**《培训师促动技术-中级篇》教学课纲**

**促动师：王飞虎**

说明：本课程仅适用于高级企业内训师，拥有丰富的教学经验并希望尝试以学员为中心的教学方法，能够独立开展团队工作坊，具有培训项目设计的能力。

**第一讲：促动技术工具：欣赏式探寻（AI）**

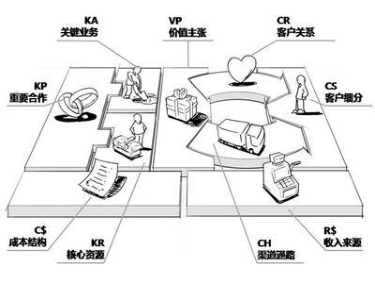
当团队驱动遇到阻力和障碍时是因为我们大部分的工作都是在纠偏，AI 欣赏式探寻由四大步骤组成，从欣赏团队的卓越开始，包含“发现-梦想-设计-共创”四个维度，教会促动师培训师从欣赏的角度发挥团队成员的优势，积极以探索成果为目标并产生行动方案。

1. **团队动力不强？因为他们存在这些信念问题**
   1. 个人改变过程



* 1. 转变动机
  2. 什么是行为动机
  3. 学员存在的信念问题
  4. **小组讨论：**对方抗拒你的安排你该怎么办

1. **欣赏式卓越**
   1. **游戏互动：**欣赏卓越的十个认知
   2. 认知卓越
   3. 霍金斯能量层级管理欣赏卓越的升级



* 1. 欣赏式探寻的 4D 循环

1. **欣赏式领导力——发现**
   1. 发现过去与现在最成功的要素及优势
   2. 揭示个人团体的巅峰体验
   3. 探寻个人真实事物、希望、梦想和意义
   4. **团队共创：**2018 年巅峰体验
2. **欣赏式领导力——梦想**
   1. **视频导入：**钢铁侠的梦想
   2. 创造愿景
   3. 愿景具体化与叙事化
3. **欣赏式领导力——设计**
   1. **案例导入：**飞机中的战斗机
   2. 如何找到痛点
   3. 商业画布的实际应用
   4. **实战案例：**不同电视台的商业竞争
   5. **团队共创：**设计自己团队的商业画布
4. **欣赏式领导力——共创**
   1. 共创的流程
   2. 制定行动方案

**第二讲：促动技术工具：飞镖盘**

澄清课题意图时使用到的两个重要和实战的促动工具，因为每个学员遇到的问题不一样，需要用一个共识的画布来整合目标和愿景，飞镖盘可以清晰团队愿景。

* + 1. **团队期望**
       1. 导入话术
       2. 结构化的表达冲突
       3. 书写异议
    2. **目标澄清**
       1. 导入观点
       2. 合并同类相
       3. 静默移动
    3. **确认目标**
       1. 确认和共识
       2. 目标认领

**第三讲：促动技术工具：立场分析**

当团队项目中期检查核实中遇到问题时，立场分析是一个很好的找到差距的视觉化工具，能帮助团队成员快速从差距中确定讨论的目标。

**1、共识问题**

导入项目进展至今的优势相和不足

团队讨论不足与差距

共识差距

合并同类

确认差距

**2、认领课题**

课题转化

符合 SMART 原则

策略书写

小组共识

**第四讲：促动技术工具：问题分析解决项目推动**

团队问题分析解决项目推动是大型项目推动过程中用到的系列工具，在整个项目执行中，从目标确认开始到产出检核成果，这个工具能帮助团队成员深度思考，掌握问题解决的思路、方法和工具，并为成果负责。

**确认目标**

1. 什么样的目标是 OK 的
2. SMART 原则
3. 目标打分

**设定愿景**

1. 愿景设定的原则
2. 成功的画面与促动师话术
3. 梦想剧场
4. **团队共创：**设定愿景

**SWOT 分析**

1. 优势、劣势、机会、威胁
2. 如何找到生意机会点

**群策群力七步骤**

1. 引导面对挑战
2. 创新头脑风暴
3. 想法归类组合
4. 转化动宾结构
5. 靶心图找重点
6. 团队认领任务
7. 确定行动方案
8. **团队共创：**挑战性难题的团队头脑风暴共创并落地

**感性承诺**

1. **视频：**船长的故事
2. 马云和杨元庆的承诺展示
3. 如何做承诺书
4. **团队共创：**团队承诺书

**落地行动计划**

1. 领养孩子
2. 制定计划
3. 关于计划和策略及目标的检核

**城镇会议**

1）城镇会议流程的确定

1. 基于事实、意图和情绪的倾听
2. 强有力提问帮助学员启发创新思维

**群策群力工作坊**

1. 有效的课题设定
2. 务实的成果输出
3. 工作坊提示卡
4. 群策群力工作坊在实际培训中的应用

**群策群力的实际操作及点评**

**第五讲：促动技术工具：世界咖啡（The World Coffee）**

世界咖啡是一门沟通的艺术，是在建立课题小组后，发挥每个小组的优势，让小组与小组之间开展智慧交流，是升级版的头脑风暴，在这个过程用理性大脑和感性大脑做整合，同时吸引所有听众的想法，并绘制出可视化成果，进行分析投票。

1. **世界咖啡：创造集体智慧的汇谈**



* 1. 世界咖啡的准备设定情境
  2. 营造宜人好客的环境空间
  3. 探索真正重要的问题
  4. 交流并连接不同的观点
  5. 共同聆听其中的模式、见解及更深层的问题
  6. 收获和分享集体智慧

1. **思维导图的制作**
   1. 左右脑的激发
   2. **游戏互动：**神奇的大脑
   3. 图文并茂激活你的大脑
   4. 兼顾水平思考与垂直思考的自由联想思维导图
2. **团队共创：项目练习及结果分享**
   1. 公布规则
   2. 活动进行
   3. 小组投票
   4. 团队展示
   5. 总结复盘

**第六讲：促动技术工具：系统性复盘**

当组织和团队的宝贵经验没有得到有效的传承时就需要用到这个工具，系统性复盘将从四个维度结构化地帮助团队成员进行深层次的反思，并产出积极有效的行动。

* + 1. **复盘的来世今生**
       1. 复盘的由来
       2. 常见复盘不足的三个原因
       3. 库博学习经验圈
    2. **复盘的原则**
       1. 复盘的意义和原则
       2. 公司三个层级对复盘的角色
       3. 复盘的时机
    3. **复盘的步骤和流程**
       1. 回顾目标
       2. 评估结果
       3. 总结规律
       4. 分析原因
    4. **复盘画布的讲解与实践**