做好工作吗？”

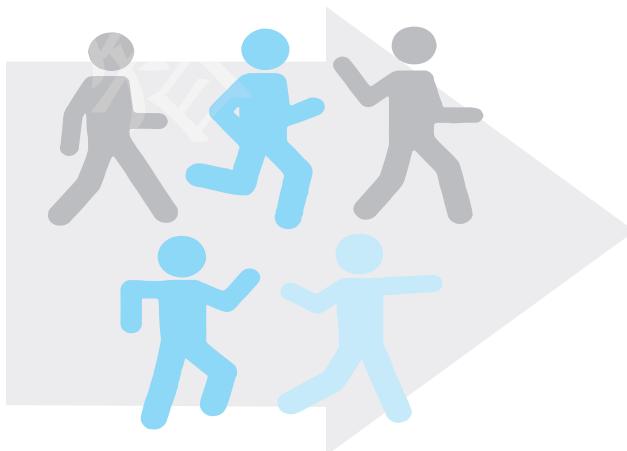
“也许不用，苏珊娜。但这就回到了你每天都没有足够时



## 第一章

### 什么是引导型领导

间做事的问题。记得你不断收到的邮件吗？真正地理解是一种能力，它能让员工主动地去完成每天的工作，并专注于工作中最重要的事情。一个有良好领导的团队不只是服从指令。相反，由于他们对更大的画面非常熟悉，他们会自己排列工作事务的优先顺序并决定如何最好地使用他们的时间和精力。高绩效都与达成理解、方向和协同一致有关。是不是团队内部所有的信息交流和指引都要通过你？如果每个人都理解了大画面，人们就能自己管理连接线，并直接与内外部的关键影响人相互交流。





## 赋能领导者

提升组织绩效的 9 个关键时刻

苏珊娜仔细想了一会儿。“我的确看到了引导的方式能如何帮到我的工作。是的，它能解决我现在处于连接线中心的问题。但是我如何确保火车的前进方向是正确的？如果每个人都能决定他自己要做什么，如何确保他们会协作？我仍旧需要进行控制。毕竟，乔治，我之所以是他们的老板是有原因的。”

“当然！而且你要确保所有团队成员都面向正确的方向。这就是你最重要的作用。但是，确保团队一致除了发布指令，还有另外一个方法。”乔治反驳道，“你可以与团队成员沟通目标，然后让他们自己设计、协调行动计划。这是提高团队合作的非常好的方法。”

“我明白你的意思。”苏珊娜点头说道。

“那么，为什么团队层面的沟通如此重要？”乔治问道，然后自己作答。“因为工作高效的必要条件就是团队成员之间工作配合度高。工作配合度就要求各项任务内容和目标相互协调，这样就能排除障碍，创造集体层面的高绩效。”

苏珊娜思量了一会儿乔治的话，回复道：“那么就是说，如果大家的工作协调一致，大家的工作动力就有可能提高，也就不需要上级太多的监管。”



### 传统领导模式的优势与挑战

#### 传统领导模式的优势

- 经长期实践验证

#### 传统领导模式的挑战

- 员工看不到全局
- 无法促进员工自我领导
- 员工无法很好地参与决策制定，导致承诺度不高
- 由于领导人太忙，不能处理每一个细节，组织在面对复杂状况时效率低下

“非常正确，苏珊娜！重点就是让员工充分理解公司的目标和战略方向。作为团队领导，你需要对这个系统有一个全面了解。当你这么做的时候，你就在打造一个可以根据需要自行调整工作优先顺序，在各个项目之间灵活流动的团队了！高效的领导者会确保团队内部自发的沟通，优选重点工作，聚焦重要目标，而不是由管理者介入每一件事情。这听起来有点困难重重，但事实上并非如此。你可以用一些简单的工具和步骤实现。”苏珊娜开始有了兴趣，但她依然有些担心。“你是说，作为领导者，我要一直确保集体层面上的共识，对吗？这个想



## 赋能领导者

提升组织绩效的 9 个关键时刻

法听起来不错，但在实践中，这只会为我带来更多的工作和更少的时间，不是吗？”

对于苏珊娜的怀疑，乔治并没有指责之意。他继续说说道：“不是的。因为，当你在团队中创造了共同目标并达成共识以后，大家就可以自主地管理工作、协调步伐了。你的工作就会减少很多，也就可以上班的时候做白日梦——在沙滩上喝冷饮了！”

在沙滩上放松自在的景象吸引了苏珊娜的注意力。她于是问道：“那么，作为引导者，你的工作就是使用引导型领导力的工具和方法吗？”

