**LS移动应用内容的中文翻译**

**关于我们**

释放性结构工具（Liberating Structure, 简称LS共创工具）是由两位充满激情的伙伴合作开发。目的是为人们如何共同工作创造一种切实可行接地气的方法，真正的去包容和释放每个人的潜能。

Keith McCandless

*“令我欣慰的是，此工具可以对各种大大小小的挑战产生积极影响。在使用"****释放性结构工具****"时，专业、职能和人际之间的界限似乎都消失了。”*

Henri Lipmanowicz

*“我喜欢成为别人的良师益友，看到他们成长。我喜欢提出问题，从意想不到的角度看问题，挑战领导者。这个LS应用程序邀请所有的领导者，从教室到工作场所，让每个人都有机会学习和使用****释放性结构工具****。”*

其他贡献者：

[www.UPerform.CN](http://www.UPerform.CN) 优普丰敏捷学院开发并维护此LS共创工具微信小程序

LS共创工具先行者及中文版内容志愿译者：李国彪、曹宝祯、夏伟才、刘伟、苑明山、谢婉莹、金刚、王君、谢意、黄冠融、赵一锦、高源、任伟

（优普丰公众号二维码）

[www.holisticon.de](http://www.holisticon.de) 公司开发并维护LS共创工具移动应用（iOS及安卓App）

**（左侧弹出菜单）**

**释放性结构-LS共创工具**

介绍

LS共创工具列表

共创工具串联组合设计

实战案例分享

语言设置

关于我们

由UPerform敏捷学院及Holisticon开发 ❤️

**介紹**

**第1页**

**欢迎使用本小程序**

你正面临着一个挑战或者你想提高你的团队的生产力。这可能是为了做好一个会议或成就一个大项目。你清楚的知道，若你能让每个人都能创造性地做出贡献，并在彼此的想法基础上进行改进，成效将会突飞猛进。

**第2页**

**释放性结构工具（Liberating Structure, 简称LS共创工具）能提供帮助！**

LS工具是用来让每个人都参与到共创中的简单易学的互动方法。它们将许多简单而强大的方法交到你的手中，以迅速促进任何规模的团体的活跃参与，从而使真正包容和释放每个人的潜能成为可能。

**第3页**

**任何工作坊/会议的好帮手**

这款应用通过提供简单的一步步指引，帮助你开始学习和使用LS共创工具。

不需要任何经验!

**让我们开始吧!**

**LS共创工具选择器**

**收藏**

**时长**  10 - 120 分钟

**类别**  全选 全不选

**揭示**，生成、提升想法或者解决方案

分享或者**传播**想法，秘诀或者经验

**分析**，诊断或者总结

获取**帮助**或者给予帮助

**策略**

**规划**

**新建**

LS串联组合名称

注释

**操作**

隐藏LS工具内容

删除

取消

# **1-2-4-All**

**简述**

让大家同时参与讨论问题、思想激荡和提出建议

**10-12分钟**

**#揭示**

**什么成为可能**

无论人数多少，你都可以立即让每个人参与进来。你可以产生更好的想法，并且比以往任何时候都快。你可以利用广泛分布的但并不预知的专有技术和想象力。

开放的、有生产力的对话得以展开。想法和解决方案被迅速筛选。最重要的是，参与者拥有想法，因此后续行动和实施得到简化。无需事先说服！简约优雅！

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/1-1-2-4-all/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的释放性结构-LS共创工具

**打造邀请**

* 回应一个问题的提出，或者针对要解决的问题或者针对提出的建议来问一个问题（例如，在挑战取得进展方面，你看到的机会是什么？您将如何处理这种情况？你推荐什么想法或行动）

**所需空间和材料**

* 不限组数
* 为与会者面对面地以两人或四人一组的方式工作而准备空间
* 椅子和桌子可选
* 为与会者准备记录观察和见解的纸

**参与方式**

* 小组中的每个人都被纳入其中（通常不包含引导者）
* 每个人都有平等的机会作出贡献

**分组方式**

* 先是个体，然后是两人，然后是四人组，最后是所有人

**步骤和时间分配**

* 由个人就共同的挑战进行默默的自我反思，并以问题的形式提出（例如，您认为在这次挑战上取得进展的机会是什么？您将如何处理这种情况？您建议采取什么想法或行动？ 1分钟
* 在自我反思的想法基础上，两人一组产生想法。2分钟
* 在四人组中分享并发展你们对此的想法（注意异同）。4分钟
* 问："在你们的谈话中，一个突出的想法是什么？"每个小组与大家分享一个重要的想法（根据需要重复循环进行）。5分钟

**小贴士和陷阱**

* 在配对谈话前，坚定地引导大家进行安静的自我反思
* 请大家在默默思考的过程中记下自己的想法
* 用钟声来宣布过渡
* 坚持精确的时间，必要时再做一轮
* 在"全体"期间的大组中，将分享的想法限制在三到四个范围内
* 在一个大组中，引导者或点子收集者记录没有分享的产出
* 请每个小组分享一个见解，但不要重复已经分享的见解
* 将整个小组讨论的内容与分组产生的想法分开并加以保护
* 推迟判断;让想法变得可视化;玩得嗨一点!
* 当你遇到低谷时，可以转换另一种表达方式（如即兴表演、素描、讲故事）
* 保持全组同时只有一次谈话的规则
* 如果你进展地不够深入，可以做第二轮!

**即兴发挥**

* 以图形方式记录小组讨论中涌现的见解
* 在第2轮和第3轮中使用便签
* 将出现的想法与**设计故事板、即兴原型表演、生态环**联系起来
* 将4人一组调整为8人一组，并达成共识。Liz Rykert（Henri Lipmanowicz的同事）称其为"八爪鱼"!

**目的**

* 让每个人都参与寻找答案
* 避免过度帮助和过度控制-依赖的恶性循环
* 创造安全的表达空间，减少权力差异
* 表达"无声"的对话，拓展输入的多样性
* 在表达想法之前丰富观察和见解的质量
* 自然而然地建立共识或共同理解

**示例**

* 在演讲或演示后，当需要获得丰富的反馈（如问题、评论和想法）时使用该方法，而不是问听众："有问题吗？"
* 一组经理人用两轮**1-2-4-All**来重新设计他们的不那么刺激的周会
* 适用于在宣布会议主题后开始的自发的谈话
* 适用于为解决某个问题或创新机会而召集的小组
* 适用于打开一个功能障碍或陷入困境的讨论
* 代替领导者"告诉"人们该怎么想、怎么做（通常是无意的）
* 适用于一个倾向于被其领导者过度影响的群体
* 阅读LS书的第三部分，来自实地的故事中Craig Yeatman的故事。关于使用**1-2-4-All**来帮助管理合并决策的故事： "使包容的高风险决策变得简单"案例

# **15%解决方案**

**简述**

探索并聚焦于每个人现在就具备资源并可自由开展的行动

**20分钟**

**#揭示**

**什么成为可能**

*只是站着眺望水面，你永远无法渡过海洋。***(R.泰戈尔 *R. Tagore*)**

你会发现每个人可以即可开展的行动,无论这个行动有多么微小.这样的行动最起码会营造良好的氛围,而氛围的不同很可能会导致结果的巨大差别。

**15%解决方案**表明，面对问题坐以待毙,或是陷入无能为力或惊慌失措的情绪中都是不可取的。**15%解决方案**让大家提升了一个层次。通过**15%解决方案,**从个人到团体都把注意力集中在当下他们力所能及的事情上，而不是他们无力改变的事情上。通过一次简单的发问，你就可以将对话方向转到实际的问题解决上，并找到重大问题的解决方案，而这些解决方案往往在此之前零零碎碎地散落在难以被发觉的地方。千丈之堤，以蝼蚁之穴溃；百尺之室，以突隙之烟焚。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/7-15-solutions/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的释放性结构-LS共创工具。受到Gareth Morgan的启发

**打造邀请**

* 结合团队个人面临的挑战或团队面临的挑战而发问："你的15%是什么？你在哪些方面可以力所能及自由地开始行动？在没有更多的资源或授权的前提下，你目前能做的事情有哪些？

**所需空间和材料**

* 不限组数
* 2-4人一组的椅子；不需要桌子

**参与方式**

* 全员参与
* 每个人都有同等的机会来参与

**分组方式**

* 首先单人进行
* 然后结对或以小组为单位

**步骤和时间分配**

* 首先单人进行，每个人构思自己的**15%解决方案**清单。5分钟
* 个人在小组内（2至4人）分享自己的想法。每人3分钟，每次一人
* 小组内部互相咨询（提出澄清问题并提供建议）。每人5至7分钟，每次一人

**小贴士和小坑**

* 确保每个行动计划都是涉及的个人当前可力所能及的
* 准备好应付蝴蝶效应可能带来的大变动
* 完全重做是没问题的
* 每一个**15%解决方案**都会让我们更加现实
* 明确共同的目标并划清事情的界限可使众多的**15%解决方案**总体更加协调
* 将**15%解决方案**的讨论作为会议的固定部分（否则**15%解决方案**通常会被忽视和轻视）
* 在介绍**15%解决方案**这个主意的时候，用一个关于个体的小小变动最终引发全盘的巨变的故事来体现这样做的潜在价值
* 如果有兴趣，可以去普及这个工具的Gareth Morgan教授的网站看看（www.imaginiz.com/index.html ）

**即兴发挥**

* 与**三人行咨询、智囊团、开放空间技术、启发式帮助、整合-自主**天然契合
* 回到小组，你可以问："你最近用你的**15%**做了什么？"

**目的**

* 远离困境、负能量和无力感
* 让大家发现个人的力量和集体的力量
* 发现自下而上的解决方案
* 分享实际可行的想法，互相帮助
* 建立信任
* 记得挖掘平日经常被忽略，未发掘的能力和资源（我们总能找到力所能及的那15%）
* 减少浪费
* 缩小理想与现实的差距

**示例**

* 当你需要团队成员开始实际行动去解决问题或者开展规划的时候
* 当你在使用**开放空间技术**的时候用来积极调动每个人的参与度
* 当你面对需要众人都作出改变才能最终解决的难题时
* 用于产生一"块"一"块"的成果，从而可以汇聚成一个简易的可轻松并低成本验证的原型的时候（低保真原型）

# **欣赏式访谈**

**简述**

发现和打造获得成功的根本原因

**1小时**

**#揭示 #传播**

**什么成为可能**

在不到一个小时的时间里，任何规模的小组都可以找到对其成功至关重要的条件清单。随着"隐藏"的成功因素被揭示出来，你可以从小组内部解放出自驱力和积极变革的洞察力。通过寻找当前有效的方法和发现成功关键因素去开展积极的活动。

团队成员在分享他们的成功故事时充满活力，而不是通常那种令人沮丧的谈论问题。来自实战现场的故事为当地的解决方案、有前途的原型提供了社会证明，并在为识别成功模式提供数据的同时传播创新。你可以克服组织在社会感知支持方面投入不足的倾向，却过分强调资金支持、时间和技术援助。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/5-appreciative-interviews-ai/>

**原始作者**

**由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具。受Case Western Reserve大学教授 David Cooperrider和顾问 Tony Suchman博士的启发，并调整改造而来**

**打造邀请**

提问："请讲一个你与他人合作处理挑战并为最终自己取得的成就感到自豪的故事。这个故事是什么，是什么原因让你成功的？最好是和你不熟悉的人配对。"

**所需空间和材料**

* 不限组数
* 供人们面对面坐的椅子；不需要桌子
* 供与会者做笔记的纸
* 记录故事和关键因素/有利条件的活页图

**参与方式**

* 每个人都包括在内
* 每个人都有平等的时间和机会做出贡献

**分组方式**

* 先是结对，再是4人一组。
* 鼓励团体多样化

**步骤和时间分配**

* 描述步骤的顺序，并明确一个主题或希望参与者讲述什么样的故事。3分钟
* 学员两人一组，轮流进行采访，讲述一个成功的故事，关注成功的原因。每人7-10分钟；共15-20分钟
* 在4人小组中，每个人讲述他或她的配对伙伴的故事。请参与者倾听支持成功的关键因素/有利条件，并将其记录下来。4 人一组，15 分钟
* 收集见解和模式，让整个小组在活页图上看到。如有需要，进行总结。10-15分钟
* 问："我们是如何投资于促进成功的资产和条件的？"和"你认为有哪些机会可以做得更多？用**1-2-4-All**来讨论这些问题。10分钟

**小贴士和小坑**

* 将不安和消极的主题翻转为"什么时候我们成功了，哪怕是微不足道的成功？"
* 先说："给我讲个故事，说说什么时候...."
* 请大家给自己的伙伴的故事起一个标题
* 在建立模式之前，邀请更多的成对访谈
* 请参与者注意当他们形成一个判断（关于什么是对的或错的）或关于如何帮助的想法时，然后"放手"
* 让每个人都能看到这些故事和模式
* 了解更多欣赏式探询实践者的信息，请访问 <https://appreciativeinquiry.champlain.edu/>

**即兴发挥**

* 在大型挂毯上以图形方式记录故事标题和条件/资产
* 撰写并宣传几个最励志的故事
* 引出故事，帮助参与者从行为改变的小例子到价值观的广泛改变或资源分配的转变--或者两者兼而有之，实现理解上的飞跃。提供一个例子
* 追踪故事如何开始丰富细化，并为团队的愿景带来生命力
* 可以选择8人一组而不是4人一组
* 后续继续使用**最小规格**，来创建带来成功未来所必须做的和不需要做的清单

**目的**

* 以积极的口吻开始，激发建设性的能量
* 制订创新战略以推进工作
* 捕捉和传播关于成功的实地经验的隐性知识
* 同时为整个团队揭示获得成功的途径
* 通过对积极行为的期待，你可以把它们带出来（皮格马利翁效应）
* 激发同伴间的学习、相互尊重和社区建设
* 允许探索复杂或混乱的挑战
* 创造一个新的精彩的小组叙述，如"我们是如何从混乱中创造秩序的！"
* 在快速循环中重复采访可能会指向积极偏离的地方创新

**示例**

* 以"你与客户进行创造性的积极互动的故事"将客户关注焦点带入生活
* 用“某门课程或学习经历对你的生活产生深远影响的故事”来复习大学课程
* 因为用"能够坦然接受犯下医疗错误的责任时的故事"修复医患关系
* 通过“你在办公室经历的故事，在实地工作的团队精神”，在非政府组织中建立信任和士气。“是什么让这成为可能?”
* 在启动转型举措之后，用作将目光投向"能够指导我们未来两年战略的首批实战成功案例"

# **名人采访**

## 简述

借助名人的经验通过当面访谈的方式帮助访谈对象来应对即将到来的挑战

**35分钟 - 1小时**

**#传播**

## 什么成为可能

你可以让一大群人与被邀请的名人建立起联系，从而学习掌握这个人如何应对挑战的细微差别。具体方式是让一大群访谈对象与邀请的名人沟通交流，在过程中去掌握被邀请的名人应对挑战的特别之处 。通过精心设计的访谈，你可以将原本被动的、往往是枯燥乏味的演讲变成精彩生动的故事，这样不仅有趣，又能让听众得到有价值的知识分享，同时全面揭示理性、情感和伦理/道德的相互关系。实际过程中往往可以把访谈变成行动的邀请，引导出所有影响行动的必要因素，激发参与者群体的想象力，鼓励他们采取一致的行动。

## 其他信息

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/22-celebrity-interview/>

## 原始作者

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具。灵感来自委内瑞拉极度有趣的即兴表演者

## 打造邀请

* 请名人放弃正式的演讲模式，而是以轻松的"脱口秀"回答大家心中难以启齿的问题
* 请小组成员一起通过倾听和观察的方式去了解名人背后的人物故事，并和伙伴们一起写下问题

## 所需空间和材料

* 采访者和名人在房间的前面，每个人都可以看到和听到互动的过程（建议使用领夹式麦克风、条凳或客厅家具）
* 人数不限，在一个空间里，可以坐下来观看面试，之后再组成小组（剧场式座位也可以）
* 3×5英寸的卡片，收集通过1-2-4产生的问题

## 参与方式

* 第一部分，访谈：每个人都有平等的倾听机会
* 第二部分，问题：每个人都有平等的机会相互参与，提出问题

## 分组方式

* 整组访谈
* 个人、结对、小组进行1-2-4，产生问题

## 步骤和时间分配

* 采访者欢迎并介绍要讨论的名人和话题。3分钟
* 采访者提出观众会提出的问题（幽默和严肃都合适）。15-30分钟
* 请参与者在1-2-4的对话中提出更多的问题，然后写在3×5英寸的卡片上。5-10分钟
* 访谈主持人筛选卡片，寻找规律，并向名人提出其他问题。5-10分钟
* 访谈主持人做总结点评，感谢名人。1分钟

## 小贴士和小坑

* 一个很好的开头问题是，你创作这部作品的第一个灵感是什么?这份工作对你有什么挑战?是什么让你继续做这份工作?你希望我们在工作中有什么收获?
* 提前把问题交给名人
* 如有可能，提前向与会者发送背景材料
* 不要把访谈变成一个微型讲座
* 访谈的问题不应该太琐碎或容易回答
* 访谈主持人必须反复询问故事和具体细节来让大家清楚关键的概念
* 访谈主持人可以问名人："为什么对你很\_\_\_\_\_重要（而不是大的组织或系统）？"

## 即兴发挥

* 可以参考大家喜欢脱口秀段子：奥普拉频道、斯蒂芬-科尔伯特或你最喜欢的名人采访者
* 访谈主持人可以在会前进行调研，问参与者："你想知道但不敢问的是什么？关于这个人或今后的工作，你最想知道的是什么？"
* 使用讲故事的模板来组织你的采访（如英雄之旅）
* 在战略会议上，更深入地探讨挑战:我们周围发生了什么需要创造性的适应?如果我们什么都不做会怎么样?考虑到我们的目标，现在还能做什么?如果我们现在的策略昨晚被取消了，你今天会恢复哪部分？
* 与虚拟小组一起使用。进行语音/视频访谈，同时邀请所有其他参与者以结对或小组的形式提出问题和意见。访谈结束后，通过聊天功能将最重要的问题分享给"所有人"
* 将**金鱼缸会谈**、**开放空间技术**、**探索行动对话（DAD）**和**我需要你**串联在一起

## 目的

* 建立或加强名人与听众之间的联系
* 给予话题实质内容和深度
* 避免枯燥的讲座和PowerPoint演示
* 让每个人都参与产生问题，以便进一步探索
* 阐明职位或专业知识背后的人的情况
* 把大概念用故事的方式表现出来，在采访中体现出来

## 示例

* 供一位或多位领导人帮助发起一项新的倡议
* 欢迎和了解即将进入组织的新领导
* 使专家的贡献个人化和深入化
* 用于汇报某项重要活动中几位参与者的心得体会
* 作为案例研究陈述的替代方法：采访者帮助听众找到故事真相和分析故事发生的当地环境

# **25/10集体智慧**

**简述**

快速生成并筛选团队中最有力的可行想法

**30分钟**

**#揭示**

**什么成为可能**

*现实只是一种共同的认知。****(Lily Tomlin)***

你可以在30分钟或更短的时间内，帮助一大群人产生并整理他们大胆的想法，以便采取行动！通过**25/10集体智慧**，当每个人都注意这种涌现方式时，你就可以将大家的创新想法传播开。虽然它有趣、快速、随意，但它是一种严肃而有效的方式，可以产生一系列未经评审的大胆想法，然后挖掘整个团队的智慧，确定前十名。惊喜频出!

