

线上报告解读/线上教练指南：

适用于通过手机或者线上平台进行的教练会议；或者使用电子资料的面对面教练。

与时俱进！

随着工作方式不断革新，我们也需要利用新工具和新技术提供更优质的服务。本文旨在探讨如何利用the Leadership Circle的数字工具开展高效的报告解读和教练。

报告解读对话的目的

报告解读的初衷始终如一——服务领导者，帮助他们深入洞察自身领导力，以及对他人的影响。

转变观念

以下是一些我们的经验之谈。请读一读，看看你是否同意，并考虑是否需要转变自己的观念，以便在线上环境中为领导者提供优质的服务：

- 在线上进行的报告解读或者教练/咨询会议可以与面对面交流一样富有成效（甚至更好）。
- 线上会议能够比你想象的更快与领导者建立信任，并深入探讨。
- 在线上会议中，你可以更轻松观察到客户的心理、情绪状态和反应的视觉/非语言线索（客户对你也是一样，因此要保持真实，但也要注意，你自己瞬间的反应可能也会看起来更加明显）。
- 在准备和进行线上会议时，运用你的视觉思维，想象和客户是在面对面互动，这会很有帮助。练习在线上共享信息和资料，利用聊天功能快速发表评论，使用像 Miro 或 Mural 这样的平台进行可视化演示，将讨论或计划的内容呈现出来，以便日后与客户共享。

利用数字技术辅助的好处：

- 你可以很方便地和客户在各自的屏幕上查看相同的文档、图表或其他资料，并根据自己的喜好调节尺寸。
- 利用数字设备在文档、页面或图像之间切换更简便，省去了你在满桌子纸质文件中翻来翻去给客户找文件的麻烦。
- 数字技术为所有人提供了相同的学习和参与机会，让你可以更有效地与更大的团队、同时与不同地点的个人合作。
- 日程安排更轻松，不受地点和差旅需求的限制。
- 时间利用更高效——不必浪费时间前往线下地点，更轻松地降低时差影响。
- 会议可以录制，方便后续回顾和持续学习。

有备无患：在线上进行教练前，你需要做好充分准备。

准备工作：技术平台

全面了解你的线上会议平台：

- 使用较常见的平台（如Zoom 或 Microsoft Teams等），这样客户和你都比较熟悉；学习如何使用平台的各项功能。

工欲善其事，必先利其器：

- 使用台式机/笔记本电脑（推荐）或其他电子设备，连接至少一个较大的显示器，最好是两个
- 确保你的摄像头和麦克风运转正常。
- 在会议期间，打开文档或笔记应用，以便做电子笔记。
- 手边备好手机，以便应对技术故障。

了解如何创建线上会议、分享会议登录方式：

- 确定会议日期、时间、时长：
 - 设定会议起止时间和日期时，应考虑到时差。
 - 可利用Time Zone Converter（时区转换器）之类的工具：
<https://www.timeanddate.com/worldclock/converter.html>
- 向客户分享会议登录方式：
 - 通过日历邀请通常是分享会议详情最便捷可靠的方式，会议详情内容包括会议日期、开始/结束时间、会议登录方式和你的手机号码。
- 在会议前与客户分享重要的操作说明：
 - 参阅下方“解读前与领导者的沟通事项”这一部分，提前共享详细指引。

准备工作：会议环境

你的会议场所：

- 为自己安排一个安静的私人空间，确保有舒适的椅子和桌子。
- 让自己放松下来，这也将帮助客户放松心情。

注意，客户可以看见你的背景，如有必要请进行调整：

- 背景应看起来舒适简洁；可以考虑在你背后放一面实体屏风作为遮挡。
- 你也可以使用“虚拟背景”功能（如果会议平台有此功能），但必须确保背景在你身体移动时不会闪烁，不然会分散注意力。
- 查看平台的“设置-偏好”选项并进行调整——“美颜”是个不错的选择。
- 确保面部有良好的照明，建议使用台灯（自然光照可能会不稳定，让你的面部变暗）。

将干扰最小化：

- 确保你不会被打扰。
- 注意环境噪音，将手机调至静音，关闭计算机提示音。
- 如果你想分享整个屏幕而不单是某个文档，请关闭“通知”功能，避免分享通知弹窗（因平台而异）。确保电脑桌面整洁，关闭不必要的程序。