### 引导型领导模式的优势与挑战

#### 引导型领导模式的优势

- 激发员工自我领导的能力
- 帮助员工看到、理解全局
- 通过让员工参与决策，增加员工的积极性和承诺度
- 帮助员工之间就不同任务进行协调
- 引导式会议促进创新和新想法的诞生
- 高效处理复杂状况



## 第一章

### 什么是引导型领导

#### 引导型领导模式的挑战

- 允许员工发散思维创新，可能会引发一定混乱
- 需要有效的引导技术解决集体决策可能带来的混乱



## 赋能领导者

提升组织绩效的 9 个关键时刻

### 担任引导者的角色

“是的。让我们想象一下，现在有十五人在一个房间里，每个人都在诉说自己的焦虑并提出自己的问题，那该是多么混乱的场面啊。这根本行不通。缺乏指引的团队是不能高效工作的。为了让团队成员合作顺利，引导者手上有一套方法和工具，可以帮助团队找到解决方案，同时确保每一位成员都负责地参与进来。”

“这些工具容易学吗？不需要学几年吧？”

“别担心这些工具，苏珊娜。这是小事一桩。”乔治回答说。

“最大的挑战在于承担一名引导者的角色。”

对于乔治这番关于引导者的话，苏珊娜并没有完全领会，于是问乔治为什么这是困难的。

“领导者最大的难题在于要时刻保持中立。传统形式下的会议是领导者主导型——你一定了解这种会议，苏珊娜。在这种会议中，整个过程由领导者把控。他们是呈现报告的人，



也是呈现信息的人；他们也决定着会议从一个议程转向另一个议程的时机。在这个过程中，领导者承担了两个角色：一是负责会议讨论内容；一是负责会议走向。其实，同一个人不可能在两个角色之间跳来跳去。有时候，领导者会把精力集中在会议探讨的内容上，于是就忘了关注会议过程是否按照计划进行着。完全由领导者主导的会议对于制定决策或许有帮助，但是，通常而言，领导者说话的时间占据了70%的会议总时长。”

苏珊娜并不认为领导者主导会议有什么错误。“但是，那就是领导者该做的事情，不是吗？他们需要说很多话，才能让大家了解方向、采取新的步骤和行动计划。”

“你说的有道理。但是还有一种更好的方式。在上述会议中，如果领导者滔滔不绝地讲，参与者会认为他们是在被告知信息，这就会产生浪费时间的感觉。很多人都像你一样，总觉得工作时间紧张，所以他们就在会议室做起了其他事情，而不是积极聆听其他人的发言并参与会议讨论。很多情况下，开会之前就已经对议题做出了决定，没有人期待与会者给出评论或提出问题。”

“我知道这种方式不是最好的，但却是工作中通常的状态啊。事情就是这样运作的。”

作为引导者，乔治对苏珊娜关于“工作中的通常状态”的言论表示反对。“但是我认为，会议没有必要这样进行。如



## 赋能领导者

提升组织绩效的 9 个关键时刻



图 1-3 应用引导技术的价值：混乱可以转变成秩序

果我们都相信‘工作都是这样做的’，那就没有迭代创新可言，我们依然停留在发传真的年代。新的工作方式和创新行为是促进发展的动力。拿引导领域举例。引导者是一个截然不同的角色。他们在会议中带领团队前进，然而对内容保持中立。这个中立的角色是领导人很难实现的，但的确是会议和工作坊质量的保证。”

“引导者需要保持中立。所以你的建议是，之后我不要再指示我的销售团队做什么了。这已经听起来挺困难的了。”苏珊娜叹了一口气。

乔治尝试让她放松下来。“这对你来说或许是一个巨大的变化，但是在引导团队的时候，发号施令是错误的做法。我认识一位大型工程机械公司的领导，他拥有世界上最聪明的专家为其工作。然而在管理会议上，他总是统领整个会议，说最



多的话。试想，既然他雇佣了这么多专家，为什么不自己后退一步，多听听专家们怎么想的呢？”

“你说的也有道理。但我不可能一直中立。毕竟我有时候还是要支持某些想法，推动一些项目。我的老板伯特不断给我压力，要达到各种目标。不过，如果你可以给我一些方法，让我去影响团队，而不是控制他们，我是可以接受的。”