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/12-2510-crowd-sourcing/>

**原创作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的释放性结构-LS共创工具。受到即兴实践者社群(Improvisationalists)的启发，包括Keith Johnstone

**打造邀请**

* 受邀参与者大胆思考，共同探索最新引入的想法，通过提问："假如你的胆子大十倍，你会推荐什么伟大的想法？你会从哪一步开始呢？"

**所需空间和材料**

* 没有椅子或桌子的开放空间
* 参与者站在开放空间自由走动
* 索引卡（或便签纸），每位与会者一张
* 每位参与者持有一张索引卡片（或便签纸）

**参与方式**

* 每个人都在同一时间参与其中
* 每个人都有平等的机会作出贡献

**分组方式**

* 每个人想出一个大胆的想法和第一步，并写在索引卡上（或便签纸）
* 每个人站着传递卡片
* 结对交流思想
* 每个人对自己手上的卡片进行打分
* 全组分享最终的最高分和想法

**步骤和时间分配**

* 解释一下过程。首先，每个参与者在索引卡上写下自己的大胆想法和第一步。然后大家自由走动，卡片从一个人传给另一个人，让大家快速浏览。当铃声响起时，人们停止传递卡片，结对交流手中卡片的想法。然后参与者分别对自己卡片上的想法/步骤进行打分，分数从1分到5分（1分代表低分，5分代表高分），并写在卡片的背面。当铃声响起时，卡片会被第二次传递，直到铃声响起，打分周期重复进行。这样共进行五轮计分。在第五轮结束时，参与者将他们所持的最后一张卡片背面的五个评分相加。最后，找出得分前十名的创意，与全组分享。3分钟
* 用一张样本索引卡演示一次交换和评分的互动，以澄清在自由走动过程中的期望，也就是不要大声朗读卡片，只在人与人之间传递卡片，使每个人手中都有一张且只有一张卡片。2分钟
* 请每位学员在自己的卡片上写上一个大胆想法和第一步。5分钟
* 进行5轮3分钟的交换和评分，中间包含自由走动（和笑）的时间。15分钟
* 请参与者将手中卡片背面的5个分数相加
* 通过进行倒数排序，与全组人员一起寻找最高得分的想法。问："谁有25分？"请拿着25分卡片的参与者（如果有的话）念出卡片上的想法和行动步骤。继续进行，"谁有24分？"、"谁有23分"……。当确定并分享了前十名的想法后就停止。5分钟
* 最后问："25/10吸引你注意的是什么？"2分钟

**小贴士和小坑**

* 有些评分可能是不稳定的。如果一个参与者在第五轮结束时，有一张卡的分数多于或少于5个分数，请参与者计算分数的平均值，并将这个平均值乘以5
* 请小组选择一个大的想法和第一个行动步骤，并对其进行修改，使其表达得更加清晰和有说服力
* 建议制定一个认真有趣但清晰的评分标准，例如：1=你不喜欢，5=让我兴奋不已。如果这个标准被用来做决定的话，大家需要理解并同意这个评分标准
* 当你开始并演示交换和打分的互动时，要慢慢地询问反馈意见，特别是面对一大群人的时候
* 为了不让当前参与者看到前几轮的得分，可以在卡片背面贴上一张便签
* 将所有的卡片贴在墙上或挂毯纸上，得分最高的卡片贴在上面

**即兴发挥**

* 转移到制定行动计划或针对您的10大问题使用**开放空间技术**
* 做第二轮**25/10集体智慧**时，邀请不在本组的其他人（也就是云智慧！）
* 在会议开始和结束时引入**25/10集体智慧**
* 使用**共识-确定性矩阵**，排列前10名
* 与其问大胆的想法，不如问："如果你要撤销一个阻碍你的决定，它会是什么？你撤销它的第一步是什么？"
* 与其问大胆的想法，不如问："你希望未来能发生什么？你现在可以采取什么实际的第一步来增加发生的可能性？ "

**目的**

* 培养团队快速挖掘自己智慧源泉的能力
* 获得更有可能持久的结果，因为这些结果是由团队内部更透明地情况下共创的，没有外来的异议
* 激发不同观点之间的协同作用，同时建立一致性
* 鼓励创新新手大胆思考，拿出切实可行的第一步
* 创造一个能够冒出很多好想法的环境

**示例**

* 用于在**开放空间技术**会议或自驱动会议后，确定各种想法的优先次序，并激发团队的热情。
* 用于在会议或者小组活动开始时阐明大胆的想法
* 用于一个重要会议结束前的总结
* 用于团队成员内部交流思想、加强联系的圈子，参见LS书的第三部分，来自实地的故事，“培养医学教育的能力”案例

# **畅谈咖啡馆**

**简述**

让每个人都参与到对深刻挑战的认识中来

**35分钟 - 1小时**

**#传播**

**什么成为可能？**

你可以让任何数量的人一起参与来理解令人困惑或震惊的事件，并为新战略的浮现奠定基础。**畅谈咖啡馆**的形式可以帮助人们进行冷静而深刻的对话，在对话中减少辩论和争论，而更多的是倾听。坐在一个圆圈里，带着一套简单的协议和一个发言物件（持有物体的人拥有发言权），小群体将进行轮番对话。对话中只有很少或者没有无益的冲突。当他们的挑战的意义跃然纸上时，一种共识的预感就会形成，从而释放他们采取新行动的能力。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/17-conversation-cafe/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具。受Vicki Robin及Susan Partnow（Conversation Cafés的共同创造者）的启发，并调整改造而来

**打造邀请**

* 请所有的参与者以多个小组形式聚集在一起，倾听彼此的想法，共同思考共同的挑战

**所需空间和材料**

* 每个小桌周围可摆放5至7把椅子，小桌数量不限
* 发言物件(如：发言棒、石头或艺术品)
* （可选）记号笔和每桌一两张活页纸

**参与方式**

* 每个人都包括在内
* 每个人都有平等的机会作出贡献

**分组方式**

* 由5-7人组成的多个小组，每组成员多样化

**步骤和时间分配**

* 声明交流的主题，通常以关键提问的形式出现
* 解释每张桌子将有四轮对话，先使用发言物件进行两轮对话，第三轮为开放式对话，最后一轮使用发言物件。给出每轮谈话的时间盒
* 分发发言物件
* 阅读"**畅谈咖啡馆**"六项协议：
* 尽量先放下任何的判断
* 尊重每一个人
* 寻求理解而不是去说服
* 邀请和拥抱多样化的观点
* 发自肺腑
* 坦诚并深入，而不是在表面绕来绕去
* 要求每桌有人自愿担任主持人。主持人是一个完全的参与者，他的作用只是当一位参与者明显不遵守六项协议中的一项时，才会温和地进行干预。通常发言可以持续进行
* 第一轮（使用发言物件）：每个人轮流分享自己对主题或话题的想法、感受或做法。每人1分钟
* 第二轮（使用发言物件）：每个人在听完上轮同桌大家的发言后，分享想法和感受。每人1分钟
* 第三轮：开放式对话（也可选择使用发言物件）。20-40分钟
* 第四轮（使用发言物件）：每位成员分享"收获"。5-10分钟

**小贴士和小坑**

* 总是使用发言物件，因为可以带来不同
* 在开始第一轮之前，请主持人或与会者重读六项协议
* 不要分配任务：不需要打算让对话直接引发行动
* 像举办晚宴一样主持对话，鼓励每个人发表意见，同时保持对话的开放性和自发性
* 使用**悖论问题**来加深对话
* 如果出现问题，就问："我们是否遵守了协议？"
* 鼓励人们说出自己的想法
* 鼓励安静的人发言
* 选择可能对参与者具有象征意义的发言物件
* 鼓励参与者在活页夹"桌布"上画出或记录心得体会
* 向Vicki Robin和其朋友们了解更多信息，他们创建了供社区使用的**畅谈咖啡馆（**[www.conversationcafe.org](http://www.conversationcafe.org)）

**即兴发挥**

* 每桌除一人外，所有其他参与者可以每20分钟转移到不同的桌子上，以世界咖啡馆的方式（更多信息见www.worldcafe.com）
* 链接到图像记录。在每张桌子上放活页纸，收集各组的心得。鼓励画画和好玩的探索
* 要进入行动，可以尝试与**W3反思法**、**15%解决方案**、**设计故事板**、**金鱼缸会谈**或**开放空间技术**串联起来

**目的**

* 理解复杂、困难或痛苦的情形，并为能够继续前进奠定基础
* 产生新的想法和创新动力
* 建立对人们如何形成不同观点和想法的共同理解
* 避免基于不理解的争论
* 给予宣泄的机会以建立信任，减少恐惧
* 帮助参与者体会到好的交流包含发言和倾听

**示例**

* 用于从市场或经营环境的重大挫折或冲击中理清头绪并开始恢复（如9.11事件后首次在美国社区使用）
* 用于探索一个还未理解的新话题或趋势
* 用于处理会带有强烈感情表达的话题
* 用于重大变故后的反思。这意味着什么？我们可以做什么假设？哪些结论是合理的？我们现在可以相信什么？

# 共识-确定性矩阵

**简述**

将即将探讨的挑战问题分为简单，相对复杂，极其复杂和混乱几个类型

**45分钟**

**#分析**

## **什么成为可能**

*如果我有一个小时来解决一个问题，并且这个问题的答案决定了我的生命，我会用前55分钟来决定应该问什么适当的问题...* ***(阿尔伯特-爱因斯坦 Albert Einstein )***

您可以帮助个人或团队避免频繁地出现的错误，即试图用不适合他们问题本质的方法来解决问题。将两个问题结合起来，可以很容易地将挑战分为四类:简单的、相对复杂的、极其复杂的和混乱的。当一个问题可以通过很容易重复的实践后就可以确定被解决，那么他就是一个简单的问题。当专家们被要求设计出一个复杂的解决方案来产生预期的结果时，它就是一个相对复杂的问题。当有几个有效的方法可以继续推进，但是具体结果却是无法预测的，它是极其复杂的问题。当太难确定继续进行的道路时，它是混乱的问题。

我们可以用一个不太严谨的类比来描述这些差异:简单就像遵循食谱，相对复杂就像把火箭送上月球，极其复杂就像抚养孩子，而混乱就像“给驴子钉尾巴”的游戏。可以应用第五章匹配矩阵作为第一步，澄清挑战的本质，避免问题和解决方案之间的不匹配，这些问题往往是长期反复出现的问题的根源。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/27-agreement-certainty-matrix/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的释放性结构-LS共创工具。基础框架源自 Ralph Stacey教授及 Brenda Zimmerman教授的研究工作

## 打造邀请

* 邀请参与者将他们当下面临的挑战分为简单的、相对复杂的、极其复杂的和混乱的
* 让他们基于他们回答的两个问题，将每一个挑战放进矩阵中：参与者对挑战的一致程度和解决问题的最佳方式是什么？应对挑战而提出的解决方案会产生什么样的结果，它的确定性和可预测的程度是多少？
* 让他们思考他们正在使用或考虑的解决每个挑战的方法，评估这些方法的匹配程度，确定哪里存在不匹配

**所需空间和材料**

* 提供4-6人一组的椅子，有或没有小圆桌
* 很长的开放式的墙壁，墙上贴着一个大幅的矩阵插图
* 为每人准备一张空白矩阵图
* 为每人准备便利贴和记号笔

**参与方式**

* 每一个人都要参与到团队或单元讨论中（不仅仅是领导）
* 每个人都有平等的机会贡献想法

**分组方式**

* 单独进行初步评估
* 4至6人的小组
* 整个组

**步骤和时间分配**

* 要求参与者单独列出挑战的清单。5分钟
* 参与者将列出的挑战放入个人的矩阵中。5分钟
* 要求参与者结对讨论。5分钟
* 邀请他们和其他人4-6人一小组讨论，找到一致和不一致的地方，以及不匹配的地方。10分钟
* 邀请每一个人发表他们的挑战，张贴在墙上大的矩阵中。5分钟
* 要求参与者组成小组，退一步反思，“我们看到了什么模式？是否有我们需要解决的不匹配的问题？”5分钟
* 邀请全组分享意见并决定下一步行动计划。10分钟

**小贴士和小坑**

* 明确挑战的类型是什么以及要包含在内的活动
* 从个人开始，然后结对和圆桌交流
* 避免对人们选择的活动地点进行评判
* 通过询问“这个挑战是否具有多种动态？它是如何既简单和复杂？”来探索属于多个领域的项目
* 向布伦达·齐默尔曼教授学习更多的知识 @Change-Ability

**即兴发挥**

* 问“您的方法哪里不匹配？什么样的对策才有意义？”
* 创建一个表格，捕捉不匹配项和任何要采取的行动步骤
* 对于在工作中遇到的单一问题应用同样的方式
* 旨在制定开发策略上链接或与其他LS共创工具串联在一起：**关键-不确定**，**从目的到实践（P2P），生态环，扰沌，整合-自主，探索行动对话（DAD）**

**目的**

* 通过将挑战与方法相匹配来减少浪费
* 确定有没有本地经验可能帮助解决更大的问题
* 让每个人都看到组织中人们面临的挑战的范围和性质
* 通过识别不匹配的地方来减少人们在关键挑战上没有取得进展的挫败感
* 在组织中跨职能和级别之间分享观点

**示例**

* 向只接受过线性因果分析法培训的经理们介绍复杂挑战的不同之处
* 在新的改进项目开始时选择混合的变更方法
* 帮助计划小组越过“分析瘫痪”进入行动阶段
* 组织部门项目

# **关键-不确定**

**简述**

在一系列看似合理但不可预测的未来中开发策略

**100分钟**

**#策略**

**什么成为可能**

*通过训练来防患于未然，通过教育来为突发事件做好准备* ***(James P. Carse)***

你可以帮助一个多元化的团体快速测试当前策略的可行性，并建立其快速应对未来挑战的能力。这个"释放性结构工具"让一个团体为策略制定做好准备。它不是为了去设计一个被执行的计划，而是建立弹性：积极塑造系统的能力，并准备好应对突发事件。这意味着能够更好地看到不同的未来，更好地准备以分布的方式采取行动，并随时准备好弹性地吸收破坏力。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/30-critical-uncertainties/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的释放性结构-LS共创工具。受到顾问 Jay Ogilvy的启发

**打造邀请**

* 请各小组找出并探讨其经营环境或市场中最关键、最不确定的"现实问题"
* 然后请他们制定策略，帮助他们在这些不同的情况下成功运作

**所需空间和材料**

* 四组桌子和对应的椅子
* 每组用纸、便签、白板挂纸或挂毯纸

**参与方式**

* 负责规划和执行战略的每个人都包括在内
* 每个人都有平等的机会作出贡献

**分组方式**

* 如果有一个足够大且多样化大团队，可将其分成四个独立的小组，制定四个场景和相关策略
* 如果没有，就分为两个小组

**步骤和时间分配**

* 说明步骤的顺序。2分钟
* 请参与者列出他们所面临的不确定因素清单，问他们："在你/我们的经营环境中，有哪些因素是无法预测或控制其方向的？"5分钟
* 确定最关键因素的优先级，问他们："哪些因素威胁到你/我们成功运营的能力？""10分钟
* 根据小组的历史经验，选择最关键的因素（X）和最不确定的因素（Y）。5分钟
* 在白板纸上画一个有X轴和Y轴的坐标图--每个轴上要表示的因素通过从"更多的<------> 更少的"表示它的连续性。例如，对于X轴，如果新产品的数量是一个极不确定的因素，那么X轴的一端是大量的新产品，另一端是没有新产品。对Y轴因素和轴线重复。例如，如果专利保护是一个关键因素，则Y轴的一端是强专利保护，另一端是无专利保护。四个象限就形成了。见下面的例子。5分钟
* 四个小组分别为其中一个象限取一个创造性的名字并写出缩略图场景。10分钟
* 四个小组简单分享自己的场景。每组2分钟
* 每个小组集思广益，提出三种策略，帮助小组在所描述的场景中成功落地。10分钟
* 四个小组简单分享各自的策略。每组2分钟
* 各小组交换讨论结果，以确定哪些策略是稳健的（可以在多个象限成功的策略），哪些是对冲的（只能在一种场景下成功，但可以保护你免受可能的灾难的策略）。平衡的策略只能在一种场景下成功。10分钟
* 每个小组以**W³反思法**进行汇报，10分钟
* 四个小组分享汇报，全组对自己的“现在又怎样”进行第一步决策。10分钟

**小贴士和小坑**

* 在头脑风暴中讨论不确定因素时，回忆一下出错的预测和让大家措手不及的事件
* 挑战一厢情愿的想法
* 每一步都用**1-2-4-All**，周期很短
* 为每一个象限命名（歌名和书名都很好）
* 有趣地设计场景，例如，将它们变成关于未来情况的新闻报道
* 便签纸有助于组合和重新组合想法
* 不管是什么角色，有些人有这方面的天赋：鼓励他们的想法

**即兴发挥**

* 从这个简短的会议发展到一个全面的情景规划倡议
* 对于每一个场景，请各小组扮演一个典型的客户互动或未来的产品，将你的策略表演出来
* 将**畅谈咖啡馆**、**从目的到实践（P2P）**、**我需要你**、**开放空间技术**、**悖论问题**和**最小规格**串在一起

**目的**

* 通过暴露假设和不确定因素来测试当前策略的可行性
* 提高每个人快速适应和弹性吸收干扰的能力
* 在稳健和对冲策略方面区分优先次序
* 在管理不可知的未来方面，建立整个组织的信心
* 扩大战略选择的范围

**示例**

* 用于探讨即将推出的产品或服务应包含哪些功能
* 供国家政策和业务领导人制定医疗改革计划的下一步措施
* 为准备应对在同一地区跨多个国家的实施挑战的IT领导者而设
* 为高管和运营领导者制定10年战略愿景
* 为非政府组织执行官提供资金和公众看法方面的意外变化的应对措施
* 为处于不稳定环境、有可能辍学或开始流落街头的青年提供咨询

# **设计故事板**

## 简述

确定使会议取得成效的步骤要素

**25 - 70分钟**

**#规划**

## 什么成为可能

可以消除失败会议的最常见原因：目的不明确或缺乏共同的目的、浪费时间、限制参与、缺乏声音、群体思维和受挫的参与者。**设计故事板**的过程会引出一个目的，当它附合一致的思维模式时，这个目的会变得更加清晰。它揭示了成功实施需要包括哪些人。**设计故事板**邀请设计参与者仔细定义实现目的所需的所有思维模式重要元素：结构化邀请、空间、材料、参与、小组配置以及促进和时间分配。**设计故事板**可以防止人们在没有明确设计的情况下就开始和运行会议。好的设计通过发掘隐性的和潜在的创新源泉，产生比预期更好的结果。

## 其他信息

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/21-design-storyboards/>

## 原始作者

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的释放性结构-LS共创工具

## 打造邀请

* 邀请一个设计团队（小组的一个代表性群体）制定详细的计划，包括视觉提示，说明参与者如何互动以实现他们的目的

## 所需空间和材料

* 用挂毯纸或活页纸制作的开放式墙面
* 2x4英寸便签纸和/或释放性结构扑克牌
* 一块空白的故事板（见附属材料）

## 参与方式

* 每个参与会议设计和规划的人都有平等的机会做出贡献

## 分组方式

* 1-2-全部或1-全部，快速循环进行下面的每一步

## 步骤和时间分配

* 明确你们一起工作的目的（必要时使用**9 Whys**）。2至5分钟
* 描述你通常会在这个环节中使用的标准方法或思维模式（包括通常会有哪些人在场），并评估它在实现所述目的方面的成败。5至10分钟
* 必要时重新审查和加强宗旨声明。2至5分钟
* 重新审视并决定谁需要参加或参与。2至5分钟
* 集思广益，找出可以实现这一目的的其他思维模式（包括传统结构和释放性结构）。确定是否可以在一个步骤中实现目的。如果不能，第一步的目的必须是什么？只继续进行第一步。5至10分钟
* 确定哪种微结构最适合达到目的；选择一种加备用。2至10分钟
* 决定谁将被邀请，谁将促进会议达成。在空白的故事板中输入所有的决定。2到10分钟
* 确定你将用来评估你的设计的问题和过程（例如，设计是否达到了预期的结果？小组是否以一种富有成效的方式共同工作？现在看来是否有新的可能？使用"是什么"、"那么是什么"、"现在是什么？"）2到5分钟
* 如果需要多个步骤，请与设计团队协商，并安排一次会议，就高级设计故事板上进行工作(参见下面的描述) 5到10分钟

## 小贴士和小坑

* 鼓励并认真体验快速迭代;重复并深化你的设计
* 至少两人一组(另一组看到的和听到的会很有帮助)或小组合作
* 使用图标和草图来快速发展共享的理解和可执行的想法
* 总是包括设计汇报 - **W³反思法**
* 不要吝啬产生一个好的设计所必需的时间。一个好的设计将减少浪费的会议时间，比创造它所花费的时间要多得多。一个糟糕的设计会让人感到沮丧