准备工作：整装待发，熟能生巧**开始会议前：**

- 调试好电脑和显示器。使用两个屏幕（一个显示文档画面，另一个显示客户画面）可以使解读过程更为轻松。
- 记得在会议期间始终打开笔记软件。
- 打开 LCP 图表、报告以及其他所需材料。
- 手机放在手边。

摄像头/视频保持开启还是关闭？

- 你和客户的摄像头最好都保持开启状态，这可以使双方都看到彼此，如同共处一室面对面交流一般。
- 网络不稳定可能迫使你关闭视频……
 - 关闭视频有助于改善网络问题，如果你的网络状况不佳，建议你或客户关闭视频。
 - 仅听声音（音调、措辞、对方说了什么，没说什么）也有其优势，保持对声音的关注。
 - 画面交流也有其优势，能够捕捉肢体语言和其他视觉线索，帮助双方保持密切联系。
- 视频小窍门：
 - 保持“眼神接触”，特别是在你讲话时，要看着电脑上的摄像头，而不是画面上的对方（我们很自然会倾向于看对方）。
 - 你需要做笔记或者看向其他地方时，记得告知对方。

事先演练整个解读过程：做到驾轻就熟

如果你使用的是网络平台，请在会议前请朋友或家人协助你测试一下。

- 平台的表现是否符合你的预期？客户登录方便吗？
- 如何录制会议？会议结束后如何获取录制文件？
- 如何在视频中共享屏幕和切换共享文档？
- 演练缩放图表，在“详细介绍LCP模型结构”时会用到。
- 为了更好地把握进度，给每个部分创建大致的时间表，会议期间放在你容易看到的地方。
- 准备一个备案以应对网络故障，例如电话会议或者换一个平台。

准备工作：解读前的客户沟通

向客户传达线上会议的技术要求：

- 他们应选择一个安静的私人空间，确保不被干扰，配有舒适的椅子和桌子。
- 使用台式电脑、笔记本或其他电子设备，最好配备一块大屏幕，方便观看。
- 确保他们的摄像头和麦克风正常工作。
- 摄像头在会议期间保持开启。
- 准备好纸和笔，或在会议期间打开电子笔记应用。
- 会议期间，手机放在手边。

传达会议详情：

提前发送电子邮件和/或日历邀请，通知客户以下信息：

- 会议日期、开始和结束时间。
- 会议登录方式详情，例如会议平台链接和备用拨号号码；电话加入方式等。
- 你的手机号码。

线上会议通常是报告解读的最佳方式，双方可以通过屏幕看到彼此。电话会议通常仅作为应急方案使用。

如果客户准备使用手机（而不是电脑）参加会议，请提醒他们提前打印好报告，做好准备。因为手机屏幕难以清晰地显示报告。*提示：客户可能没有家用打印机，请务必事先确认，避免先入为主。*

会议前的资料共享（背景信息）：

- 告知客户，为了提供最佳的解读体验，你会遵循一套明确的流程，并为客户列出该流程。
- 列出任何你希望客户提前阅读/观看的资料（或链接）。

以下资料可在会议前分享，或者作为教练或领导力发展项目（如果你在进行的是此类项目）启动会或介绍会的一部分。

1. [LCP宣传手册](#)
2. [视频](#)：“90分钟报告解读的流程”
3. [视频](#)：“创造性与反应性”
4. [视频](#)：“全景领导力模型”

或“深入了解全景领导力测评”：

5. 白皮书：《领导力的精神》，由鲍勃·安德森撰写
6. [视频](#)：“领导力的当务之急”，鲍勃·安德森演讲（约45分钟）

准备工作：在解读过程中与客户共享的资料

我们通常不建议在会议前将图表和报告发送给领导者，尤其是他们还不了解测评模型时。如果你的确需要提前发送，建议在临近解读会议时发送，并让他们在会议开始后再和你一起查看。你也可以通过为 PDF 设置密码来实现这一点。

准备解读会议中需要共享的资料：

1. 准备好资料，通过电子邮件发送给客户：

在邮件附件中添加资源，或者将访问和下载链接添加到邮件中，在会议临近或者刚开始时发送给领导者。

2. 在你的电脑上准备好资料：

在电脑上打开这些资料，以便共享屏幕时可以随时访问，且能够在不同PDF文档之间自如切换。

- **LCP宣传手册或折页**——用于介绍测评结构（最好提前发送）。其他可选资料包括LCP空白图表、LCP演示手册等。
- **领导者的分组报告**：请他们先阅读评语（提前从项目中心下载）。
- **领导者的图表结果**（提前从项目中心下载）。
- **LCP测评说明手册**（最好提前发送）。
- **反应性倾向中隐藏的天赋**：可选，如果相关的话。

