



在困境中领导

4 级项目



目录

2	项目介绍
3	你的任务
4	评估你的技能
5	能力
6	准备的重要性
7	把控初始反应
8	确认你可以解决的问题
8	保持客观
9	给予支持和鼓励
10	果断采取行动
11	过去经历的重要性
12	灵活且足智多谋
12	复习和运用
13	完成你的任务
14	资源

TOASTMASTERS INTERNATIONAL

www.toastmasters.org

© 2016 Toastmasters International. 版权所有。
Toastmasters International、Toastmasters International 标识及所有其它
Toastmasters International 商标和著作权均属 Toastmasters International
独家所有，未经准许不得使用。

Rev. 11/2016 书目编号 CS8404

项目介绍



困难无处不在。从小的意外情形（比如，因迟到而导致演讲延迟）到大危机（比如，迫使活动改期的自然灾害），有很多种处理挑战的方式。伟大领导者的核心能力是培养化解困难（无论大小）的技能。

在本项目中，你将学习管理困境的基本元素以及如何运用这些策略来化解紧张和解决挑战。你将认识到在面对难以接受的变化时保持积极的态度、分析情况以了解原因的重要性。

你的任务

目的：本项目的目的在于练习针对意外变化进行调整以确定最终计划的策略。

概述：针对任何活动或一套目标制定和完成项目计划。你的计划可以是实际的或假设性的。对你的计划增加尽可能多的细节，确保项目取得最大成功。在俱乐部会议上发表一次 5 至 7 分钟的演讲，分享你的计划。向俱乐部会员分发第 23 页的“意外情况的应对计划”资料，给他们留出 2 到 3 分钟的时间来探讨计划可能遇到的中断。聆听并针对俱乐部会员推荐的对意外情况的临时解决方案。在俱乐部会议上完成本任务的总时间为 15 到 20 分钟。

对于所有任务细节和要求，请查看第 14 页的“项目总结清单”。



在整个项目中，你将看到页面空白处的图标并排放置。这些图标表示在线提供的其他资料。



视频：登录 Base Camp 观看支持本项目的视频。



互动活动：登录 Base Camp 完成互动活动。



资料：登录 Base Camp 在线查看此资料。

评估你的技能

通过为每项叙述打分，评估你当前的技能水平。

基于你目前的技能，选择适当的数字：



5
模范

4
精通

3
熟练

2
能力初显

1
有待提高

项目前	陈述	项目后
5 4 3 2 1	我能够分析情况，以便了解在具体情况下面临的挑战。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	面对挑战时，我足智多谋、灵活积极。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	遭遇逆境时，我知道运用什么策略。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我理解领导一支团队度过严峻局面时保持积极态度的重要性。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我清楚如何将本项目学习到的内容应用到 Toastmasters 以外的生活。	5 4 3 2 1



以下是你将在本项目中学习和实践的能力列表。

- 分析情况，了解出现挑战的原因。
- 运用应对挑战的策略。
- 面临逆境时，表现出足智多谋和灵活性。
- 即使面对困境，也保持积极的态度。
- 意识领导风格在应对困境时的影响。

准备的重要性

在组织中出现困难时负责管理好挑战是领导的本质。尽管大多数领导者会选择避免遭遇困境的挑战，但并非总能做到。甚至于最成功的领导者有时都会面临这种情况：自己唯独可以掌控的就是自身的反应。

未雨绸缪

最成功的冒险源于计划。尽管本项目并不是专门讲述如何制定计划，了解一下规划和组织的影响是很有必要的。



你可以在第 19 页的“项目计划”资料或第 22 页的“项目计划概述”资料中选择制定计划，或查看计划概述。在演讲当日与你的俱乐部会员分享已完成“项目计划概述”可能有所帮助。

领导有很多类型的。从计划每个项目到最细小细节的管理者，到只负责计划以确保项目完成的个体。

尽管触景而发的领导可能很有趣，与他共事起来也比较放松，而花时间制定计划的领导通常最为成功。组织有序的计划最为重要的价值之一是把握机会确认和评估风险。

尽管每个人都无法为组织的每项潜在风险做好计划，能先花时间制定处理最糟情况的计划，是会有所帮助。凸显准备重要性的例子是做好楼宇中的紧急疏散计划，这可以挽救生命。

针对意外事件做好计划会帮助领导者评估实际可能出现的挑战，并建立应对体系。提前针对困难做好准备的重要性能在任何情况下，提供即时或颇具即时的应对。领导者对困难的反应时间越长，情况恶化的可能性就越大。