## 即兴发挥

* 用同样的方法描绘当前做法的人种学观察图
* 使用饼状图来阐明和平衡你的设计目标和流程

## 目的

* 唤起一个大家都明确的目标
* 使会议中的工作富有成效，让所有人都感到愉快
* 让每个人都有机会做出贡献
* 促进参与者之间的协同作用
* 通过使设计过程可见来帮助每个人找到自己的角色
* 揭示现行做法的薄弱环节，并从中吸取教训
* 挖掘创新的所有知识来源（显性、隐性、潜在/新兴）

## 示例

* 适用各种各样的管理会议
* 项目审查
* 课堂会话
* 头脑风暴会议
* 一对一的会议
* 筹划一次会议学习。见LS书的第三部分，来自实地的故事，"修补破碎的儿童福利制度"案例

# **探索行动对话（DAD）**

**简述**

发现、发明和发动解决长期存在的问题的落地实操办法

**25 - 70分钟**

**#揭示**

**什么成为可能**

*现在就活在问题中吧，也许在不知不觉中，你会在某一天活出答案。****(雷尼尔-玛丽亚-里尔克 Rainier Maria Rilke)***

利用**DAD，**群体或社区很容易发掘一些实践和行为。这些实践和行为促使人(在没有获得特殊资源和面临同样限制的情况下)能够找到更好的解决问题的办法。这被称为正向离经叛道（PD）行为和实践。**DAD**使群体、单位或社区中的人有可能**自己**来发现这些PD实践。**DAD**还为激发参与者的创造力创造了有利条件，他们可以毫无拘束地发明更有效的创意。当参与者从约束中解放出来，自由地选择采用或尝试哪些实践，以及他们将解决哪些问题时，变革的阻力就会消失无影无踪。**DAD**使大家有可能拥抱并拥有前线解决办法。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/10-discovery-action-dialogue/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless与一群教练通过致力于消除MRSA在医院里传播的项目中开发的LS共创工具（教练包括 Sharon Benjamin, Kevin Buck, Lisa Kimball, Curt Lindberg, Jon Lloyd, Mark Munger, Jerry Sternin, Monique Sternin, 及Margaret Toth）。受Jerry及Monique Stern关于正向异常（Positive Deviance）研究的启发

**打造邀请**

面对工作组、单位或社区中的共同挑战，请人们识别出隐藏的或潜在的解决方案。请对解决问题感兴趣的任何人加入一个小组，运用**DAD**。在小组中，提出七个渐进式问题：

* 你如何知道什么时候出现问题X？
* 你如何能有效地促进X问题的解决？
* 是什么一直阻碍了你这样做或采取这些行动？
* 你知道有谁能够经常解决X问题并克服障碍吗？是什么行为或做法使他们的成功成为可能？
* 你有什么想法吗？
* 需要做什么才能实现？有志愿者吗？
* 还有谁需要参与？

**所需空间和材料**

* **DAD**在同一场地或单位内开展
* 各小组可以围着桌子站着或坐着
* 记录见解和行动所需的纸张、翻页架或软件/投影设备

**参与方式**

* 主持人介绍问题（可能有多个）
* 邀请身边的每一个人加入，融入其中
* 小组中的每个人都有平等的机会做出贡献

**分组方式**

* 主持人与每组内一位伙伴合作，该人担任记录员
* 团队人数可为5-15人
* 角色和经验的多样性是一种重要资产

**步骤和时间分配**

* 说明所讨论的话题及使用**DAD**的目的，并请大家在小组内进行简短的循环介绍。5分钟
* 按照打造邀请中给出的顺序逐一提出7个问题。向整个小组提出这些问题，让每个人都有机会就每个问题发言。确保你的记录员能捕捉到出现的见解和行动想法--重要的见解和想法可能会在你最意想不到的时候出现。15-60 分钟
* 请你的记录员分享回顾一下见解、行动想法，还有谁需要加入。5分钟

**小贴士和小坑**

* 打造邀请中的问题2往往由两部分组成：该问题对本人的影响和对他人的影响。例如，"你是如何保护自己不受感染的，你又是如何防止感染传染的？" 或 "你是如何保持学生们的积极参与，你又是如何让自己保持活力和热情的？"
* 就在参与者工作的场地举行**DAD**，以尽量鼓励参与，减少障碍
* 当你进入该场地区域时，可以即兴邀请人们加入其中
* 营造一种非正式的宽松"氛围"，从自我介绍开始，适当的时候可以讲一些趣闻轶事来暖场
* 保持眼神交流，与大家坐在一起（不高于或远离大家）
* 欣赏并认可坦率的反馈
* 为汇报总结分享保留足够时间--不要轻视其作用，不要急于求成
* 一定要比参与者少说很多话，鼓励大家分享故事，"筛选"行动机会
* 参考LS书的第三部分，来自实地的故事，"通过改变行为来阻止感染"案例
* 当你注意到你在脑海中开始形成任何关于什么是对的或错的判断时，尝试心里数到十，在你开口说话之前"放下它"（你可能需要寻求你的记录员或主持人同事的帮助）
* 避免"这是个好主意"之类的说法，给与会者留下他们自己来评估的空间
* 对每个人的贡献表现出真正的好奇心，而不亲自回答问题：在工作的人脚下学习
* 不要给或接受作业!
* 不要对自己的评价太过苛刻：想用这种引导方法培养出高水平的技能，需要许多练习。一定要请你的记录员提供直接反馈

**即兴发挥**

* 用类似**TRIZ**的问题来代替前三个问题，即：(1) 你能做什么来确保问题X变得更糟糕？(2)你正在做的是否有任何方式、形状或形式看起来像你刚才列出的任何一种做法？(3)是什么在阻止你停止这些做法？
* 利用浮出水面的见解和障碍，为**即兴原型表演**场景开发脚本，并组织即兴会议
* 使用相同的问题顺序和类型来引导一对一的谈话
* 使用虚拟线上群组，利用聊天功能分享每个问题的答案，然后选择有力的故事/行为/行动在整个群组内发声

**目的**

* 让一线人员参与寻找解决棘手挑战的办法
* 发现那些正向离经叛道（PD）的隐性和潜伏的行为和做法
* 激发新的解决方案的出现
* 激励启发而不是强迫解决复杂问题的行为
* 产生可持续的变革，因为这些变化是由从事该工作的人发现和发明的，而不是进口和强加的
* 自己动手就地解决本地问题，把动力扩散到各相关单位/团队
* 在不同职能和层次的人之间建立关系，不像以前那样从不共同在一起解决问题

**示例**

* 跨职能组织中，用于减少对经历安全失误的患者的伤害（如错侧手术、患者跌倒、用药错误、偶发感染）。请观看在多伦多UHN进行的减少感染传播的**DAD**视频
* 在多地点研究项目中用作人种学数据收集工具
* 用于消除阻碍专业人士帮助客户改变阻碍绩效行为的做法
* 开展一系列地方对话，帮助社区成员找到解决长期问题的办法(例如，教室里的捣乱儿童、仅靠惩罚罪犯无法解决的暴力循环)
* 用于研究和发动行动来培养专业能力（如在医学院和社会服务机构）。见LS书的第三部分，来自实地的故事，"发展能力-医生教育培养"案例
* 用于一对一的谈话，以寻求解决困难挑战的方法

# **携手共画**

**简述**

通过非语言表达方式揭示洞察和指明前进的道路

**40分钟**

**#揭示**

**什么成为可能**

*整个身体追从生动的想象力。****(亚里士多德 Aristotle)***

通过**携手共画**，你可以帮助人们获取隐藏的知识，比如情感、态度、模式等难以用语言表达的东西。当人们疲惫不堪时，或是其大脑满得已经达到逻辑思维的极限时，你可以帮助他们唤起逻辑之外的想法，一步步拥抱各种可能。这是关于个人或群体蜕变的故事，并可以用五个简单易画、具有普遍意义的符号来讲述。**携手共画**充满着玩耍精神，昭示着更多的可能，期待着许多新的答案。**携手共画**切中了过度依赖说和写的习惯的要害，因为说写制约了新奇事物的出现。它还为一些人提供了一个全新的表达途径，刺激他们的新想法。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/20-drawing-together/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具。受到 David Sibbet (参看 [The Grove](http://www.thegrove.com)) 及 Angeles Arrien的启发 (参看著作：*Signs of Life: The Five Universal Shapes and How to Use Them*

)

**打造邀请**

* 请参与者讲述一个关于他们所面临或常见的挑战的故事，只能用五个符号，且不使用任何文字

**所需空间和材料**

* 一面开阔的墙，挂毯纸或有空白页的翻页架
* 水性记号笔；或者色彩丰富的柔和粉笔

**参与方式**

* 每个人都包括在内，因为这五个符号对每个人来说都很容易画
* 所有参与者同时进行个人绘画

**分组方式**

* 个人单独练习画符号
* 个人来制作其图画的初稿和二稿
* 2-5人的小组内来解读图画
* 全员汇报总结（人多的话使用**1-2-4-All**）

**步骤和时间分配**

* 主持人画出并描述每个符号的含义，以及介绍**携手共画**。5分钟

圆形 = 整体

矩形 = 支持

三角形 = 目标

螺旋 = 变化

星型人[等距交叉形式] = 关系

* 请大家练习画五个符号：圆形、矩形、三角形、螺旋、星型人。5分钟
* 请每个人自己结合这些符号，单独及不加文字地创作一个故事的初稿，讲述在挑战或创新中工作的"历程"。10分钟
* 请每个人创作第二稿，通过戏剧化符号的大小、位置和颜色来完善他们的故事。10分钟
* 请参与者邀请另一个人或他们的小组来解释每一张画。提醒大家，创作该画的人不说话。5分钟
* 问全组："一起看，这些画揭示了什么？" 人数较多时采用**1-2-4-All**。5分钟

**小贴士和小坑**

* 提醒学员绘画本身不是目标，说："大家并不需要精良的绘画技巧--克服你对完美的追求! 充满童趣的画作看起来很好玩，也能激发别人的想象力！"
* 不需要帮助大家的绘画技巧
* 帮助参与者接受图画中出现的任何东西（往往会有惊喜）
* 画出或展示一个故事的例子，帮助他人快速认识这个方式
* 用照相机和录像机记录参与者的绘画过程
* 当你以后再次召开相关会议时，利用好这些图画
* 请记住，绘画会是强大的手段；准备好应对情绪反应

**即兴发挥**

* 请人在会议中直观地绘制出对话图（视觉记录，也可以按需要添加文字）
* 从小处入手：用一张普通A4纸开始
* 可以用平板电脑代替纸张，让大家学习如何用平板电脑上的五个符号讲故事
* 以《英雄之旅》为模板，编写故事
* 作为一个模板，从揭示现状到呼唤新事物，发现、验证、早期采用、及传播的过程

**目的**

* 揭示通过口头或线性方法无法获得的见解或理解
* 挖掘带来创新的所有知识来源（显性、隐性、潜在/新兴）
* 发出信号，表示正在进行探索或寻找新发现的旅程
* 发展和加深对愿景或复杂动态状况的共同理解
* 在小组成员之间建立更紧密的关系

**示例**

* 在漫长的会议中，当需要创造力的爆发时，可以用于改变节奏并带来新鲜感
* 当观点差异较大，群体陷入困境时
* 用于会议的视觉引导，随着交流的展开而创作图画
* 用于在复杂的项目工作时，揭示晦涩或隐藏的关系（例如，一位博士生通过**携手共画**获得了一个灵光乍现的时刻）
* 为了更鲜活地呈现一个愿景声明（特别是对于视觉导向的人）
* 就个人工作而言，应对挑战时，用来把不可言喻的或隐藏的方法手段可视化

# **生态环**

**简述**

分析所有的活动和关系组合，以确定进展的障碍和机会

**95分钟**

**#分析 #策略**

**什么成为可能**

你可以通过筛选小组的活动组合，确定哪些元素在争夺资源，哪些是僵化的、阻碍进度的，来消除或缓解抑制绩效的常见瓶颈。**生态环**使得与活动中的每个人同时进行筛选，确定优先次序和计划行动成为可能，这与传统的只有少数人参与的闭门造车的方式相反。 此外，**生态环**还可以帮助每个人看到森林和树木-他们可以看到他们的活动在更大范围内与他人联结的地方。 除有关增长或效率的典型主题外，**生态环**活动还邀请领导者专注于创造性破坏和创新。 通过将生态开发的所有四个阶段都纳入规划过程中，**生态环**可以提高敏捷性、弹性和持续的性能。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/31-ecocycle-planning/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless改编自Brenda Zimmerman教授(见www.change-ability.ca)和生态学家(见<http://www.resalliance.org>)的成果

**打造邀请**

* 请小组利用四个发展阶段：诞生、成熟、创造性破坏和更新，查看、组织和优先安排当前的活动
* 请小组制定与每个阶段相联系的行动步骤：在诞生阶段采取加速成长的行动，在成熟阶段采取延长生命或提高效率的行动，在创造性破坏阶段采取修剪枯木或沤制僵化做法的行动，在更新阶段采取连接创造性的人或为诞生做好准备的行动。每个阶段所需要的领导姿态可以定性为企业家、管理者、离经叛道者和网络连接者（heretic, and networker）

**所需空间和材料**

* 一个房间有一面平坦的墙，并有开放的空间，让参与者在墙前舒适地站立
* 供4人一组坐的椅子，有或没有小圆桌
* 为每位与会者提供一份空白的生态环地图工作表，并在墙上张贴大幅壁报
* 每项活动的便签

**参与方式**

* 参与工作的每个人都包括在内，不管是什么级别，也不管来自哪个职能部门
* 每个人都有平等的机会作出贡献

**分组方式**

* **1-2-4-All**
* 以小组的方式运作

**步骤和时间分配**

* 介绍**生态环**的概念，并给每个参与者分发一张空白地图。5分钟
* 要求参与者生成各自的活动清单。"对于你所在的工作组（如部门、职能或整个公司），请列出占用你时间的所有活动（项目、举措）。"5分钟
* 请他们两人一组，决定每个活动在**生态环**图中的位置。10分钟
* 请他们组成四人小组，最后确定活动在**生态环**图上的位置。15分钟
* 请各小组将自己的活动写在便签上，并请各小组逐一将自己的便签贴在大地图上，制作全景地图。15分钟
* 请每个小组退后一步，理解大地图上展示的模式。 要求他们集中精力关注放置的有共识的所有活动。 问，“我们需要创造性地摧毁或停止前进的哪些活动？ 我们需要扩大或开始前进的哪些活动？” 15分钟
* 以小组为单位，针对每一项需要停止的活动（处于僵化陷阱中的活动），制定第一个行动步骤。根据活动和小组的数量，10分钟或更多
* 以小组为单位，针对每一个需要启动或获得更多资源的活动（贫困陷阱中的活动），建立第一个行动步骤。10分钟或更多，同上
* 请所有小组集中讨论所有没有共识的活动。进行一轮快速对话，以了解安置的差异。在可能的情况下，建立第一行动步骤来处理每一个问题。10分钟

**小贴士和小坑**

* 不要带着你们集团的整个市场策略组合做第一次**生态环**规划会议。从一个更简单的项目开始，一些有形的、有共同经验的项目开始
* 提醒与会者，生态周期的所有阶段都必须是一个健康组织的组成部分
* 要非常清楚正在考虑的活动的领域或类型--检查活动，以确保它们的规模和领域相似
* 纳入组织或职能内外的意见(不同的参与者和客户会有帮助)
* 每个象限的准备工作和明确的标准可能会有帮助或干扰
* 不要犹豫，如果有必要，马上进行第二轮
* 识别僵化和贫困陷阱，并将具体活动与这些标签联系起来，开始寻找解决办法
* 从Change-Ability的Brenda Zimmerman教授那里了解更多信息，并在"出版物"标签下查看她的Edgeware一书的节选

**即兴发挥**

* 强烈建议：请与会者列出他们与内部和外部客户/供应商的所有重要关系（除了他们的活动外），并将其列入生态周期。要求他们用用于活动的相同问题来评估这些关系，并将其纳入**生态环**规划过程的最后四个步骤
* 与**扰沌**、**1-2-4-All**、**我需要你**和**开放空间技术**串联起来
* **TRIZ**可以帮助深化创造性破坏象限
* 在虚拟小组中使用，邀请参与者将他们的生态周期评估与白板上的一个点放置在一起，然后成对地和与全组人聊天，讨论出现的模式。在进入全组放置之前，利用缄默和配对聊天（1-2-All）来建立理解。你们需要商定一个简短的共同活动或关系清单，以帮助简化图谱。给每个项目用编号或字母进行标记，并逐一进行放置。用白板和一个人扮演"综合者"的角色，对答案进行筛选和分类。不要担心第一轮的完美性。虚拟环节可以加深或补充面对面的交流
* **W³反思法**和**25/10集体智慧**可以帮助促进行动

**目的**

* 确定优先事项
* 平衡战略组合
* 查明浪费和释放资源的机会
* 一次听到所有观点
* 通过一起重组方案，建立复原力和吸收干扰
* 揭示了整个画面，森林和树木

**示例**

* 用于与信息技术部门进行服务组合审查
* 为护理管理人员和学术界人士转变教育方式（评价历史以及提出的变革举措）
* 用于规划个人生活中的变化，筛选活动并制定下一步的计划
* 为了在整合新收购的公司过程中提高执行团队的绩效（筛选两个产品线研究混合机会）
* 为非政府组织执行主任提供资金和公众看法方面的意外变化的应对措施
* 为处于不稳定环境、有可能辍学或开始流落街头的青年提供咨询

# **STAR罗盘**

**简述**

揭示能创造惊人价值或导致功能障碍的关系模式

**25分钟**

**#分析**

**什么成为可能**

可以用来帮助一群人了解他们是如何一起工作的，并确定能做出的改变以提高团体绩效。不需要中间人，所有人就可以一起诊断当前的关系模式，并决定一起采取后续的行动步骤。**STAR罗盘**工具可以帮助小组成员了解他们的哪些关系特征对创造性生产力产生正向或者负面的影响。初步诊断中使用的罗盘也可以在后面用来评估更优化的关系模式的发展进展。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/26-generative-relationships-st/>

以及：<https://www.colleaga.org/tools/generative-relationships-star>

**原始作者**

首先由 Brenda Zimmerman教授研发（请参考 Change-Ability: http://www.change-ability.ca/)， 然后由Henri Lipmanowicz 及 Keith McCandless改造而来

**打造邀请**

* 请参与者从四个方面评估他们的工作组或团队：
  + - S (Separateness) 分离性：群体成员之间观点、专业知识和背景的多样性程度
    - T (Tuning) 调谐：深入倾听、反思、共同理解挑战的水平
    - A (Action) 行动：与小组成员一起针对想法采取行动或创新的机会数量
    - R (Reason to Work Together ) 共同工作的原因：从协同工作中获得的各种好处
* 请他们共同制定行动步骤，以促进生成成果

**所需空间和材料**

* 4人小组的桌子，每个人都有一个**STAR**罗盘图形和笔
* 在白板挂纸上为每个小组准备一个**STAR**罗盘图
* 在白板挂纸上为全员准备一个**STAR**罗盘图

**参与方式**

* 一个工作组或团队中的每个人都参与
* 每个人都有平等的机会作出贡献

**分组方式**

* 每人先独自进行初步评估
* 小组内
* 全员

**步骤和时间分配**

* 参与者个人评估团队在四个要素中的情况（5分钟）
  + - S 我们这个团队的多样化程度？我们能否在引出各自不同的观点？
    - T 我们之间的调谐程度如何？
    - A 我们一起行动的程度如何？
    - R 我们一起工作有多重要？我们的目的有多明确？
* 在小组中，参与者沿着每个罗盘点放置一个标示，然后与邻居（通过1-2-4方式）讨论他们的评估情况，寻找共识和分歧。5分钟
* 小组决定他们所识别的互动合作模式产生怎样的结论（如：高调谐性+无行动性=我们相处得很好，但成就不大；高行动性+低调谐性=没有创新的常规乏味的工作执行；高调谐性+高分离性+高行动性+低理由=很多错误的开始，等等）。5分钟
* 在小组中头脑风暴，集思广益，产出需要关注的方面的行动步骤。5分钟
* 全员收集行动步骤清单，并决定"我们现在下一步可以采取哪些行动？"5分钟