提示：评语是测评反馈的关键部分。你可以选择从报告中选一些评语，并将编辑后的版本发送给领导者（略去过于强烈的措辞）。让领导者事先查看评语，并按照涉及议题将评语分组。在会议中，你可以以此为基础深入探讨，并预测结果图表可能是什么样子。另一种选择是在解读过程中与客户共同查看评语，并留出足够的时间供他们阅读和消化。

访问LCGo获取有关报告解读的其他支持性资源。

准备工作：自用资料（不发送给领导者）

想要充分做好解读准备，我们建议你使用以下资料，请下载并在解读时备在手边：

- **LCP 报告解读模板**：LCP测评报告解读步骤（或访问更详细的版本：[全景领导力测评报告解读/教练会议概述](#)）
- **业务背景相关问题**：我们建议你充分熟悉这些问题及流程，以便在对话中自然地提问，而不是照本宣科。
- **行为模式及思维习惯相关问题**：如前所述，我们建议你充分熟悉这些问题及流程，以便在对话中自然地提问，而不是照本宣科。
- **领导者测评报告副本**：事先标注好你的笔记和问题。

进行报告解读

1. 确保你已设置好自己的电脑，准备好领导者的 LCP 报告以及解读会议期间所需的资料，然后再开始解读会议。
2. 开始会议：问候并欢迎领导者。
3. 询问领导者的状态，让他们放轻松，问他们开始之前是否有需要处理的事项，随后让他们静下心来，全心投入到报告解读。
4. 确认事项
 - 领导者手边是否有笔和纸用来记笔记，或者有没有打开笔记程序？
 - 他们是否需要喝水？
 - 他们是否把手机和你的手机号放在手边，在你掉线时可以及时联系你？
5. 如果还没有发送领导者的结果图表和分组报告，请立刻通过电子邮件发送给他们。
6. 确认领导者是否已经打开报告解读所需的文件并准备好使用。
 - 请务必向领导者说明，大圆圈是图表。
 - 侧边是有橙色条形图的是分组报告。
 - 确认领导者的图表和分组报告是否都打开了，且显示正常？
 - 他们是否在合适大小的屏幕上查看，能够看得到所有细节？
7. 回顾报告解读的目的和解读步骤。
8. 开始报告解读。

遵循LCP报告解读流程模板*：

安定心神，回归中正。就像常规的解读一样，带着你无防备的存在，与客户在一起，支持他们的成长。

模板步骤		教练资源/笔记*	(通过电子邮件或者屏幕共享)与领导者共享的资源*
		<u>“LCP报告解读模板”</u>	
2	业务背景概述	<u>“业务背景相关问题”</u>	
4	人生故事回顾	<u>“行为模式&思维习惯相关问题”</u>	
5	介绍测评模型结构 <i>窍门：尝试交换步骤 4 和 5。在了解了创造性/反应性结构后，就可以很好地过渡到下一步，询问领导者生活经历如何影响他们的反应模式。</i>	在介绍测评图表时，请根据实际需要适时调整图表大小，最好事先演练一下。在狭小的屏幕上很难看清图表全貌，因此需要适时缩放图表，让领导者可以看到每个部分，进而从整体上把握测评结构。	空白图表， LCP宣传手册或折页。
6	从阅读评语切入	你可以让花 10 分钟左右自己浏览，或请他们大声念给你听。 <i>窍门：首先关注领导者的优势；哪些是他们认同的，哪些出乎他们的意料，他们发现了哪些模式和主题。</i>	通常在领导者分组报告的第 10 页（或附近）。
7	分享图表	通常建议在报告解读对话开始 40-45 分钟后展示图表。	领导者的测评图表
	共享测评说明手册	在会议即将结束时通过电子邮件发送测评说明手册。	全景领导力测评说明手册

所有资源都可以在 **LCGo** 获取。

这些窍门专门适用于首次LCP测评报告解读。我们建议解读对话时间控制在1.5-2小时。请注意，其中许多窍门同样适用于任何面对面的教练会议。