乔治咧嘴笑了笑。“非常好，现在我们总算有了些起色。请相信我，当你放弃了作为会议主要发言者的角色时，并不意味着影响力减少了，也不会减损你的领导力。事实上，世界上的很多商业领袖都要学习如何更多地专注于会议过程而非讨论的内容。随着更多组织在世界范围内的延伸以及越来越多的人们通过线上办公，这已经变成了一个必不可少的技能。”

“行，听你的！那么，是不是一个运用引导技术的领导，就等同于一位引导者呢？”

乔治马上打断了苏珊娜的话。“当然不是。领导者只在必要的情境下运用引导技术。我把这些情境称为‘关键领导力时刻’。对于了解引导技术的领导而言，引导者的角色只是暂时的。他们在不同的情境下可以戴上不同的帽子——想必你对这些角色已经非常熟知了。然而，引导者一般由企业从外部聘请，用来协助会议或解决冲突。引导者是100%中立的，而且只关注过程。”



## 赋能领导者

提升组织绩效的 9 个关键时刻

表 1-1 引导者的任务

| 内容 ( × ) | 流程 ( √ )      |
|----------|---------------|
| 100% 中立  | 帮助大家集思广益，整合想法 |

“所以，我唯一的选择就是尝试做一个中立的会议引导者了？”

“我的建议是，你首先尝试着做一次引导者，然后你会发现你的团队成员可以想出很多好的主意，做出许多好的决定。你还可以尝试其他操作：自己放弃做引导者，而选择另外一个人担任此角色；你还可以充分利用检查站——每个引导阶段都会有一个检查站。比如，在团队澄清了挑战之后，你可以继续补充自己的挑战，从而把大家的想法和自己的想法连接在一起；或者，在提出解决方案的环节，当团队提出解决方案后，你也可以把自己的想法与团队进行连接。这些方法有一个共同的秘密：需要有一个人保持内容的中立，管理整个进程。”

“你真是一个推销大师，乔治。你让我对‘检查站’的概念充满了兴趣。但是，如果我引导团队做出来的行动计划并不是我赞同的，要怎么办？”

“你依然有权利增加或删减最终计划里面的条目。毕竟



## 第一章

### 什么是引导型领导

你是老板，如果最后达成的计划都没得到你的认同和承诺，那又有什么意义呢？你只需要告知团队，你感激大家的努力，并解释为什么没有采纳大家的意见。”

#### 领导者高效引导的方式

- 相信团队可以找到最佳方案。你的角色是引导者，并且只关注进程
- 把引导的任务授权给另外一个人
- 会议最开始就运用引导技术。如果需要分享自己的想法，只在每个引导步骤结束的时候，对讨论内容做评论



图 1-4 领导者的高效引导



## 赋能领导者

提升组织绩效的 9 个关键时刻

“这么说来一切就清晰了。谢谢你，乔治。”

乔治继续向苏珊娜解释自己对于领导力的看法。“事情的核心在于引领团队。这与传统的领导模式迥然不同。在传统的方式中，这些所谓的正确结论是自上而下传达给员工的。作为领导人，你不需要自己想出所有正确的答案，你要做的是思考如何帮助团队成员一起寻找答案。这两者的思考层面是不一样的，所以有些管理者会感到困难。”

乔治这番关于由传统领导方式到引导团队的演变的言论，让苏珊娜产生了一丝担忧。她皱起眉头问道：“所以，你想说的是，我不一定能做到？”

“哈哈，不要担心。我会一步步帮助你的。”乔治安慰他的朋友说道。





## 虚拟引导技术

现在乔治已经向苏珊娜解释了很多引导型领导力如何运作的道理。苏珊娜也认为自己可以学会——关键在于她想学。然而，她的心里还有一片乌云，这可能会摧毁前面讨论的所有成果：大部分时间她都是通过网络与团队沟通的，乔治的方法适用于虚拟环境吗？

“乔治，你已经讨论了很多关于团队和引导技术的问题。但这些都需要组织会议或者工作坊，对吗？但问题是，我的团队散布在欧洲各地。我们都是通过电话开会，让下属听到管理层的报告。这种类型的虚拟会议，是很难引导的吧？”

“不见得哦！我已经帮助成百上千个团队在虚拟环境中召开高效会议了。”

此刻的苏珊娜，不禁为朋友的能干而心生懊恼——乔治对所有问题都有办法！“好吧，乔治。你真是一个引导大师，



## 赋能领导者

提升组织绩效的 9 个关键时刻

不管真实环境还是虚拟环境都处理得游刃有余。但我不确定自己能否做到。”

乔治大笑起来。“哈哈，谢谢你的赞美，虽然我听到一些讽刺的味道。其实我又不是完美的——没有人是完美的——我也有引导失败的时候。”