**小贴士和小坑**

* 从个人到两人一组，再到同一桌对话
* 避免对大家所评估的团队目前所处程度做出正确或错误的论断
* 鼓励团队成员自己研究、整理、行动，对症下药
* 在活动结束时，每个参与者至少要有一个具体的行动
* 确保所有人都清楚谁将在何时做什么

**即兴发挥**

* 与其他释放性结构-LS共创工具组合使用，可以提高评估分数比较低的方面
* 分离性（**畅谈咖啡馆**；**轮转与分享**；**W³反思法**）
* 调谐（**智囊团**；**三人行咨询**；**共识-确定性矩阵**；**听到-看到-尊重（HSR）**）
* 行动 (**25/10集体智慧**；**15%解决方案**；**开放空间技术**；**最小规格**)
* 理由 (**9 Whys**；**我需要你**)
* 若在虚拟小组中使用，邀请参与者将他们的STAR评估结果通过在白板上的一个图表打点，然后结对及全体就产出的模式进行讨论。您也可以考虑通过制定一位"合成者"的角色来帮助保持会议的顺利推进。通过聊天式的 1-2-All 生成行动步骤

**目的**

* 提高团队的绩效
* 帮助一个团队变得更加自我管理和自治
* 突出小组的共同目的和身份
* 帮助大家摆脱对个人的指责，转而理解他们的互动模式
* 把"诊治"结合起来，不把规划者和执行者区分开
* 减轻大家对团队动能形态和结果不满意的困惑

**示例**

* 用于战略务虚会上重点关注群体动能和结果
* 用于决定准备成立的新团队或特别工作小组（task force) 的成员组成和共同目的
* 用来修补两个人的关系

# **听到-看到-尊重（HSR）**

**简述**

练习更深入的倾听和与同事的共鸣

**35分钟**

**#帮助**

**什么成为可能**

*共情以包容性的方式消除行动障碍。它通过伙伴关系共同创造了力量，解决了互相之间的心结和矛盾。****(Dominic Barter)***

你可以培养参与者"设身处地"为他人着想的共情能力。许多情况并没有直接的答案或明确的解决方案。认识到这些情况并以同理心做出反应，可以改善"文化氛围"并在小组成员之间建立信任。**HSR** 帮助个人学会以不过度承诺或不过度控制的方式做出反应。它可以帮助团体成员注意到不受欢迎的模式，并一起努力转变为更有成效的互动。参与者将体验到更多同理心的实践及其带来的好处。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/19-heard-seen-respected-hsr/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具。受到 Seeds of Compassion实践者社群及顾问 Mark Jones的启发

**打造邀请**

* 请参与者向伙伴讲述一个故事，讲述他们觉得自己没有被听到、被看到或被尊重的时候
* 要求听众除了问"还有什么？"或"接下来发生了什么？"等问题外，要避免任何干扰

**所需空间和材料**

* 面对面摆放的椅子，膝盖之间有几英寸的距离
* 不需要桌子

**参与方式**

* 每个人都有相等的时间，依次以讲故事的人和听故事的人的身份参与到每个角色中去

**分组方式**

* 结对讲故事
* 然后是四人一个组，反思发生的事情

**步骤和时间分配**

* 介绍**HSR**的目的：练习倾听，而不提供任何建议或做出任何判断。3分钟
* 每人每次有7分钟的时间分享一个关于**不**被倾听、**不**被看见或**不**被尊重的故事。15分钟
* 伙伴们互相分享倾听和讲故事的经验："讲我的故事是什么感觉；听你的故事是什么感觉？"5分钟
* 在四人组中，参与者用1-2-4的方式分享思考，问："故事中透露出哪些模式？这些模式对你来说有多重要？"5分钟
* 作为整个小组，与会者思考以下问题："如何利用**HSR**来解决模式所揭示的挑战？还可以使用哪些其他释放性结构-LS共创工具？""5分钟

**小贴士和小坑**

* 说："你的搭档可能比你先准备好。第一个跳进脑海的故事往往是最好的。"
* 为了保障安全性，你可以说："你可能不想选择你想到的最痛苦的故事。"
* 为了保障安全，你可以说："注意保护讲故事者的隐私，可以只讲你愿意分享的部分。"
* 建议："当你是倾听者时，注意当你做出一个判断（关于什么是对的或错的），或者当你想到你能帮上忙的时候，请跳过这个念头"

**即兴发挥**

* 如果你觉得自己很勇敢，可以用"被爱"代替"被尊重"一词（即无条件的爱--不求个人私利而在他人身上寻求最高的善）
* 将**HSR**与其他有助于修复关系的释放性性结构串在一起: **三人行咨询**、**启发式帮助**、**STAR罗盘**、**欣赏式访谈**、**畅谈咖啡馆**

**目的**

* 揭示人们不被倾听、不被看到或不被尊重的经历有多普遍
* 揭示人们让别人觉得他们没有被倾听、被看到或被尊重的行为是多么的普遍
* 提高小组成员之间的倾听、调整和共情能力
* 请注意，仅仅通过倾听，就可以完成很多事情
* 在面对困惑或新情况时，更多的是互相依靠
* 在人际关系紧张时，提供情感宣泄和关系修复的契机
* 帮助管理者认识到有时候倾听比试图解决问题更有效

**示例**

* 在定期会议中使用，以提高相互倾听和响应的质量
* 在转型时期，当有关未来的问题无法回答时（如并购后的整合、市场混乱、社会动荡），需要感同身受的倾听
* 当个人或团体遭受损失，需要一个论坛来分享他们的悲伤或绝望时
* 改善组织上下一对一的汇报关系

# **启发式帮助**

**简述**

练习循序渐进的帮助他人、接受帮助和寻求帮助的方法

**15分钟**

**#帮助**

**什么成为可能**

*你不能通过为一个人做一些他们本可以做，而且应该为自己做的事情来永久地帮助他们。(****亚伯拉罕-林肯******Abraham Lincoln****)*

参与者可以深入了解自己的互动方式和习惯。 **启发式帮助**使他们有可能体验到如何通过使用一系列实用方法来选择改变与他人合作的方式。在进入新处境时，启发是帮助人们识别重要因素的捷径。 他们帮助他们深入了解自己的交互模式，并迅速做出更明智的决策。 一系列简短的交流揭示了启发式方法或简单的经验法则，可以为您提供有效的帮助。 试试看吧！

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/16-helping-heuristics/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具。受到作家兼教授 Edgar Schein的启发

**打造邀请**

* 邀请参与者将所有的人际互动视为接受或拒绝提议（例如，即兴表演艺术家被训练成接受所有提议）
* 在四种互动模式下，请他们扮演客户，教练和观察者（请参照后面的步骤）
* 请他们反思自己的模式，并考虑改变他们寻求、提供和接受帮助的方式

**所需空间和材料**

* 任何数量的参与者，站立
* 没有桌子挡着，人们面对面站着!

**参与方式**

* 每个人都有平等的学习和贡献的机会
* 随着活动的进行，参与者会在三种可能的角色中切换

**分组方式**

* 3人一组：两名参与者以客户和教练的角色进行面对面的交流，外加一名观察员
* 全体人员进行总结

**步骤和时间分配**

* 解释规则：将有四轮1-2分钟的即兴互动。各组选择一名成员作为"客户"，另一名成员作为"教练"，第三名成员作为"观察员"。角色可以保持不变，也可以在每一轮中改变。第四轮结束后，将进行5分钟的总结。2分钟
* 在每一轮中，扮演客户角色的人都会分享一个他或她感兴趣的挑战。在观察者密切关注的同时，教练会按照每轮不同的模式进行回应，具体如下所示
* 在第一轮中，反应模式是"安静的聆听"：教练以同情心的方式倾听客户的挑战[参见释放性结构 **听到-看到-尊重（HSR）**]。2分钟
* 在第二轮中，反应模式是"引导发现"：教练接受所有的提议，通过引导式发问来共同探索（见释放性结构工具**欣赏式访谈**）。2分钟的时间
* 第三轮，反应模式为"善意的惹是生非（Loving Provocation）"：当教练看到客户没有意识到的事情时，教练根据需要提供建议，或接受和拒绝（见释放性结构 **三人行咨询**）。2分钟的时间
* 在第四轮中，反应模式为“正念过程”：教练和客户彼此接受所有提议，尽其所能，同时注意到更多新颖的提议。 2分钟
* 总结客户、教练和观察者所经历的四种帮助模式的影响。5分钟
* 根据总结情况，重复所有回合或只重复部分回合，让所有学员练习各种应对模式

**小贴士和小坑**

* 鼓励人们在每一轮中改变角色
* 培养信任，虚心求教，营造相互发现的氛围
* 专注于能帮助客户找到自己的解决方案的模式（小组中的自我发现）
* 不要忽视身份差异、环境、肢体语言、举止、微妙的信号
* 在第一个循环（四轮）中，可以为深入学习每一个模式做准备
* 完成第一个循环后，让三人组选择自己想关注的模式，在自己的小组中进行练习

**即兴发挥**

* 请参与者提出自己感兴趣的挑战，自我识别出默认模式和成长的机会
* 将**启发式帮助**融入到其它的的释放性结构工具中：**三人行咨询, 智囊团, 我需要你, 即兴原型表演, 实地观察访谈**等
* 尝试从"有趣"的模式入手：通过忽略和中断来保持中立（安静的聆听）和拒绝

**目的**

* 减少/消除人们在提供或请求帮助时的常见错误和陷阱
* 改变不合适的提供帮助的模式，包括：不成熟的解决方案；不必要的建议；强加压力迫使对方采用的建议；过快地进入下一步骤；努力避免过度帮助
* 改变不合适的寻求帮助的模式，包括：不信任；不分享真正的问题；接受帮助却没有自主权；为了验证，而不是寻求帮助；怨恨没有得到足够的帮助

**示例**

* 当"**智囊团**"或"**我需要你**"没有达到小组的预期目的时使用，例如，当参与者不想寻求或提供帮助的时候
* 适用于护士、教练、教师或其他任何从事帮助行业的人，以更新和学习新的关系技能
* 适用于任何致力于改善跨专业间的团队协调
* 释放性结构工具引导者要深入挖掘贯穿许多释放性结构工具的基本模式
* 在试图帮助他人受挫时，可以扩大选择范围

# **即兴社交**

**简述**

迅速分享挑战和期望，建立新的连接

**20分钟**

**#传播**

**什么成为可能**

通过帮助大家将注意力集中在想要解决的问题上，挖掘他们深厚的好奇心和天赋。

为了能尽早建立富有成效的共同参与，请尝试在工作坊会议开始时就使用**即兴社交**。通过一系列有吸引力的提问，能帮助大家在20分钟内形成放松但强有力的连接。每个人都贡献于工作成果的形成，一起觉察到一些模式，并发掘内生的解决方案。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/2-impromptu-networking/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具。受网络编织者(network weaver) June Holley的启发

**打造邀请**

* 问："作为这次聚会的主题，大家带来的所面临的大挑战是？你希望从这个团体或社区得到什么，给这个团体或社区带来什么"

**所需空间和材料**

* 没有障碍物的空地，参与者可以结对站着，及自在地寻找新的伙伴

**参与方式**

* 大家在相同的时间盒内同时进行(不限制同时参与的人数)
* 每个人都有平等的机会作出贡献

**分组方式**

* 结对
* 邀请人们尽量寻找陌生人或者与自己在不同的团队/职能中工作的同事

**步骤和时间分配**

* 每一轮中，结对的每人回答问题2分钟。每轮4-5分钟
* 共三轮

**小贴士和小坑**

* 使用一个挑战问题和一个自由交换想法的问题
* 提出问题，请与会者共同确定工作方向
* 在你开始任何内部或者外部会议之前，使用**即兴社交**
* 用铃声（例如：tingsha碰铃）帮助把参与者在三轮中切换及推进
* 提出的问题是开放性的，但不要太宽泛
* 请认真玩
* 完成所有三轮
* 如果您选择对外共享成果，请谨慎并做好保密工作

**即兴发挥**

* 玩不同的问题。你想解决什么问题？我们上一次见面后还遗留什么挑战？你想证实什么预感？
* 将小组带到会议室外，以增加乐趣
* 串联到**社交网络图**
* 通过**15%解决方案**，请参与者制定一个简单的跟进计划
* 若时间紧迫，可以简短一些
* 尝试一个生动的变化，叫做液态勇气（Liquid Courage)（由More Than An Option, Inc.的创始人Jamie Owens和Keith McCandless共同开发）。请每个人结对，在1分钟或更短的时间内完成这些开放的句子。要是......他们让我......我必须......这就是事实。如果他们\_\_\_\_，那么我就可以\_\_\_\_\_\_!（英文原文：If only…. They make me… I have to… … that’s just the way it is. If they would \_\_\_\_ then I could \_\_\_\_\_\_！）

**目的**

* 在问题吸引人的前提下，立即启动每个人的参与
* 围绕挑战来吸引更深入的参与
* 使得故事在反复的过程中不断深化
* 帮助个性内敛的人热身及打开
* 肯定每个人对解决方案的贡献
* 强调放松中的新连接的力量
* 建议从小事做起，来成就大作为

**示例**

* 为了在上课第一天引发更深层次的连接，大学教授问学生："你为什么选择参加这个班级？你想从这个班级的成员那里学到什么，并能向他们提供什么？"
* 为了启动跨职能、跨学科的学习互动，Tim Jaasko-Fisher与法官、律师、书记员和社会工作者进行了**即兴社交**。请参考LS书的第三部分，来自实地的故事，"修复一个破碎的儿童福利系统"案例
* 在宣布会议主题后，成员间开始的自发谈话
* 用于连接创新学习网络成员之间遥远的创新者和不同的原型。请参考LS书的第三部分，来自实地的故事，"创造未来医疗保健实践"案例

# **即兴原型表演**

**简述**

在尽情嬉戏的同时，为长期的挑战制定有效的解决方案

**20分钟**

**#揭示**

**什么成为可能**

*嬉戏并不是琐碎及无意义，也不是不求任何后续成果。相反，当我们玩耍时，我们自由自在地交往，这种关系促进出人意料的可能性；所发生的一切都是因果。保持严肃是因为对开放的可能性结果不可预测充满恐惧。追求严肃是为了逼迫形成一个指明的结论。追求好玩反而能带来无限的可能。****(James Carse)***

通过同时挖掘三个层面的知识，让大家快速学习和提升：(1)参与者分享的显性知识；(2)通过互相观察各自的表现所发现的隐性知识；(3)潜在知识，例如随时浮想出来的及共同发展的新想法。这种强大的组合可以成为变革性体验的来源。同时，它也是非常有趣的。参与者识别出长期存在或令人气馁的问题，并在表演中共创解决方案。邀请多样化的人员组合来遵循简洁为本及以小见大的理念来解决问题。即兴创作所代来的创新创意是由可以单独使用或一起使用的片段或组块逐步组合而成的。这是以嬉戏的方式来完成非常严肃的工作!

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/15-improv-prototyping/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具。受 Antonas Mockus (前波哥大市长)及即兴表演艺术家(Improv artists)的启发

**打造邀请**

* 请参与者找出工作中一个令人沮丧的长期挑战，然后以嬉戏的方式进行试验、发明，并通过演出来展现现状及可能的方案，以发现更好的解决办法

**所需空间和材料**

* 开放的空地或者舞台，可以位于房间前面或中间
* 如有需要，可按场景提供一些道具
* 可容纳所有与会者的群组椅子

**参与方式**

* 每个人都参与，作为表演者/观察员
* 几位志愿者当"玩家"（表演者）
* 其他人都是作为观察者和评估者，然后是共创“玩家”

**分组方式**

* 一小群参与者在"舞台"上
* 所有其他人，即观察员，结成小组分布在舞台前或舞台周围

**步骤和时间分配**

* 解释将要做的事情，并描述步骤顺序。2分钟
* 搭建舞台，并描述将要表演的场景和各种角色。3分钟
* 舞台上的演员演绎一幕该场景。3-5分钟
* 每个观察小组用**1-2-4-All**进行总结，从刚才观察的场景中找出成功的和不成功的"片段"。5分钟
* 然后每个观察小组将各自认为成功的小块组合成一个新的原型，小组内的志愿者在组内将新的原型表演出来。5分钟
* 其中一个观察组的参与者，若判断自己小组有一个改进的原型，自愿申请上台在全员面前演出自己的版本。3-5分钟
* 继续进行必要的轮回，以得出一个或多个足以付诸实践的原型

**小贴士和小坑**

* 尽可能包容：邀请不同角色的人加入进来
* 为**探索行动对话（DAD）**和**实地观察访谈**中的每个场景画出有意义的主题和戏剧性的故事线
* 根据场景的复杂程度，考虑设立三个辅助角色：舞台经理、创意总监、主持人
* 重现那些没有抓住想象力或产生新想法的场景
* 请大家放下假设和偏见，设身处地从换位思考和体验。例如，医生扮演护士，护士扮演医生，学生扮演教授等等
* 请创意总监根据需要对表演者进行轻描淡写的指导

**即兴发挥**

* 以发现更棒（和更差劲）的动作设计为目标，邀请观众以小组为单位重现场景。先让不同的小组分别上演自己的即兴表演，然后通过"掌声计(applause-o-meter)"来评判对手间的比拼
* 与**设计故事板**、**轮转和分享**和**金鱼缸会谈**进行链接和串联，以帮助传播创新成果（说明清楚什么是和什么有可能）

**目的**

* 使人们能够用表演来实现新的思维。**即兴原型表演**是对现实的排练
* 将看似艰巨的任务分解成更小的部分
* 激发和聚焦大家的想象力，解决混乱的挑战
* 突破僵化或抗拒的行为
* 创造一个吸引人的、有趣的替代方式，代替枯燥无效的培训
* 跨越职能和学科障碍来开展工作
* 帮助人们向具备解决问题行为的同行学习

**示例**

* 医院的培训师已经用**即兴原型表演**代替了传统的课程
* 让销售人员发明与客户互动的新方法
* 对于管理者来说，令他们与向他们汇报的人之间的互动更有成效
* 供护理服务提供者练习与病人和家属进行临终关怀和安宁治疗的对话
* 教师用于发掘针对破坏性课堂行为的有效对策
* 训练年轻护士在安全问题上的落地实践（见LS书的第三部分，来自实地的故事："戏剧化的行为改变以阻止感染"案例）

# **整合-自主**

**简述**

从"非此即彼"转向强大的"两全其美"解决方案

**80分钟**

**#策略**

**什么成为可能**

*真理有两种。有一些真理正面是对的，其反面是错误的。但也有深奥的真理，其两面都是正确的。(****尼尔斯-玻尔******Niels Bohr****)*

你可以帮助一个团队从非此即彼的冲突转变为两全其美的战略和解决方案。你可以让每个人都参与到更敏锐的战略思考、相互理解和协作行动中来，让大家的优势更加融合，也更加自主。通过关注悖论问题，揭示出实现绩效飞跃的机会：什么样的综合控制和自主自由的组合才能推进我们的目标？我们怎么在全球通用性需求和本地定制化需求之间保持平衡？这就有可能避免许多组织经常遇到的战略两极摇摆问题。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/29-integrated-autonomy/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具

**打造邀请**

* 请你的小组探讨以下问题："增加地方自治、定制化、竞争和各业务单元之间的自由度，是否最能达到我们的目的？或者，增加各业务单元和地点之间的整合、标准化和控制，最能达到我们的目的吗？还是两者兼而有之？