“乔治也毕竟不是完人。”苏珊娜暗自思忖，她催着乔治透露更多细节。

“有一次，我的一个客户对线上会议质量不满。他们的团队包括五位区域经理和行政管理人员。每周，他们都会在线上开会，讨论工作进展。公司 CEO 定时与大伙单独开会，询问每一位区域经理目前遇到的问题，了解该区域的业务情况，这时其他的区域经理就在一旁等待着。很多经理都表示讨厌这个每周一次的会议，因为浪费了太多时间。我曾经向这位 CEO 解释过如何采用一些技术，让线上会议变得高效活泼，但他并没有采纳。他不喜欢在会议中调动参与性，他认为团队成员如果相互表达观点，或同时就一个问题讨论的时候，意味着争执也就开始了。”

苏珊娜沉思着乔治的故事，说道：“所以这位 CEO 想控制一切，做一个秩序官？这多么愚蠢啊！”

“也不完全是愚蠢的。有时候，控制可以起到作用。尤其当工作环境比较简单，公司政策的执行状态容易追踪，或者



不同的团队不需要太多合作的时候。但出于控制目的产生的现有领导方式，在虚拟环境中不具备操作性。试想，你怎么能让对方干劲十足，如果他远在千里之外，而你们只在定期组织的低效线上会议上见个面？这是不可能的。所以我坚信，在虚拟环境下，领导力无法通过控制施加影响。我们需要的是透彻的相互理解和内心强大的动力。”

“这听起来很不错，乔治。那么会议效果呢？你能说线上会议能与面对面的会议一样好？”

苏珊娜的问题有点尖锐，乔治思考了片刻。他斟酌着用词，最后回答道：“会有一些挑战，不过我相信可以做到。技术解决方案不会是完美的，毕竟无法替换现实世界带来的感受，但是线上会议的确在某些情境下更有效。这些年，我引导了数百次线上会议，我发现，人们在网上会更加直接，态度更加开放。这让会议时间大大缩短，从而促进了会议产出效率。这不是很好吗？”

“有点意思。在社交媒体上，我也看到同样的规律。”

乔治点了点头，说道：“是的。如果你能花时间好好熟悉各种虚拟会议平台，你会发现它们用起来很方便。毕竟在当下这个年代，线上会议技术非常普遍，也很容易寻找。一个非常重要的功能是，线上会议要提供一个白板，供大家写下自己的想法，并可以集体挑选最好的想法。另外，许多平台允许在



## 赋能领导者

提升组织绩效的 9 个关键时刻

主会议室下，分出各个小会议室，供与会者讨论不同主题，或者小组活动。这真是非常棒！”

### 虚拟会议平台最重要的几个功能

白板（或者其他工具，能够让所有参与者同时写下想法）

- 视觉化；优选好的想法

分会场

- 小型分组活动

苏珊娜被说动了。她现在急于跳过这些泛泛之谈，开始学习真正的引导技术。“好的，我明白了。引导技术既可以用于虚拟环境也可以用于现实环境中。现在，请告诉我如何操作吧。”



## 第一章

什么是引导型领导

## 总 结

本章节主要介绍引导型领导力的概念，即一种调动、引领团队，帮助团队进行决策的管理方法。当团队成员在同一时间被带入同一个情境并要求一起决策的时候，他们会对这个决策的宏观背景有深入的理解，也就能够更好地协调自身的工作，进行自我指导。鉴于大范围内沟通非常困难，引导型领导力的作用也就成为胜败的关键。

通过运用引导型领导的方法，你会发觉让团队专注于目标变得简单，绩效障碍更容易清除，大家的行动更容易统一，同时，团队的凝聚力也增强了。这些都可以让团队绩效变得更好。在线上会议中，如果能选择正确的平台和方法，也会起到同样作用。

现在，让我们看看如何操作。



## 赋能领导者

提升组织绩效的 9 个关键时刻

### 几句话概括引导型领导者

#### 一个引导型领导者

- 帮助团队集体决策，从而促进团队成员相互学习；确保团队成员做出承诺，承担责任；确保制定的决策和行动计划具体可行
- 参与决策制定过程，若自己不认同集体的决策，要坚持说“不”
- 不是所有的事情都要通过引导解决。专注于那些对组织成败有关键影响的、需要团队成员的承诺、需要相互学习才能完成的事情上（这些事情在本书的每个章节均予以体现）
- 对讨论内容保持中立。这样才能确保集体的高效率和高参与。这个引导的角色，也可以指派给其他人