**所需空间和材料**

* 4人一组的椅子，带或不带小桌
* 给每位学员发放一张"**整合-自主**工作表"，并在墙上贴上一张大表
* 一张记录活动和行动步骤的纸

**参与方式**

* 所有参与当前挑战的总部领导和分部领导都在其中
* 每个人都有平等的机会作出贡献

**分组方式**

* 个体独自生成主题
* 4人小组
* 全体成员

**步骤和时间分配**

* 针对当前的话题，引入**整合-自主**的概念，问："如何才能让我们在提高一体化的同时，也提高自主能力？"准备好以往经历过的例子进行分享。5分钟
* 使用**1-2-4-All**生成一份需要注意的活动清单，问："我们对标准化的渴望和对更多定制或自主性的要求之间的矛盾在哪里？"10分钟
* 请与会者四人一组，从清单中挑选一项活动，并问："标准化的理由是什么？定制化的理由是什么？"10分钟
* 利用1-2-4，制定实现标准化的行动步骤。利用1-2-4，制定实现定制化的行动步骤。10分钟
* 问："哪些行动同时促进了标准化（A组）和定制化（C组）？"见下面的工作表。5分钟
* 问："可以采取哪些调整或创新的想法，将一些行动从A组移到B组，或从C组移到B组？"见下面的工作表。15分钟
* 利用**1-2-4-All**，优先考虑促进一体化和自主的最有希望的行动。10分钟
* 通过引入其他一些有效的释放性结构-LS共创工具组合，完善行动步骤

**小贴士和小坑**

* 一个富有成效的开场问题会激发好奇心和找到有效的方法。避免把**悖论问题**的某一面说成是坏的或对成功的价值不大，如"我们如何通过压制地方自治，来成为**一个**一体化的组织？"相反，让你的问题对双方都同样有益："在我们目前的业务中，我们是如何做到既一体化又自治的？"
* 借鉴实地经验和想象力，提出"我们如何才能更多地做到这两点"等问题
* 目标是在几个核心的全局属性上的统一和在每个局部环境中的差异化
* 笑声和抱怨有助于识别进展
* 你可能需要鼓励小组同时尝试许多实验
* 往往没有快速的解决办法，你可能需要定期地回到挑战中，进行更多的**整合-自主**的回合练习
* 当你开始时，总部和分部之间的创作张力是相对隐形的。如果小组陷入僵局，或者开始争论了，就叫双方分别站在对方的立场，从反面的角度进行论证

**即兴发挥**

* 在**整合-自主**方面取得进展，可以改变整个组织的可能性，因为人们开始明白，帮助他们成功解决某个特定挑战的方法适用于整个组织。每当这种情况发生时，使用**最小规格**来深入了解必须做和不必须做的事情
* 以协作和竞争代替一体化和自主性

**目的**

* 制订创新战略以推进工作
* 避免政策、方案或结构的狂热或"两极"波动(bipolar swings)
* 找出重要的互补又矛盾的对子，并有效地管理矛盾的决定
* 评估决策时要问："我们是在促进还是在兼顾双方？"
* 评估和启动新战略

**示例**

* 供医院系统领导制定同一区域内小医院新的管理合同的内容
* 对于一群政治领导人来说，他们试图制定什么应该在联邦一级立法，什么应该由地方决定
* 对于感染控制专家来说，试图制定不妨碍单位创新的全院性政策
* 为了解如何减少医院患者跌倒的情况
* 用于了解有效会议和无效会议之间的差异

# **最小规格**

**简述**

明确为了实现目标的绝对"必须做"和"不必须做"

**35-50分钟**

**#策略**

**什么成为可能**

*设计师知道，完美的实现不是在没有更多的东西可以增加的时候，而是在没有更多的东西可以拿走的时候。****(Antoine de Saint-Exupery)***

通过规定最低数量的简单规则，即必须绝对遵守的**最小规格**，你可以让团队自由创新。尊重**最小规格**将确保创新的目的性和责任性。就像"十诫"一样，**最小规格**是一种授权约束：它们只详细说明了必须做和不必须做的事情。你将消除那些非必要的规则，即阻碍创新的"最大规格"。通常情况下，两到五个**最小规格**就足以提高绩效，因为它们为小组增加了更多的自由度和更多的责任，让小组了解必须做些什么才能取得进展。根据他们在该领域的经验，参与者一起制定和调整一套**最小规格**。遵守约定才有可能让小组真正活跃起来!

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/14-min-specs/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具。受Kathleen Eisenhardt教授和作家Paul Plsek的启发(参见Zimmerman, Lindberg和Plsek的 Edgeware)

**打造邀请**

* 在一个具有挑战性的活动、一个新的举措或一个战略瓶颈的背景下，请参与者首先生成一个完整的清单，列出为了获得成果而应该注意的所有该做和不该做的事情。这是“最大规格”清单（Max Specs）
* 在制定了"最大规格"清单后，请与会者将其减少到实现目的所需的绝对最低限度。请他们每次逐条筛选清单，并去掉每一条对以下提问答案为Yes的规则："如果我们违反或忽略这条规则，我们是否还能实现我们的目的？"

**所需空间和材料**

* 4至7人一组，围着小桌子坐
* 记录最大和**最小规格**的纸张

**参与方式**

* 每个参与活动或项目的人都可以参加
* 每个人都有平等的机会作出贡献

**分组方式**

* 先从个人开始，然后是4至7人的小组
* 全员分享

**步骤和时间分配**

* 生成所有必做和不做的活动清单（Max Specs），先是每人一分钟独立思考，然后在小组内巩固和扩展五分钟。在短时间内尽可能完整地列出清单。6分钟
* 每个小组根据目的声明测试其最大规格列表中的每个规格。如果可以违反规格，而目的仍能实现

则将该规格从列表中删除。15分钟

* 必要时做第二轮。15分钟
* 各小组比较，精简到最小清单。15分钟

**小贴士和小坑**

* 将注意力集中在具体的挑战上，而不是老生常谈
* 从完整的注意事项开始
* 让尽可能多的参与者/利益攸关方参与进来
* 当断则断，避免最大规格蔓延开来
* 根据需要做额外的轮次
* 全力追求**最小规格**
* 遵循它们(不要说"是的，但是")
* 更加重视实地的直接经验，而不是概念性知识
* 根据实战经验和通过**实地观察访谈**，对**最小规格**进行调整，以保持其生命力和有效性
* 如果小组遇到困难，你可能需要复盘，以阐明目标，并确保其归结为真正重要的事情
* 从Edgeware和斯坦福大学的Kathy Eisenhardt那里了解更多信息[可以YouTube一下]

**即兴发挥**

* 做第二轮目的测试，问题是："如果除了这个规格外，你遵循所有的**最小规格**，你会达到你的目的吗？"如果是，你可以从列表中删除该规格
* 与其为当前制定**最小规格**，不如请人们推测**最小规格**应影响未来的行动。用它们来为现在提供信息
* 用虚拟群组做**最小规格**，通过聊天功能分享每一个"你能违反掉落这个规范，能达到你的目的吗？"问题的答案。当你的**最小规格**列表越来越短和紧的时候，让所有人打开语音对话
* **实地观察访谈**或**9 Whys**可能会揭示隐性或默契的**最小规格**（深挖！）

**目的**

* 评估并决定什么是成功的绝对必要条件
* 为新的可能性开放出空间
* 减少一线员工的挫折感，将他们从微观管理中解脱出来
* 将资源和精力集中或转到重要的地方
* 帮助引导扩大规模，精准传播创新
* 在快速发展的市场中简化策略

**示例**

* 参议员Lynda Bourque Moss用**最小规格**确定了所有利益相关者必须做和不必须做的事情，以分担防止酒后驾驶习惯的责任，并支持新的州立法。阅读林达的故事："通过蒙大拿州参议院第29号法案"案例（参看LS书的第三部分，来自实地的故事）
* 在一次全公司的开放空间会议后，Alison Joslyn与企业转机的新项目负责人一起制定了一套**最小规格**。请看LS书的第三部分，来自实地的故事，"扭转企业局面"案例
* 在给出或收到的任何任务中包括**最小规格**
* 伦敦商学院企业案例--唐纳德-苏尔 Donald Sull [可以YouTube一下]

# **9 Whys**

**简述**

明确和澄清你们合作的目的

**20分钟**

**#分析**

**什么成为可能**

*如果你想造一艘船，不要鼓动人们去收集木头，也不要给他们分配任务和工作，而是要教会他们憧憬大海的无边无际。****(安托万-德-圣埃克苏佩里 Antoine de Saint-Exupery)***

以令人惊叹的简单性，你能迅速为群体及其成员澄清什么是他们工作的重要本质。当聚会中缺少一个令人信服的目的时，你能迅速揭示，并避免在其还不明确时继续前行。

当一个群体发现了一个明确的共同目标，更多的自由和责任就会被释放出来，为传神地传播和扩展创新奠定了基础。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/3-nine-whys/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具。受到作家兼顾问 Geoff Bellman的启发

**打造邀请**

* 问："当你开展（当前的\_\_\_\_\_\_主题或挑战）工作时，你会做什么？请列一个简短的活动清单"。然后问："为什么这对你很重要？"继续问："为什么，为什么？为什么？"最多九次，或者直到参与者不能再深入了，因为他们已经到达了这项工作的根本目的

**所需空间和材料**

* 不限组数
* 供人们舒适地面对面坐着的椅子；不需要桌子或设备

**参与度如何分配**

* 每个人都有平等的机会参与及贡献

**小组如何配置**

* 先结对，然后是四人一组，再是全体（2-4-All）

**步骤和时间分配**

* 结对中的一方先接受其结对伙伴的采访，时间为5分钟。从"你工作在\_\_\_\_时，都做了些什么？"开始，采访者通过重复询问，温和地寻求更深层次的答案。"为什么这对你很重要？" 5分钟后交换角色。10分钟
* 每一对都以四人一组的形式与另一对分享经验和洞察。5分钟。
* 请全员反思回顾，问："我们的目的如何影响我们下一步的行动？” 5分钟

**小贴士和小坑**

* 创造一个安全和欢迎的空间；避免评判
* 乐趣：邀请参与者"感知他们内心的童真好奇"，特别是反复问为什么的时候
* 持续前行！用关爱心深挖。变换问"为什么"的方式，比如问："如果昨天晚上你睡觉的时候，你的梦想成真了，会有什么不同？"
* 确保所问的问题是，"为什么对**你**很重要？"(意思不是指宽泛无形的组织或系统，而是指你个人)
* 分享各种不同的回答，反思成员之间的差异。出现了什么共同的目的？
* 如果有人卡住了，就问："你想到一个故事吗？"
* 当分享非常私人的故事时，要对外保持机密性
* 让使用**9 Whys**来明确目的成为你们的常规做法

**即兴发挥**

* 将简短的**欣赏式访谈**与**9 Whys**相结合。从访谈开始，然后问："为什么你所分享的成功案例对你很重要?为什么，为什么，为什么"
* 询问各小组在谈话中是否出现了"真的值得投入时间和金钱开展工作的根本理由"。一个明确的个人目的加上一个社区理由，可以迅速推动一个倡议的传播。努力达成一句话，向他人有力地证明该群体的工作："我们的存在是为了......！或者我们的存在是为了阻止......！"
* 在商业环境中，可以问："人们为什么要在你这儿消费？为什么领导们希望你在他们的国家经营你的业务？"
* 明确了为什么之后，再追问10个如何做（如何做的生成变得容易多了）
* 一个好的目的总不是封闭的。保持其动态不完整，通过邀请每个人做出贡献来相互形成对你的工作最深层次需求的理解
* 若是网络研讨会，可以使用在线聊天功能，开始制定目的陈述：与会者思考**9 Whys**的问题，在聊天框中分享他们的想法
* 串接到**从目的到实践（P2P）**、**STAR罗盘**、**智慧人群**、**W3反思法,** 以及其他许多释放性结构-LS共创工具

**目的**

* 发现对群体成员真正重要的东西
* 为将要采用的设计奠定基础
* 通过浮现出来的故事点燃组织动力
* 生成数量精简且明确的答案，可以帮助你以更快的速度共同前进
* 为渐进式评价提供基础
* 生成决定将哪些人纳入进来的准则

**示例**

* 为了制定一个令人信服的共同目的，以启动一个合作研究组织。由全美七个卫生系统的代表组成的卫生服务研究网络"The Quality Commons"，将**9 Whys**作为**从目的到实践（P2P）**的一个步骤
* 作为任何教练对话活动的开始步骤，包括**三人行咨询**或**智囊团**
* 用于明确新产品推出背后的目的
* 对于锚定**设计故事板**的每个元素，可以问："为什么这个活动或元素对你很重要？它对参与者之间的交流有什么额外作用？"
* 帮助你明确你的个人目的

# **开放空间技术**

**简述**

释放任何规模团体的内在行动力和领导力

**1.5小时-3天**

**#揭示**

**什么成为可能**

*有一天，一个学生问："画画最难的部分是什么？"。师傅回答："纸上什么都没画的部分最难"。(****《画禅》Painting Zen****)*

当人们必须应对一个共同的复杂挑战时，你可以释放他们内在的创造力和领导力，以及他们自我组织的能力。**开放空间技术**使每个人都可以参与制定议程和解决对他们而言很重要的问题。共同制定议程并自主跟随自己的热情之后，人们将很快承担起解决问题并采取行动的责任。放弃中央控制（如议程和任务），将其交到所有参与者的手中，会产生承诺、行动、创新和跟进。你可以在几千人的团体中使用**开放空间技术**!

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/25-open-space-technology/>

**原始作者**

Harrison Owen发明了开放空间技术（参看书籍《Open Space Technology: A User’s Guide》）。Henri Lipmanowicz和Keith McCandless汲取精华，打造了这个短小精悍版本的LS共创工具

**打造邀请**

* 邀请人们来解决一个复杂的问题
* 通过发布他们将要召开的会议主题，邀请参与者共同构建议程
* 邀请与会者参加他们关心的任何会议

**所需空间和材料**

* 在大房间或开放空间为10-1,000人提供围成同心圆的椅子
* 40人以上的团体需要麦克风
* 在画架和活页夹、长挂毯纸或白板上张贴大型空白议程
* 考虑到挑战和参与者的数量，议程中应包括足够的同时举行的会议的时间段，以适应可能出现的情况。(一个经验法则是，每10名与会者中就有3人将举行一次会议，例如，50名与会者将举行15次会议)

**参与方式**

* 凡是关心眼前的挑战，并接受主办方邀请的人都会被纳入其中
* 每个人都有平等的机会作出贡献
* "双脚法则"适用于所有与会者参加各种会议。它说："你想参加哪场会议就去参加哪场会议，但如果你发现自己在一场会议上没有学到东西或没有做出贡献，就用你的双脚去你想去的地方！"

**分组方式**

* 一起围成一个大圆（或根据需要围成多个同心圆）
* 继续围绕议程主题自行组织各种规模的小组

**步骤和时间分配**

* 领导者和/或引导者介绍**开放空间技术**的概念和机制，包括双脚法则及其四个原则。5分钟
* "集市"开启：参与者提出议题，外加小组开会的时间和地点。15分钟
* 召集人为会议提供协助；各小组制定建议和行动计划。记录并公布或张贴笔记。2轮30分钟的会议或1轮60分钟的会议。60分钟
* 汇报、分发会议记录、结束。10分钟

**小贴士和小坑**

* 开始前，我们推荐阅读《开放空间技术》一书：开放空间创始人哈里森-欧文写的用户指南。其中包含了第一次尝试**开放空间技术**的所有要素，并且描述得非常清楚
* 一个扣人心弦的挑战和有吸引力的邀请是关键的要求
* 将所有会议记录写在一个文件中，在会议期间立即完成并分发/共享
* 引导者应以严谨又诙谐的方式介绍"双脚法则"、"四项原则"和"开放空间"的技术原理
* 作为引导者，请注意当你形成一个判断（关于什么是对的或错的）或一个关于你如何提供帮助的想法时，要"放手"：少管闲事！
* 没有"双脚法则"的会议--名义上议程由与会者制定，但人们不能自由地参加他们选择的会议--**不是开放空间**!

**即兴发挥**

* 每天上午第二次重开市场（可能会出现更大的合作）
* 在你开始**开放空间**之前，用**名人采访**、**欣赏式访谈**和/或**TRIZ**串起来，用**25/10集体智慧**结尾
* 其他形式的开放空间称为 unconferences 和 BarCamps（“自驱动会议”和”酒吧营地“）

**目的**

* 采取行动，建立能量、承诺和共同的领导力
* 通过释放自组织来解决棘手的问题或冲突
* 确保对与会者最重要的所有问题都被提出、列入议程并得到解决
* 使参与者有可能为解决他们关心的问题以及为发生或不发生的事情负责

**示例**

* 适用于各类管理会议
* 参看LS书的第三部分，来自实地的故事，"扭转企业局面"案例。艾莉森-乔斯林（Alison Joslyn）通过邀请全体员工参加为期三天的**开放空间**会议，启动了企业转型
* 参看LS书的第三部分，来自实地的故事，"创造未来医疗保健实践"案例。克里斯-麦卡锡利用**开放空间技术**为创新学习网络的创意成员设定了合作方向
* 合并后，立即召集两家公司的所有员工，共同制定下一步行动计划
* 在分布广泛的受赠方之间分享IT创新原型，并展开合作行动

# **扰沌**

**简述**

理解嵌套式组织系统如何互动、发展、传播创新和转型

**2小时**

**#策略**

**什么成为可能**

*如果一个生命系统的健康状况不佳，那么补救的办法就是让它与更多的自身连接起来。****(弗朗西斯科-瓦雷拉Francisco Varella)***

你可以帮助一大群人在多个层面识别传播想法或创新的障碍和机会。**扰沌（Panarchy）**使人们能够直观地看到各级系统是如何嵌套叠加的，并帮助他们了解这些依存关系是如何影响变革的传播。通过**扰沌，**参与者会对有助于将想法传播到各级上层系统的小变化更加警觉；他们也会了解到在较大范围或较底层的系统的转变如何释放资源来协助另一层面。在更好地理解了生态周期的动态作用后，大家为创新创造了"机会窗口"，并使其在不同层面和边界穿越传播。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/32-panarchy/>

**原始作者**

源自 Frances Westley 教授的成果，由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless整理出来的LS共创工具（参考相关著作：*Panachy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, 作者 Gunderson 及 Holling)

**打造邀请**

* 请与会者确定是什么导致了上下各级所存在的挑战。并请他们具体定义每个级别内和跨越多个级别的不同战略和变革机会。

**所需空间和材料**

* 一个房间有一面平坦的墙壁和开放的空间，让参与者可以舒适地站在墙前
* 空白的"**扰沌**图"用于分发给每位参与者
* 大幅墙报或白板挂纸版的"**扰沌**图"
* 每个参与者所需的便签纸
* 一些白板挂纸用于产出**扰沌**图

**参与方式**

* 每一个参与传播转型或创新的人都应该参与进来
* 每个人都有平等的机会作出贡献

**分组方式**

* 个人、结对、4人小组、全体：**1-2-4-All**

**步骤和时间分配**

* 介绍**扰沌**的概念（如果需要的话，还可以介绍“生态周期”（Ecocycle)）。展示一个例子，如下面的附属材料中的MRSA感染**扰沌**图（参考其他信息处的网页链接），并给每个参与者分发一张空白的**扰沌**图。5分钟
* 请与会者单独工作，分三步生成影响其想法/创新传播的一套系统层次
* 第一步：单独列出一个因素清单，问："影响你/我们成功机会的从小到大的各种因素是什么？"包括微观层面（粒子、个人、团队）、中观层面（组织、网络）和宏观（文化、政治、迷思）因素，这些因素都与大家所要解决的挑战存在的原因相关。5分钟
* 第二步：两人一组，将因素"转化"为层面，并为每个层面创建标签（4-7个层面即可）。10分钟
* 第三步：四人一组，对比他们所各自创建的层面信息，用便签纸来制定图表。10分钟
* 如果有多个四人小组，请每个小组将之前没有包括在大图上的任何层面添加上去，以创建一个统一的图表。10分钟
* 请与会者以四人小组为单位，思考以下问题："迄今为止，在哪些层面上已经投入了关注和资源？哪些层面被忽视了？我/我们对不同层面的现状和动态了解多少？"10分钟
* 全员分享交流几个小组的思考。5分钟
* 请结对或者四人一组使用“生态周期”来深入探讨其中一个层面。每个小组应从 4-7 个层面中选择一个。把不同层面上有相关经验的人分配给每一个小组。问："在这个层面上，针对存在的挑战，我们所尝试的创新现在正在发生什么，正在采取什么行动？对挑战的回应是处于创始阶段、稳定/管理阶段、变异阶段还是重生阶段？" 建立本层面“生态周期”评估的草案。15分钟
* 收集各小组的“生态周期”评估。每个小组简要介绍自己所在层面的“生态周期”评估结果。10分钟
* 在小型小组中，集思广益，列出传播想法/创新的努力中所面临的障碍和机会。问："往上及往下看，要在各个层面上进行变革，你看到了什么机会和障碍？有哪些新思想的窗口正在打开？上层展开的创造性破坏，有哪些资源在向下层流动？哪些来自下层的小规模发展正在打破冲击上层？" 鼓励各小组放开手脚，尽情发挥。15分钟
* 对所发掘的机会和障碍排优先级。10分钟
* 对于你清单上的每一个机会和障碍，用1-2-4创建第一个行动步骤，问："你可以立即采取什么行动来影响你的上层和下层？"并且，"你认识哪些人同时在多个层面具有影响力？" 10分钟
* 请全体分享行动步骤，将便签纸贴在统一大图的每个层面。15分钟
* 请大家仔细审视图表。使用**W³反思法**来探讨和理解所有可能的下一步行动，并确定其优先次序。15分钟
* 后续大家随着继续努力传播创新，可以定期重新审视和更新"**扰沌**图"

**小贴士和小坑**

* 使用**1-2-4-All**来完成所有或大部分的步骤，即使令人感觉是一件苦差事：我们的目标是找出所有层面上所有的机会和障碍！
* 包括每个层面的人或观点（参与者越多越好）
* 当你对小范围和大范围的动态状况不熟悉时，请进行研究
* 不要忽视历史及其在定义每个层面的可能性方面的作用
* 要了解更多关于**扰沌（Panarchy）**的信息，请参见Frances Westley教授在SIG知识中心（SIG Knowledge Hub) 上关于扩展（Scaling）的贡献: Understanding Transformations in Human and Natural Systems (Gunderson and Holling, eds.)，以及其他文献(http://sigknowledgehub.com/2012/05/01/introductio-to-scaling/)

**即兴发挥**

* 串联**生态环**、**1-2-4-All**、**我需要你**、**社交网络图**、**名人采访**
* 用**W³反思法**来刺激产生聚焦行动
* 个人使用**扰沌**，问："在你的上层和下层，是什么导致了挑战的存在？是什么因素使你所面临的挑战长期存在？在每个层面上实现变化的速度是怎样的？"

**目的**

* 确定多层面的策略组合，以推进转型工作
* 为处于许多不同层面的人创造一个共创的机会
* 在机会窗口打开或关闭时，为偶然性做好准备
* 找出跨越层面并能帮助大家前进的人
* 帮助全体人员了解全局（森林、树木和生态）
* 通过共同重组，创造复原力和吸收动荡因素

**示例**

* 美国原住民学校管理者通过创新为学生提供更多的教育机会，从个体学生咨询到消除社会迷思等等
* 一家医院的安全倡导者计划将他们的创新成果在本地、区域、国家和国际多个层面上推广
* 基金会受赠者有计划地传播其备灾创新成果，从原型试验到全国采纳
* 一位艺术家勾勒出她的作品如何影响在不同范围上的变化

# **从目的到实践（P2P）**

**简述**

设计五个基本要素，以实现弹性而持久的计划推进

**2小时**

**#规划**

**什么成为可能**

*我们的时代面临非常真实的危机。尽管我们可能很喜欢这样做，但似乎做我们一直做的事情，只是更加努力，并不能解决问题。* ***(Charles Johnston)***

项目开始时通过使用**P2P**，利益相关者可以将决定他们计划成功与否的所有元素整合在一起。小组首先产生一个共同的目标（即为什么这项工作对每个参与者和较大社区都重要）。所有其他元素 - 原则，参与者，结构和参与者 - 都是为了帮助达成目的。通过整合五个元素，参与者澄清了他们如何组织自己进行创造性地适应和扩大成功。对于重大举措，**P2P**能够让大量利益相关方参与定制其未来计划。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/33-purpose-to-practice-p2p/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具。受到 Dee Hock的启发（参考其著作：*Birth of the Chaordic Age*)

**打造邀请**

* 邀请全部或大多数利益相关者参与设计其新倡议的设计，以便具体说明其五个基本元素：目的，原则，参与者，结构和实践

**所需空间和材料**

* 椅子和小桌子，供人们分成 4 组工作
* 一面贴有海报纸的大墙，用于记录每个要素的 **P2P** 结果
* 每个参与者五份工作表，五个要素各一份

**参与方式**

* 所有参与发起该倡议的个人都包括在内
* 每个人都有平等的机会做出贡献

**分组方式**

* **1-2-4-All**
* 以整组为单位完成每个要素

**步骤和时间分配**

* 介绍 **P2P** 的概念、五个元素和相关问题，并分发空白工作表。5分钟
* 澄清第一个元素"目的"，请提出这样一个问题："为什么这项工作对你和整个社区都很重要？"
* 使用 1-2-4 生成个人想法和故事。10分钟
* 四人一组，比较、筛选和放大热门想法。10分钟
* 作为一个整体，整合主题并确定最终想法。10分钟
* 处理剩余的 **P2P** 要素，然后重复 **1-2-4-All** 的三个步骤。准备根据需要回退并修改之前的元素（预计会出现一些凌乱）。用以下问题来指导接下来四个元素的发展：
  + 原则："为了成功实现我们的目标，我们必须遵守哪些规则？"
  + 参与者："为了达到我们的目标，谁可以作出贡献并且必须被纳入其中？"
  + 结构："我们必须如何组织（宏观结构和微观结构）和分配控制以实现我们的目标？"
  + 实践："我们该怎么办？我们将向我们的使用者/客户提供什么，我们将如何做到这一点？"
* 在每个元素之后，请问，"此元素有没有阐明新的建议对以前的元素进行修订？" 5分钟
* 完成所有元素后，请参与者退后一步，仔细查看五个元素的草稿。请他们在小组中使用**W³反思法**理解所有可能的下一步，然后把他们作为一个整体来优先考虑。15分钟
* 倡议启动后，邀请参与者定期重温 **P2P** 设计，并根据他们的经验调整元素

**小贴士和小坑**

* 制定一个强大、极具吸引力的"目的"是最重要的一步：您可能需要使用**9 Whys**、**欣赏式访谈**或 **TRIZ** 来深化对话
* 目的可以表达为您要开始/创建的积极的东西或您要停止的消极的东西
* 快速循环工作，反复向前失败
* 可能需要在数周甚至数月内进行多次会话
* "结构"通常是最需要想像力的元素，自上而下跃升到分布更广的控制。使用隐喻（例如，我们如何像蜘蛛一样结网？) 和视觉表达可以帮助绘制出创造性的设计
* 原则：必须做和不能做通常来自该领域学习吸取的惨痛教训（正面和负面）
* 依靠小团体进行繁重的工作，并保持前进
* 当需要更多时间时按计划保持轮转，做两轮
* 依靠和汲取团队成员的鼓舞人心和绝望体验
* 邀请参与者在过程展开时使用直觉

**即兴发挥**

* 从一个30 分钟非常快速的涵盖所有五个元素的循环开始，以阐明需要一个强大而明确的目标：没有目标，很容易想出一个半成品设计
* 图像记录有助于在严格的设计过程中吸引注意力和集中精力
* 您可以添加问题来丰富有关实践的对话：我们身边发生了什么可以创造机会？如果我们不冒风险，利害攸关的是什么？老实说，我们从哪裡开始？
* 当一个项目整合所有五个元素太多时，只做一两个看起来最重要的元素即可
* 定期使用五个 **P2P** 问题作为小型项目的简易检查清单
* 可以应用在虚拟小组，通过1-2-All的聊天形式邀请参与者回答五个问题。用白板和一个扮演“合成者”角色的人筛选和排序答案。不要担心第一轮做的不完善。虚拟回合可以深化或补充面对面的交流
* 使用 **P2P** 构建更长时间的设计阶段（例如: 规划或策略撤退）
* 邀请有才华的参与者担任角色（例如: 写、绘画、合成）

**目的**

* 参与并集中每个人的想像力，设计参与者的共同未来
* 避免一小群人或专家们闭门造车的“设计”
* 将启动和维持一项工作所需的所有元素整合在一起，来避免一个零散的过程
* 制定创新战略，可以快速实施和传播，因为共有的所有权
* 通过公平的分配权利，提高恢复力和承受干扰的能力
* 建立快速适应不断变化的环境的任何要素的能力

**示例**

* 由对话领导者发起的**畅谈咖啡馆**对话
* 品质共享系统（Quality Commons) 是来自八个卫生系统的一组研究人员，他们使用 **P2P** 成功创建了他们的联盟
* 在 **P2P** 的第一阶段，管理团队发现了比预期更深层次的目标。新的目标和共享经验激励团队重新思考其商业模式
* 指导 LS 用户组的启动
* 某拉丁美洲地区的公司推出以客户为中心的新业务战略

# **轮转和分享**

**简述**

传播好的想法，并与创新者建立轻松有效的连接

**1.5小时**

**#传播**

**什么成为可能**

你可以快速有效地分享一些创新或有用的方式方法，这些经验可能原本隐藏在一个群体，组织或社区内。**轮转和分享**摆脱了冗长的面对大集体的演讲，取而代之的是通过几个简明扼要的描述，同时在多个小组并行。数个成员分别设立"站点"，在十分钟内分享对其他人可能有价值的创新精髓。小组从一个站点挪到另一个站点，小规模的人数使大家很容易与创新者建立连接。大家可以迅速了解新想法在哪里、如何被使用，以及如何根据自己的情况进行调整。另外，创新者从反复分享中得到学习成长，大家也可以很容易发现创意混搭的机会。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/11-shift-share/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具。受到 Chris McCarthy 及创新学习网络(Innovative Learning Network)的启发

**打造邀请**

* 邀请与会者“拜访”几位创新者。创新者分享他们正在做的，并可能对大家有价值的新尝试或创新的东西

**所需空间和材料**

* 一个大的空间，可以设置5至8个站点。站点之间有一定的距离，以减少相互的干扰
* 适当数量的椅子，以容纳每个站点的小组成员
* 演讲者展示时所需要的空间

**参与方式**

* 几位成员负责分享各自的经验与成果
* 每个小组的成员都有平等的机会参与和贡献

**分组方式**

* 分享者建立各自的站点
* 全部人员分成与分享者人数相同的小组数量，如有7名分享者，则分成7个小组
* 各小组保持同一拨的人员构成，在所有的创新站点轮转

**步骤和时间分配**

* 描述过程：解释每个小组将从一个站点到另一个站点，每次进行10分钟的演讲演示，以及简短的提问及反馈。如果事前没有准备，要首先确定3到7个创新站点的分享者（可以是当下自愿参与的人）。然后其他人组成与分享者人数相同的小组数量。5分钟
* 每个小组轮转到一个不同的站点，由分享者主持每次分享及讨论（最多重复7次，因为最多7位分享者）。每个站点/会议10分钟
* 与会者在站点内提出问题或提供反馈。每站/会议2分钟
* 每个分组同时前往下一站。每次使用1分钟挪动
* 重复上述步骤，直到各组拜访完所有站点
* 若共有6个站点的话，总时间约为90分钟

**小贴士和小坑**

* 通过深入挖掘非正式的社交网络来挑选分享者（对于这种方法来说，演讲技巧和魅力不如内容重要）
* 严格按照时间表安排：用响亮的声音或铃铛来提示从一个站到下一个站的轮转
* 可以的话，帮助分享者做好准备。10分钟通常是比他们习惯的时间短得多！
* 请分享者讲故事，以帮助观众们从理解行为改变的一个小例子中看到价值观的广泛改变或资源分配的转变的可能性，或两者兼而有之
* 请分享者用与会者可以看到和触摸到的例子和物品来充实他们的演讲
* 鼓励分享者寓教于乐，引发调动观众的想象力
* 充分信任大家会自己跟进了解更多的深度信息，特别是引发了兴趣的话

**即兴发挥**

* 请各巡游组用**W³反思法**来汇报自己的经历
* 就像PechaKucha之夜的演讲一样，在每个站台提供零食和饮料
* 可以尝试缩短分享时间至8分钟
* 不建立固定的小组构成，而是与**开放空间技术**方式结合（个体用双脚去自己最好奇的地方，去自己最想学习的地方）
* 如果你想再来一大轮，可以准备好多几个站点给临时分享者
* 虚拟会议的话，可以通过创建一系列聊天室来使用。各组选择他们想要参加的几个分会场
* 与**即兴原型表演**串联，对所分享的主意进行玩法的变化

**目的**

* 快速分享想法和创新
* 让人们认识到自己正在创新或有创新的潜力
* 在成员之间建立信任和实践社区(Community of Practices)
* 揭示技术等级制度等形式主义是如何掩盖一线创新者的贡献
* 迅速让参与者了解创新环境及方向
* 探索和揭示自下而上的创新和边缘创新
* 激发友好的竞争、混搭和合作

**示例**

* 为研究联盟的新成员介绍整个社区内创新的深度和广度
* 用于在某大会上介绍技术应用，将该领域内的分享者与商业供应商混合
* 用于突出介绍新近合并的某组织的来自两"侧"的项目和人员

# **实地观察访谈**

**简述**

观察和记录用户在实地的实际行为（本LS英文名称是 Simple Ethnography)

**75分钟-7小时**

**#揭示**

**什么成为可能**

*未来已经在这里了。只是分布不均匀而已。(****威廉-吉布森******William Gibson****)*

你可以让参与者沉浸在具有本地经验的人--通常是他们在第一线的同事或任何使用其产品或服务的人--的活动中，从而找到应对挑战的新方法。通过帮助参与者探索人们在创造、交付或使用其产品时的实际行为和感受，你可以打开变革和创新的大门。他们的观察和经验可以刺激快速的性能改进和加快原型开发。综合观察，可能会很容易发现重要的模式。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/28-simple-ethnography/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具。受到 Chris McCarthy及 Innovation Learning Network 组织的民族志实践者的启发

**打造邀请**

* 请参与者默默观察与当前挑战相关的经验者，然后进行跟踪采访，以获得更多的洞察力

**所需空间和材料**

* 在本地环境（工作场所、客户组织、社区）中，有一个方便分享调查结果、照片和视频的空间
* 提供笔记本、相机、视频、受访者许可（如需要）

**参与方式**

* 所有从事某项挑战的核心小组成员都被列为民族学家（实地考察者）
* 每个人都有平等的机会作出贡献

**分组方式**

* 以1或2为单位，分布在被观察的现场中
* 全体人员进行汇报

**步骤和时间分配**

* 说明要解决的问题和目前的认识。5分钟
* 找出可以观察的地点和可以跟随的人，深入揭示用户体验。5分钟
* 请学员参观现场，不说话观察互动和活动，边走边记录细节和内心的思考。10-180分钟
* 要求参与者选择观察到的行为，以新颖的方式（部分或全部）应对挑战，并通过询问他们观察到的个体在从事该行为时的感受和行为来跟进。20-180分钟
* 重新召集民族志学者小组，使用 **1-2-4-All** 比较笔记，并在观察结果或特殊解决方案中找到模式。15分钟
* 撰写观察报告或撰写故事，突出需求和机遇。10-20分钟
* 为头脑风暴和原型设计工作提供见解。10分钟
* 重复步骤，直到核心组成员觉得自己有特别强大的新方法原型为止

**小贴士和小坑**

* 避免过快地给观察结果添加意义和解释
* 如果核心组成员觉得自己没有特别强大的新方法原型，要做好重复步骤的准备
* 要知道，洞察力来自于不起眼的、经常被忽略的细节
* 注重内在品质，忽略物质或技术的层次性
* 寻找不规则的、亲切的、朴实的东西
* 寻找含糊不清的安慰
* 不要忽视不完美的、粗糙的、无常的东西--------蔑视可以是积极的
* 在你实施新的方法后，做一轮或多轮简单的**实地观察访谈**

**即兴发挥**

* 使用故事模板来组织观察（如《英雄之旅》）
* 要求参与者画出或建立一个挑战的模型（准备好被非语言方法产生的更深层次的洞察力所惊呆）
* 让客户参与观察（例如，请客户记录自己的行为，并与小组分享图像或视频）

**目的**

* 帮助看不见的例程变得可见
* 确定基本需求和创新解决方案
* 通过询问用户的明确需求，揭示无法获得的隐性和潜在知识（例如，通过焦点小组）
* 通过对一线人员的观察和采访，表示尊重和信任

**示例**

* 让销售代表发现一些同事是如何在没有额外资源或特权的情况下获得更好的结果的
* 为了解一些临床医生如何能够照顾到病人的精神需求，而其他医生则不能
* 为了了解为什么病人不顾再三警告而走出医院隔离防范室的原因
* 为了解如何减少医院患者跌倒的情况
* 用于了解有效会议和无效会议之间的差异

# **社交网络图**

**简述**

绘制非正式的关系网络图，思考决定如何加强网络中的关系联系，以达到最终目的

**1小时**

**#帮助 #传播**

**什么成为可能**

*没有任何东西能独立发展或生存。生命通过关系和网络共同进化......按照简单的组织和沟通规则自下而上地组合起来。(****凯文-凯利******Kevin Kelly****)*

**社交网络图**能够迅速地为整个团队指明在他们现有的关系网络中隐藏着哪些资源，以及采取什么步骤来挖掘这些资源。它还能让你更容易地找到建立更强和新的联系机会。这种包容的方法使团队中的每个人都能同时看到和理解网络。它鼓励个人主动建立一个更强大的网络，而不是通过自上而下的任务来接受指示。非正式或松散的联系--甚至是你朋友的朋友--都可以被利用，这种方式可以对进展产生强大的影响，而不需要详细的规划和大量的投资。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

[https://www.liberatingstructuresy.com/23-social-network-webbing/](https://www.liberatingstructures.com/23-social-network-webbing/)

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具。灵感来自June Holley，网络编织者（[www.networkweaver.com](http://www.networkweaver.com)）

**打造邀请**

* 请有共同目标的核心工作小组成员绘制其网络图，并决定如何扩大和加强该网络
* 请他们说出目前与他们合作的人，以及他们希望在未来加入的人（即具有影响力的人或他们为实现其目的所需的专业知识）
* 请他们在网络中"编织"连接，以促进他们目的的实现

**所需空间和材料**

* 一面长长的开阔的墙，上面有挂毯纸或多张活页纸
* 2×2英寸的便签纸，至少有8种颜色
* 粗头黑笔（例如Sharpies笔）

**参与方式**

* 核心工作小组或规划小组的每个参与者都被纳入其中
* 每个人都有平等的机会作出贡献

**分组方式**

* **1-2-4-All**，生成所有关键组的名称
* 大家一起生成网络中的人名，并构建地图

**步骤和时间分配**

* 为实现你的目的所需的网络中的所有关键组创建一个图例，并为每个组指定一种便签颜色或符号。5分钟
* 每个核心小组成员在一张便签上清楚地打印出自己的名字。将便签纸分组放在墙的中央。5分钟
* 问所有核心小组成员："你知道哪些人积极参与这项工作？"告诉他们用每个人的名字制作一张便签。请他们根据每个人与每个设计组成员的关系程度来安排贴纸。10分钟
* 询问所有核心小组成员："你还希望让谁参与这项工作？"请他们头脑风暴，为他们想加入的其他人制作便签。要求他们将便签贴地图构建成一个有核心和外围结构的网络（模仿实际和期望的参与分布）。这些人可能是你的朋友的朋友。随着网状结构的扩展，可能需要新的图例类别和颜色。10分钟
* 告诉核心小组退一步问："谁认识谁？谁有影响力？谁有什么专长？谁能阻碍进展？谁能促进进展？"请他们用连线来说明答案。15分钟
* 请小组制定策略，以便1）邀请、吸引和"编织"新人到他们的工作中来；2）绕过障碍；3）促进进展。10分钟

**小贴士和小坑**

* 要求核心小组重点发展一个能完成任务的核心团队和一个能增加新的想法和成长的多元化外围团队。外围通常是你朋友的朋友圈，他们可能会很有帮助
* 鼓励成员在考虑未来要纳入谁时，要胸怀大志
* 不要在图例中包含10个以上的功能或不同的组别：这会让人很困惑!
* 尽可能写下人名，而不是职位/头衔
* 在编织和连接人际关系时，告诉核心成员要从小处着手（如结对子、小兴趣小组）
* 欲了解更多信息，请访问[www.networkweaver.com](http://www.networkweaver.com)（Smart Networks联合创始人June Holley）

**即兴发挥**

* 经常回顾地图：更新现在参与的人员和增长模式
* 使用软件制作网络地图，提供更多的细节和指标
* 通过**15%解决方案**、**设计故事板**、**1-2-4-All**，将会议与后续行动步骤串联起来

**目的**

* 挖掘那些对行为和结果有间接而强大影响的非正式联系
* 在组织内和组织外跨越规模和界限传播知识和创新
* 发展更多的一线自主权和领导权以促进变革
* 帮助人们看到联系和"黑洞"
* 帮助人们自我组织和发展团体，使其更有弹性，能够吸收干扰
* 向积极的变化倾斜
* 在没有大笔预算和广泛计划的情况下运作，利用非正式的社交网络，邀请人们做出贡献

**示例**

* 对于医院核心团队来说，努力让每个人都参与到预防感染的工作中来
* 让一群精益教练在一线员工中非正式地传播技能和方法
* 为金融组织的中层管理人员开发原型，并在多个市场推出新产品
* 供省级政府官员在不同环境下"转化"政策到实践的举措
* 为了扩大一项新技术的使用，早期采用者收集并规划了他们的网络，以确定潜在的新用户

# **TRIZ**

## 简述

停止适得其反的活动和行为，为创新腾出空间

**35分钟**

**#揭示**

## 什么成为可能

*每一个创造的行为组初始都是一个破坏的行为。(****巴勃罗-毕加索 Pablo Picasso****)*

你可以明确指出是什么（众所周知，但极少承认）限制了他们成功的无限性，或者开发他们的破坏力，从而达到发掘他们创造力的目的。**TRIZ**就实现了如何安全地挑战圣牛这一活动，此外他们还提倡异端思维。“我们必须停止什么，从而让我们的最终目标能顺利进行？“这个问题就是一场十分有趣且有勇气的对话。面对一些禁忌话题的时候，由于经常性地被嘲笑，就会容易暴露出来，从而引起讨论。伴随着创造性破坏，行动和创新填补了空白，带来了很大的发展空间。Whoosh！

## 其他信息

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/6-making-space-with-triz/>

## 原始作者

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具。灵感来自同名称的俄罗斯工程方法的一小片段： teoriya resheniya izobretatelskikh zadatch（https://en.wikipedia.org/wiki/TRIZ）

## 打造邀请

在这三步流程中，请问：

* 列出所有你可以做的事情，确定关于你的最高战略或目标方面达到可以想象的最坏的结果
* 逐条往下看，然后问自己，“有什么我们现在正在做的事情，以某种方式，形状，或者形式类似这个项目？” 诚实地列出你所有的反作用活动/计划/程序的第二份清单
* 浏览你的第二份清单的项目，决定哪些第一步可以帮你停止你已知会产生不良结果的事情？

## 所需空间和材料

* 不限人数的4-7张椅子的小组，有或没有小桌子都可以
* 供参与者记录的纸张

## 参与方式

* 每个人都参与其中
* 每个人都有平等的机会作出贡献

## 分组方式

* 4-7人一组
* 确定的小组或混合的小组

## 步骤和时间分配

* 开场介绍之后，分成三段，每段10分钟
* 介绍**TRIZ**的概念并且 确定一个不想要的结果。如果需要，各小组进行头脑风暴并选出最不想要的结果。5分钟
* 每个小组应用**1-2-4-All**的方式列出第一张所有可以确定到达这个最不想要的结果的事情清单。10分钟
* 每个小于应用**1-2-4-All**的方式列出第二张所有目前正在做的和第一张清单上项目类似的事情清单。10分钟
* 每个小组应用**1-2-4-All**的方式为第二张清单上的每个项目确定哪些第一张清单上的事项可以帮助阻止这些不想要的活动/计划/程序。10分钟

## 小贴士和小坑

* 带着认真有趣的精神进入**TRIZ**
* 不要接受做一些新的或额外的事情的想法：确保建议是关于阻止活动或行为，而不是关于开始新事情。等待是值得的
* 从一个非常不想要的结果开始，快速和小组确认你的建议
* 查看努力在笑或看起来有困惑的小组
* 花些时间让各小组找出他们现在所做事情的相似之处，探索这样做的危害
* 将要参与停止活动的人列出来，并询问“还需要加入谁？”
* 以“我要停止的”和“我们要停止的”的形式，对将要被停止的事情做出真正的决定 （给你的决定标记1，2，3...）

**即兴发挥**

* 对于不想要的结果，做第二轮甚至第三轮来深入精炼和加深理解
* 结合使用**生态环**，来把这些结果（创造性破坏）连接审视更广泛的活动Link these results (creative
* 分享行动计划和步骤：继续深挖，通过串联**三人行咨询**、**智囊团**，或者**开放空间技术**
* 跟踪看看这些故事如何开始被执行并使该群体的愿景变得有生命力
* 也可以尝试每组8人的形式选项
* 后续使用**最小规格**, 来探索及明确必须做的及不需要做的，以确保未来的成功

## 目的

* 让不可言说的话成为可能，让不可告人的秘密大白于天下
* 为创新留出空间
* 以一种有趣的方式完成艰苦的工作，为创造性的破坏奠定基础
* **TRIZ**可以在愿景环节之前使用，也可以融入愿景环节
* 通过共同行动消除障碍来建立信任

## 示例

* 对于减少对跨职能群体中经历过安全失误(例如，错误一侧的手术，患者跌倒，用药错误，医源性感染)的患者的伤害：“我们怎么确保我们总是在错误的一侧手术？”
* 帮助机构领导人注意到他们如何在无意中排除了不同的声音：“我们怎么能设计出只对少数人有效的政策和实践？”
* 对于IT专业人士来说："如何确保我们建立一个没有人愿意使用的IT系统？"
* 对于领导团队:“我们如何才能确保我们对相同的人做同样的事情，同时取得不同的结果呢?”

# **三人行咨询**

**简述**

立即从同事那里获得实用和富有想象力的帮助

**30分钟**

**#帮助 #揭示**

**什么成为可能**

*倾听是非常困难的，因为它对我们的内心稳定性要求很高，我们不再需要通过演讲、争论、声明或宣言来证明自己。真正的倾听者没有非要让别人知道他们的存在的内在需求。他们可以无拘束地接收、欢迎、接受。(****亨利-努文 Henri Nouwen****)*

帮助人们深入了解他们所面临的问题，并释放出解决这些问题的本地智慧。在快速的循环"咨询"中，每个人寻求帮助，并能立即得到另外两人的建议。

平等的互动辅导有助于发现日常解决方案，揭示模式，完善原型。这是一种简单而有效的方式，可以将教练支持扩展到任何人，并不依赖正式汇报关系。**三人行咨询**服务于任何希望从同事或朋友那里获得即时帮助的人。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/8-troika-consulting/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具

**打造邀请**

* 请大家探讨"你的挑战是什么？"和"你需要什么样的帮助？"

**所需空间和材料**

* 每三人一个小组（3张椅子），最好是膝盖对膝盖的排座。不需要桌子!

**参与方式**

* 在每一轮中，一名参与者是"客户"，其他两位是"咨询师"
* 每个人都有平等的机会接受和给予指导

**分组方式**

* 3人一组
* 尽量把具有不同背景和视角的人放在一个小组里

**步骤和时间分配**

* 请每位参与者思考一下自己做客户时所要寻求咨询的问题（挑战及所需要的帮助）。1分钟
* 各小组请第一位客户分享自己的问题。1-2分钟
* 两位咨询师向客户提出澄清提问。1-2分钟
* 客户转身，背对两位咨询师
* 咨询师一起产生想法、建议、辅导意见。4-5分钟
* 客户转过身来分享在刚才体验中所获得的最宝贵的点子是什么。1-2分钟
* 各组切换到下一个人，重复上述步骤

**小贴士和小坑**

* 请与会者组成具有不同角色/职能的小组
* 建议参与者在发现落入陷阱时进行自我批评(例如过早妄下结论)
* 让参与者试着留意提供支持的方式。理想的做法是通过告诉客户"你所看到的、而且你认为他们没有看到的方面"，以尊重的方式挑明
* 告诉参与者在保持同理心的同时勇于冒险探索
* 如果第一轮产生的辅导感觉效果不够好，可以尝试做第二轮（同一个客户）
* 留意，每个客户两轮各10分钟的辅导通常比同一个客户只做一轮20分钟更有效
* 保持安全的空间：如果你分享任何东西，请谨慎行事
* 使用能激发客户自我理解或自我修正的提问，可能比提供建议怎么做来得更有力量
* 告诉客户尝试并专注于自我反思，问："究竟发生了什么？我是如何体会正在发生的事情的？"
* 把**三人行咨询**作为各类大小会议的常用招式

**即兴发挥**

* 融合**15%解决方案**：每个客户分享一个15%解决方案，寻求辅导
* 一旦问题得到分享和澄清，邀请客户立即转过身来，面向咨询师，会加深所有人的好奇心、倾听、同理心和冒险勇气。不转身也是一种选择
* 限制当教练的人只能通过提问方式以帮助客户澄清挑战：不能给予建议（这种方式也叫 Q-Storming）
* 与**启发式帮助**；**听到-看到-尊重（HSR）**；**9 Whys**串联结合使用

**目的**

* 提高寻求帮助的技能
* 学会明确地提出问题和挑战
* 完善倾听和咨询技能
* 培养跨专业和跨职能部门工作的能力
* 通过相互支持在小组内建立信任
* 构建自我组织的能力
* 为产出意想不到的解决方案创造条件

**示例**

* 用于员工会议的开始或结束
* 演讲结束后，让与会者有时间制定和筛选下一步的工作
* 为了让同学们互帮互助，促进同学之间的学习
* 在各种会议和大型团体会议中使用
* 成为一个群体的常规自发使用的方法

# **金鱼缸会谈**

## **简述**

与更大的团体分享经验成果

**35 - 70分钟**

**#传播**

## **什么成为可能**

有实操经验的一组人可以促进互相理解，激发创造力，并促进更多人采用新的实践。**金鱼缸会谈**由一小组人围成一个内圈，外面由更大的一组参与者围绕着。内圈小组由那些在外圈参与者感兴趣的挑战上取得具体进展的人组成。**金鱼缸会谈**的设计使内圈的人很容易通过分享经验来阐明他们所做的事情，同时跟外圈的人进行对话。在轻松的环境下，打破了两组人之间的交流障碍，有利于互相问答。这就为参加活动的人们找到他们自己关心的答案，创造了互相学习的良好条件。你可以不用再把想法强加于人了！

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/18-users-experience-fishbowl/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具。灵感来自这两位LS创始人多年来多次不同方式及场景的金鱼缸活动的深度参与

## **打造邀请**

* 请金鱼缸里的人真实、具体、公开地描述他们的经历--好的、坏的和难堪的。邀请他们互相交谈，就当作观众不在现场，就像他们在水塘边，或是在一辆去机场的车里分享他们的故事。注意：要求他们避免向听众介绍
* 请金鱼缸外圈的人倾听、观察非口头语言交流，并在小组内提出问题

## **所需空间和材料**

* 三到七把椅子围成一圈，摆在房间中间
* 如果全组人数超过30-40人，则内圈需要麦克风
* 如果可能的话，低矮的舞台或吧台凳子可以让外圈的人更好地看到互动情况
* 在外圈围着内圈，以3至4把椅子为一组，根据需要准备椅子，如果人多的情况下，要准备好额外的话筒，以备外圈提问时用

## **参与方式**

* 内圈的每个人都有平等的机会做出贡献
* 在外圈的每个人都有平等的机会提出问题

## **分组方式**

* 一个3-7人的内圈小组
* 一个外圈，分成多个3-4人的卫星小团体
* 使用**1-2-4-All**进行总结

## **步骤和时间分配**

* 解释**金鱼缸会谈**的布局和步骤。2分钟
* 内圈对话进行到自然结束。10到25分钟
* 外圈的卫星组提出意见和问题。4分钟
* 对提交给内圈的问题进行解答，内圈和外圈之间根据需要进行来回互动，直到所有问题都得到解答。10至25分钟
* 用**W³反思法**进行总结，问："现在看来有什么可能？"10到15分钟

## **小贴士和小坑**

* 对于内部圈子，只挑选有实操经验的人（不考虑级别）
* 挑选那些独特角色和需要协调沟通的职能代表进入金鱼缸（内圈）
* 鼓励内圈的人分享具体且详细的例子，而不是意见
* 建议在内圈的人想象在汽车或酒吧里分享故事，进行对话
* 鼓励大家分享成功和失败，"好的、坏的、难堪的"
* 执行"不长篇阔论"和"互相之间交谈，而不考虑外圈"的规定!
* 寓教于乐，鼓励讲生动的故事

## **即兴发挥**

* 在内圈留一两张空椅子，让意想不到的人中途加入进来
* 线上虚拟小组（Virual Group），外圈的人利用聊天功能（to all）将问题"分享给大家"或与"内圈的小组"展开“对话”
* 将**金鱼缸会谈**与**即兴原型表演**、**25/10集体智慧**、**生态环**、**实地观察访谈**、**轮转与分享**等混搭或串联起来

## **目的**

* 切切实实的现场经验和所有关于新尝试的问题和答案摆在桌面上，让大家同时了解
* 为新思想的产生创造条件
* 让每个参与者的想象力和经验都有展示的空间
* 培养倾听、讲故事、模式识别、提问和观察的技能
* 祝贺早期采用者和创新者，他们已经获得了实地经验（往往是在失败中前进和验证原型）

## **示例**

* 从阿富汗返回的军官向接替他们的军官传授实地知识。(见LS书的第三部分，来自实地的故事，"军队行动后审查的转变"案例)
* 在释放性结构工作坊上，几位经验丰富的从业者分享了一些故事，加深了新用户对如何入门和如何获得实际效果的理解
* 在一次医生会议上，在一群基层医生的中间，一个内科医生讨论了一个具有挑战性的病例，引发了专家和基层医生对该病例的讨论。
* 一个由销售人员组成的试点小组与其他销售人员分享了他们使用新型手持式报告设备的经验。**金鱼缸会谈**帮助每个人都变得轻松自如，因为他们知道采用创新所需的所有知识。
* 一个试图提升服务的公共部门组织
* 一个高管团队的成员在所有经理的簇拥下，在一个鱼缸里进行会议

# **我需要你**

## 简述

明确各职能的基本需求，接受或拒绝支援请求

**55-70分钟**

**#帮助**

## 什么成为可能

在不同职能和专业工作的人可以迅速改进他们向对方询问成功所需内容的方式。你可以通过揭开小组成员为实现共同目标所需要的神秘面纱，来修补误解或消除长期依赖形成的偏见。由于参与者向其他人表达核心需求，并且每个参与交流的人都有机会做出回应，你就可以在促进跨部门的凝聚力，及协调的同时提高清晰度、完整性和透明度: 你可以把不同的人重新聚在一起，破镜重圆（put Humpty Dumpty back together again）!

## 其他信息

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/24-what-i-need-from-you-winfy/>

## 原始作者

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的释放性结构LS共创工具。受到顾问Kathie Dannemille和Dan Pesut教授的启发

## 打造邀请

* 请参与者询问他们需要从其他人（通常是不同职能或专业的人）那里得到什么，以成功实现特定的目标
* 也请他们毫不含糊地回应他人的要求

## 所需空间和材料

* 大空间，可容纳3 - 7个不同区域的参与者
* 3至7人一组的椅子，在房间中间围成一圈
* 供参会者记录需求和反馈的纸张

## 参与方式

* 每个人都被纳入他或她的职能群组
* 每个人都有平等的机会作出贡献

## 分组方式

* 3至7个职能组(每个组的参与者人数不限)
* 一个由3至7名发言人组成的小组，代表每个职能组发言

## 步骤和时间分配

* 通过描述以下步骤来解释这一过程。重申所要解决的目标或挑战，以确保背景对所有人都是一样的。强调如果要得到明确的"是"或"否"的答复，要求必须明确和具体。明确指出，除了"是"、"不是"、"我试试"、"什么都可以"之外，其他答案都不允许。并在房间各处放置各职能组。3分钟
* 职能组使用**1-2-4-All**(或1-2-All)，从房间里的其他每个职能组列出他们的首要需求。需求的表达方式是要求，可以用以下形式细致入微地表达。"我需要你们做的是...\_\_\_\_\_"各群组将自己的清单缩减到两个最主要的需求，将这些需求以预期的形式写下来，并选出一位发言人代表本群组。5-15分钟
* 所有发言人在房间中间围成一圈
* 发言人逐一向围成一圈的其他发言人说明他们的两项需求。在这一阶段，发言人对要求进行记录，但不需要任何人给出答案或回应。15分钟
* 每位发言人单独工作（或与他们职组的其他人商议），写下对每个请求的四种回答之一：是、不是、我会努力、或无所适从(Whatever)（“无所适从”是指需求方请求太模糊，无法提供具体的回答）。5-10分钟
* 每次对小组中的一位发言人讲话，圈内每位发言人重复自己提出的要求，然后分享自己的回答（是、不是、我会努力、或者无所适从）。不讨论!不阐述! 10分钟
* 用**W³反思法**来汇报 15分钟

## 小贴士和小坑

* 提醒参与者，“无所适从”的回答意味着他们的要求太过模糊，无法提供具体的答案
* 严格执行"不立即响应"的规定
* 严格执行规定，只能回答是、不是、我会努力、或者无所适从（不允许再做进一步的阐述）
* 鼓励每个人都去问自己想要获得成功真正需要什么
* 玩得开心，鼓励恰到好处的戏剧化
* 不要包括超过7个角色/职能（水太浑浊了）
* 在听取汇报的时候，试着找出那些善于抱怨而不善于提出要求的人。**我需要你**这个LS工具帮助你从抱怨转到反馈有效请求
* 使用问答卡来帮助小组改进他们表达要求的方式

## 即兴发挥

* 如果出现太多的问题没有解决或不清楚，可以考虑第二轮：提出具体而明确的要求是一项基本的技能!
* 在汇报中，给参与者一个机会阐明没有被要求做的事情；一些被忽视的、有助于实现团队目标但没有被要求做的事情
* 用相同的**我需要你**序列代替职能群组，与一个群体或一个团队中相互依存的人一起使用
* 串联**启发式帮助、整合-自主、欣赏式访谈、生态环**

## 目的

* 学习如何清楚地表达职能和/或个人需求
* 练习询问职能部门/或个人需要什么
* 学习如何对要求作出明确的答复
* 重建和(或)改善各职能组内的沟通。
* 在各职能部门之间取得进展
* 修补断裂的连接
* 把所有的问题同时摆在桌面上让大家看到
* 消除成见和谣言，减少挫折感。
* 建立信任，使小组成员能够诚信地分担责任

## 示例

* 对于一个全球性的技术小组（成员分布在多个国家）来说，需要在快速变化的市场中做出决策（见LS书的第三部分，来自实地的故事，"获得承诺、所有权和后续行动"案例)
* 对于三位高管来说，他们正在努力为组织中的下一级领导提供一致的方向
* 对于医院的行政人员和管理人员来说，启动以病人为中心的护理计划需要多专业的合作
* 用于帮助一对一的关系变得更有生发创造力（generative)

# **W³反思法**

**简述**

一起回顾迄今为止的进展，并决定需要进行哪些调整

**45分钟**

**#分析**

**什么成为可能**

（本LS共创工具英文名称是 **What, So What, Now What?，简称W³**）

你可以帮助各团体对共同的经历进行反思，以建立一种方式，可以加强理解和促进协调行动，同时避免无益的冲突。在筛选洞察力和形成新方向的同时，尽可能让每个人的声音都能被听到。阶段性的进展使这一过程变得切实可行--从收集关于"发生了什么"的事实，到用"那么是什么"来理解这些事实，最后到用"现在是什么"来采取什么行动，这样是符合逻辑的。这种共同的进展消除了大部分的误解，否则就会引发关于该做什么的分歧。让我们开始吧!

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/9-what-so-what-now-what-w/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的释放性结构LS共创工具。Chris Argyris通过著作《Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational》介绍了“影响力阶梯（Ladder of Inference)”的概念。另外，Peter Senge通过《第五项修炼》把“影响力阶梯"普及开来

**打造邀请**

* 分享完经历后，问："是什么？发生了什么？你注意到了什么，哪些是事实，哪些是你的观察？"然后，在收集了所有重要的观察之后，问："所以呢？为什么这很重要？出现了什么模式或结论？你能提出什么假设？"然后，在充分的意义建构（sense making）结束后，问："现在呢？哪些行动有意义？"

**所需空间和材料**

* 不限组数
* 供5-7人小组坐的椅子；可选择小桌
* 用纸做清单
* 可能需要用挂图与大组一起收集答案
* 发言棒 \* (可选)

**参与方式**

* 每个人都包括在内
* 每个人都有平等的机会在每张桌子上作出贡献
* 如果有一个人主持，让大家每次只讨论一个问题，那么小组就更容易让大家发表意见

**分组方式**

* 个人
* 5-7人一组
* 所有人
* 组别可以是原已存在的小组或重新混合

**步骤和时间分配**

* 如果需要，描述步骤的顺序，并展示"推理阶梯"（见下文）。如果小组人数为10-12人或更少，则与整个小组一起进行汇报。否则，将小组分成几个小组
* 第一阶段："什么"？个人单独工作1分钟，讨论"发生了什么？你注意到了什么，哪些事实或观察突出？"然后在小组内进行2-7分钟。共3-8分钟
* 小组中的突出事实与全组分享，并收集。2-3分钟
* 如有需要，提醒与会者"所以呢？"问题中包括哪些内容
* 第二阶段。所以呢？大家单独工作1分钟，思考"为什么这很重要？出现了什么模式或结论？我/我们可以提出什么假设？"然后在小组中进行2-7分钟。共3-8分钟
* 将小组的突出模式、假设和结论与全组分享，并收集。2-5分钟
* 第三阶段：现在怎么办？学员单独工作1分钟，讨论"现在怎么办？哪些行动有意义？"然后在小组中进行2-7分钟。共3-8分钟
* 行动与全组分享，讨论，收集。请大家补充见解。2-10分钟

**小贴士和小坑**

* 练习，练习，练习......**What, So What, Now What（W³反思法）**，会觉得像呼吸一样
* 与小组一起检查，以澄清每个问题的适当答案（有些小组会对每个类别的内容感到困惑），如有必要，与整个小组分享答案的例子
* 当与整个小组分享时，每次只收集一个重要的答案。不要试图从每一个小组收集答案，或者从一个小组中邀请一长串重复的答案。寻找充满意义的独特答案
* 当有人跳上"推理阶梯"时，迅速而明确地进行干预
* 不要太快跳过"那又怎样"的阶段。对人们来说，将观察结果直接与模式联系起来是一种挑战。这是三个"什么"中最难的一个。使用"推理阶梯"来提醒人们从观察到行动的逻辑步骤。
* 欣赏并认可坦率的反馈
* 为汇报积累时间--不要小题大做，不要急于求成
* 让每件事结束时与**W³反思法**汇报成为常态，无论多快，都是如此

**即兴发挥**

* 每一轮都用发言棒。它可以放慢和深化**W³反思法**的成效
* 对于"什么"的问题，要花时间把出现的项目筛选成三类：有证据的事实、共同的观察、感受和意见
* 在So What? 和Now What之间增加一个What If?
* 对于"那又怎样"的问题，将项目筛选成模式、结论、假设/推测、信念。问题，将项目筛选成模式、结论、假设/推测、信念
* 对于"那又怎样"的问题，将事项筛选成模式、结论、假设/推测、信念
* 邀请一小组志愿者在全场面前进行汇报。应邀请反应强烈、角色多样的人加入

**目的**

* 对人们如何形成不同的观点、想法以及行动和决定的理由有共同的理解
* 确保从分享经验中产生学习：没有反馈=没有学习
* 避免不断重复同样的错误或功能障碍
* 避免因不清楚事实或对事实的解释而对行动进行争论
* 杜绝过早地跳到行动上，把人甩在后面的倾向
* 首先把所有的数据和观察结果都摆在桌子上，让大家在同一张桌子上开始工作
* 尊重历史和正在展开的新事物的新奇性
* 在共同经历的每一步中共同学习，建立信任，减少恐惧
* 以释放行动的方式理解复杂的挑战
* 体验问题比答案更有力量，因为它们邀请人们进行积极的探索

**示例**

* 为了引出聚会前事件的历史和意义，可以使用**W³反思法**来开始会议
* 用于汇报任何会产生复杂或有争议反应的会议议题
* 适用于有强烈意见的群体或个人主导谈话的群体
* 适用于那些难以倾听不同背景的人的群体
* 用来代替领导者"告诉"人们该怎么想，该得出什么结论，或者该采取什么行动（通常是无意的）
* 作为所有会议结束时的标准纪律
* 就在一个令人震惊的事件之后

# **悖论问题**

**简述**

阐明一个团体要想成功必须面对的矛盾挑战

**25分钟**

**#揭示**

**什么成为可能**

*我们遇到了一个悖论，真是太好了。现在我们有希望取得一些进步。(****尼尔斯-玻尔 Niels Bohr****)*

你可以激发创新行动，同时减少"是的，但是......"和"不是... 就是..."的思维。

**悖论问题**通过揭示陷入的挑战和潜在可能性，让每个人都能进行更敏锐的战略思考。它们揭示了矛盾但又互补的力量，这些力量不断影响着行为，在变革中尤为重要。**悖论问题**使人们有可能安全地揭示需要达成的战略和实际情况之间的紧张关系，并探索深藏在矛盾水域中的有价值的战略。

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/4-wicked-questions/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的释放性结构LS共创工具。灵感来自 Brenda Zimmerman教授（参看 Edgeware）及 Scott Kelso（参看 The Complementary Nature）

**打造邀请**

* 问："为了成功，我们需要同时采取哪些既对立而又互补的策略？"

**所需空间和材料**

* 4至6把椅子组成的小组，有没有小圆桌都可以
* 记录用纸

**参与方式**

* 参与工作或专题的每个人都包括在内
* 每个人都有平等的机会作出贡献

**分组方式**

* 单独
* 小团体（6人或更少）
* 所有成员

**步骤和时间分配**

* 介绍**悖论问题**和"悖论"的概念。用几个**悖论问题**的例子进行说明。给出下面的模板，"为什么我们......和我们......同时......？"，填入两种相反策略的句子。5分钟
* 先是独自一人，然后以小组为单位，每个参与者利用**悖论问题**的格式，在自己的句子中产生一对对立面或矛盾的效果。5分钟
* 每个小组选择自己最有影响力和最有挑战的**悖论问题**。所有被选中的**悖论问题**与所有成员分享。5分钟
* 所有成员选出最震撼的，进一步完善**悖论问题**。10分钟

**小贴士和小坑**

* 确保参与者以欣赏的形式表达矛盾的两面。"为什么我们是\_\_\_\_，我们同时又是\_\_\_\_？"而不是相互对立的方式
* 利用各种实例，使矛盾的特征变得容易理解
* 在快速的循环中工作，当你在不断提一些完美的**悖论问题**时，你也在失败中前进
* 避免令人讨厌的问题，这些问题会招致指责或让人一边倒。下面是一个讨厌的问题的例子："当我们被迫花越来越多的时间在总部的官僚作风上时，我们怎么能专注于我们的客户？"
* 避开那些可以通过更多分析来回答的数据问题
* 请参与者邀请其他人，以让他们的问题更富有挑战
* 借鉴现场经验；问："你什么时候注意到这两件事同时是真的？"
* **悖论问题**没有快速的解决办法，你可能需要定期回到挑战中，进行额外的几轮讨论
* 通常少数人非常善于提出**悖论问题**：让他们大放异彩，激励其他组员!

**即兴发挥**

* 使用**悖论问题**来评估和启动**即兴原型表演**、**生态环**和**25/10集体智慧**
* 当你有一个强大的**悖论问题**时，不要停! 紧接着用**15%解决方案**和**1-2-4-All**来产生和筛选想法。在任何一个**悖论问题**上取得进展，都可以改变可能性
* 可以向Brenda Zimmerman了解更多关于Edgeware的信息

**目的**

* 描述杂乱的现状，同时展开集体思考
* 制订创新战略以推进工作
* 避免政策和行动的狂野或"两极"波动（“bipolar” swings）
* 评估决定。我们是要推进一方还是另一方，还是要兼顾两方？
* 随着发现过程的展开，点燃创意的张力，促进更多的自由和责任感

**示例**

* 对于育儿建议："你是如何把孩子培养成对家庭非常忠诚/依恋，同时又是非常独立的个体？"
* 用于帮助领导发现如何让每个人都参与到阻止感染的工作中来："作为感染控制的领导(infection-control leader) ，你是如何站出来、退下来帮助一个单位更多的掌握预防实践的？"
* 对于管理大规模的全球业务："为什么我们总是不一样？......一个具有独特全球身份的组织，而我们又能独特地适应每个地方的环境？我们是如何做到既整合又自主的？"
* 对于一个职能部门，如人力资源部、财务部、法务部等，要结合本部门的组织架构，通过**悖论问题**来发现本部门组织范围内的职能本质
* 用于浮现个人的**悖论问题**，例如，关于一个人与另一个人的关系或个人挑战。例如，"我是如何在投身工作的同时又能全心全意的照顾家人的？"

# **智囊团**

**简述**

在快速循环中挖掘整个群体的智慧

**15 - 75分钟**

**#帮助 #揭示**

**什么成为可能**

*每一次旅行都有旅行者所没有预期的一个秘密目的地。(* ***(Martin Buber 马丁-布伯)***

**智囊团**让或大或小的群体随时互相提供帮助成为可能。您可以为一个四到五人的小团体或多个小团体同时并发使用**智囊团**，或者在一个较大型的集会中，让一个大到一百人或更多的群体使用此LS方法手段。作为"客户"的个体可以向所有其他成员寻求帮助，并在短时间内实现。每一个体的咨询环节都能同时挖掘群体中每个人的专业知识和创造力。个体的思路变得清晰透彻，并提高自我修正和自我理解的能力。**智囊团**培养人们的求助能力；人们加深其探究和咨询技能；相互支持的关系会很快形成。在**智囊团**的活动中，一系列的个体咨询使大家的学习不断长进，因为每个参与者不仅从成为“客户”的过程中受益，也能从连续多次作为咨询顾问的过程中受益，透明性也轻松得以实现。群策群力，胜过所谓的专家!

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/13-wise-crowds/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具。受到贵格会清晰委员会(Quaker Clearness Committee)的启发

**打造邀请**

* 当轮到每个参与者成为"客户"时，请他或她简单描述自己的挑战，并向其他人寻求帮助
* 请其他参与者充当一群"咨询师"。他们的任务是帮助"客户"明确自己的挑战，并提出意见或建议

**所需空间和材料**

* 每个小组4-5把椅子围着小桌子，或不设桌子围成一圈
* 供参与者做笔记的纸

**参与方式**

* 每个人都包括在内
* 每个人都有相等的时间去寻求和获得帮助
* 每个人都有相当的机会去提供帮助

**分组方式**

* 4至5人小组
* 跨职能、跨层级、跨专业的混合团队是理想的选择
* 求助者即"客户"在阐明问题后，转过身背对“咨询师”们

**步骤和时间分配**

每个寻求咨询的人（客户）都有十五分钟的时间，具体如下：

* 客户提出挑战和求助。2分钟
* 咨询师向客户提出澄清问题。3分钟
* 客户转身背对咨询师，准备做笔记
* 咨询师们在客户背对着自己的时候，以团队的形式提出问题并提供意见和建议。8分钟
* 客户向咨询师们反馈：哪些是有用的，哪些是他（她）会带回工作中的。2分钟

**小贴士和小坑**

* 邀请多元化的人群来参与（不仅只是专家和领导）
* 当参与者掉入陷阱时，请他们进行自我批判（例如，在明确目的或问题之前就匆忙制定行动）
* 参见**启发式帮助**，了解帮助别人或寻求帮助时“避免模式“的完整清单
* 提醒参与者尽量把注意力集中在客户的直接体验上，问："发生了什么？你的体验如何？"
* 建议咨询师在保持同情心的同时勇于冒险探索
* 避免让一些参与者选择不做客户：每个人至少贡献一个挑战!
* 如果第一轮疲软，可以尝试第二轮
* 请参与者勇于提出貌似没有简单答案的复杂挑战，要知难而上

**即兴发挥**

* 尝试限制咨询师在只能通过问一些坦诚、开放的问题，重点是帮助客户对自己的问题和挑战提升清晰度。换句话说，禁止直接建议和意见（包括伪装成提问的建议）或任何演讲！这也被称为Q-Storming，类似于贵格会清晰委员会的做法( Quaker Clearness Committee)
* 可以扩展到每组7人或以内，但不能超过7人
* 大群体的**智囊团**让一个人向整个会场所有人求助成为可能。请看下面五个结构元素/**最小规格**的详细说明
* 若在虚拟群体中使用**智囊团**，可以通过聊天工具先分享一小群咨询师的答案，然后再向整个群体开放聊天工具和白板，以获得更多的反馈
* 结合串联**启发式帮助**，加上**听到-看到-尊重（HSR）**、**9 Whys**、**三人行咨询**、**我需要你**和**欣赏式访谈**。这些释放性结构工具一起提供了多种富有成效的选择
* 在虚拟环境中创建一系列线上分会场聊天室来使用。大家选择他们想要参加的其中几个分会场
* 与**即兴原型表演**串联，对提出的想法进行变通变异

**目的**

* 产生持久的结果，因为每个人及群体在没有"外部专家"的情况下共同创造了这些成果
* 提升给予、接受和请求帮助的技能
* 挖掘整个团队的智慧，而不需要冗长耗时的演讲
* 释放跨专业、跨职能部门的智慧和创造力
* 用有效和有用的替代方案取代枯燥乏味的更新汇报
* 通过相互支持和同伴连接，积极建立信任
* 练习全心全意的倾听

**示例**

* 供多站点研究/学习小组相互支持和学习
* 供国家研究金资助计划中的专业人员分享进展，并在行动学习项目中获得帮助
* 取代进度演讲和审查
* 经理人用于解决因为组织合并所带来的问题
* 基金会受赠者用于尝试扩大其社会科技创新（socio-tech innovations）
* 为了得到改善与他人关系的一些建议
* 对于销售人员（分布在广大地区），帮助他们开发和留存新客户

# **大型智囊团**

**简述**

在快速循环中挖掘大型群体的集体智慧

**1小时**

**#帮助 #揭示**

**什么成为可能**

*每一次旅行都有旅行者所没有预期的一个秘密目的地。* ***(Martin Buber 马丁-布伯)***

**智囊团**让或大或小的群体随时互相提供帮助成为可能。您可以为一个四到五人的小团体或多个小团体同时并发使用**智囊团**，或者在一个较大型的集会中，让一个大到一百人或更多的群体使用此LS方法手段。作为"客户"的个体可以向所有其他成员寻求帮助，并在短时间内实现。每一个体的咨询环节都能同时挖掘群体中每个人的专业知识和创造力。个体的思路变得清晰透彻，并提高自我修正和自我理解的能力。**智囊团**培养人们的求助能力；人们加深其探究和咨询技能；相互支持的关系会很快形成。在**智囊团**的活动中，一系列的个体咨询使大家的学习不断长进，因为每个参与者不仅从成为“客户”的过程中受益，也能从连续多次作为咨询顾问的过程中受益，透明性也轻松得以实现。群策群力，胜过所谓的专家!

**其他信息**

请参考LS官方网站（上面包含一些实战图片及图例）

<https://www.liberatingstructures.com/13-wise-crowds/>

**原始作者**

由Henri Lipmanowicz和Keith McCandless开发的LS共创工具。受到贵格会清晰委员会(Quaker Clearness Committee)的启发

**打造邀请**

* 请担当“客户”的参与者描述自己所面对的挑战，工作的当前进展，及所需要的意见
* 请其他参与者充当多个"咨询师团队"。他们的任务是帮助"客户"明确自己的挑战，并提出意见或建议

**所需空间和材料**

* 在房间前面位置为“客户”准备一把椅子
* 在确实不可或缺的情况下才需要准备屏幕和投影仪
* 在会议室前排为三位主咨询师提供椅子
* 另外，每个卫星咨询师小组5-8把椅子围着小桌子，或不设桌子围成一圈
* 供参与者做笔记的纸
* 每个小组写建议用的索引卡（或便签纸）
* “客户”和主咨询师用的麦克风

**参与方式**

* 客户有预定的时间盒来做介绍和寻求帮助
* 主咨询师团队也有固定的时间盒来提供帮助
* 每个卫星咨询师团队的成员都有平等的机会在余下的时间里贡献帮助，这也是遵循固定时间盒的

**分组方式**

* 客户个人
* 主咨询师团队由2至3人组成
* 任何数量的卫星咨询师小组，每组5至7人
* 跨职能、跨层级、跨专业的混合团队是理想的选择

**步骤和时间分配**

每个要求咨询的人（客户）都有共1小时的时间，具体步骤如下：

* 客户提出所需要咨询的问题，选择2-3人组成主咨询师团队。主要咨询师坐到房间前排的椅子。2分钟
* 客户说明挑战并求助。10分钟
* 主咨询师向客户发出澄清提问，使用麦克风，以让所有参与者都能听到。10分钟
* 客户背对着主咨询师，准备做笔记
* 主咨询师团队在内部形成意见和建议，客户背对着他们。团队讨论时使用麦克风，这样房间里的所有其他人都可以跟上他们的讨论。7分钟
* 每个卫星咨询师团队各自在内部对主咨询师的工作产出进行点评，并为客户产生自己小组的建议。10分钟
* 在卫星小组内部讨论的时候，客户转过身来，利用这十分钟的时间与主咨询师们讨论
* 先做一轮收集各卫星小组对主咨询师团队的点评意见，再做第二轮收集每个小组的建议。每个小组只收集一个意见或建议，不要重复。可以请各卫星小组将他们对客户的建议写在3×5英寸的索引卡（或者便签纸）上。10分钟
* 客户向咨询师们反馈：哪些是有用的，哪些是他（她）会带回工作中的。2分钟
* 请集体交流，反思刚才的过程，并讨论So What，Now What（那又如何，现在又如何）。5分钟

注意：每一步的时间可以根据问题的复杂程度和小组的规模进行调整，但一定要严格按照时间表进行，不要让讨论拖到规定的时间之外。若有需要额外时间，重新再来一轮。

**小贴士和小坑**

* 邀请多元化的人群来参与（不仅只是专家和领导）
* 当参与者掉入陷阱时，请他们进行自我批判（例如，在明确目的或问题之前就匆忙制定行动）
* 参见**启发式帮助**，了解帮助别人或寻求帮助时“避免模式“的完整清单
* 提醒参与者尽量把注意力集中在客户的直接体验上，问："发生了什么？你的体验如何？"
* 建议咨询师在保持同情心的同时勇于冒险探索
* 若时间允许，避免让一些参与者选择不做客户：每个人至少贡献一个挑战!
* 如果第一轮疲软，可以尝试第二轮
* 请参与者勇于提出貌似没有简单答案的复杂挑战，要知难而上

**即兴发挥**

* 请参考**智囊团**的相关内容

**目的**

* 产生持久的结果，因为每个人及群体在没有"外部专家"的情况下共同创造了这些成果
* 提升给予、接受和请求帮助的技能
* 挖掘整个团队的智慧，而不需要冗长耗时的演讲
* 释放跨专业、跨职能部门的智慧和创造力
* 用有效和有用的替代方案取代枯燥乏味的更新汇报
* 通过相互支持和同伴连接，积极建立信任
* 练习全心全意的倾听

**示例**

* 请参考**智囊团**的相关内容