把控初始反应

有些可在出现挑战的时候采取的措施，以帮助你应对挫折。计划初始响应时，考虑下述内容。

保持镇静

面对逆境时，恐慌没有什么好处。即使你自然的初始反应就是一种恐慌，无法冷静只会让情况变得更糟。很多时候，保持镇静是防止困境演变成危机最为重要的一步。

确定基调

作为领导者，你要为其余的团队成员确定基调。务必确定将能在长时期对你有持续帮助的有效基调。以积极的具有建设性的态度与你的团队打交道，团队成员就可能以同样的方式给予回应。

避免急促

即使出现最严重的困境，花些时间让自己保持镇静对你也很有帮助。你也许只有 5 分钟的准备时间来向你的团队说明情况，但这点时间也可以帮助你理清思绪。

回顾你的计划

如果在初步计划中就涉及到了颇具挑战的困境，回顾你的应急计划。面对从未想过的挫折时，回顾你的计划可预估你的回应是否适用于当前情况。最起码可以去审视当前的意外事件并将此与你在初始有所预料并计划好的应对思路联系起来。

传达信息

花时间整理思路并做好告知团队的准备后，先从你知道的信息开始。务必确保你分享的任何信息都是你可以获取的最为准确的信息。

传达信息过快或对信息的正确性没有十足的把握，只会连带出更多的问题。例如，如果棘手的情况是受邀的演讲人参加俱乐部主办的活动时迟到，你也许知道也或许不知道迟到的原因。你可能已经听说了他迟到的传言，但还没有向演讲者确认。

确认你可以解决的问题



在可行情况下，采用能为整个困境最具积极影响的方式来解决。以迟到的演讲者为例，你可能有一位成员，最近在你的俱乐部发表了出色的演讲。成员可以与听众分享这个演讲，填补在你等待预定演讲者到来时的空缺时间。

授权给团队成员

尽管你作为领导者面临的大多数挑战都不像迟到那么简单，应对措施大同小异。从解决问题入手，最后攻克它。

如有可能，将责任委派给你的团队。为每个团队成员提供机会参与找出应对困难的解决方案，可让他们具有主人翁意识，不光对于问题，对于解决方案同样如此。

保持客观

在最艰难的情况下，你的团队将指望你提供指导。为了应对这种情况，并帮助团队应对，你必须保持客观。尽管表现出关怀和同情是很重要的，尤其是你的挑战会影响很多人时，但保持客观可让你将重点放到必须克服的问题上。客观性还可让你了解到什么需要解决、什么有待进一步评估。

不要带着个人感情色彩看待活动或作决定

无论当前意外与你有多密切相关，避免带着个人感情色彩看待逆境很重要。带着个人感情色彩对待任何问题都会导致无法客观思考问题来获得预期的解决方案。

当你需要遵从他人的决定时，树立你在团队心中稳重、合作的领导形象会显得额外重要。保持客观，领导者就能够指引团队克服困境，而不会陷入消极、无意义的谈话或行为中。

应对挑战时，保持客观态度也会影响领导者对外部利益相关者的回应方式。即使已经与当前情况无关的利益相关者可能仍需要知道困境的发展情况。

有些情况，可以借助内部利益相关者解决，并在事情发生之后向外部群体告知问题和解决方案。当找到了解决方案可以视其为一种对先前计划的改动并对外宣布出来，但不需要告知外界是什么引起的此改动。

与最亲密的团队成员之外的利益相关者分享信息时，控制自己的感受可让你在陈述事实时，不会让形势恶化或加剧紧张情绪。当回应是夹杂个人感情，就很难避免困境恶化或推卸责任。

给予支持和鼓励

每个人对待逆境的方式不同。每个人对困难的回应方式反映出他们各自的性格，认识到这一点将帮助你计划采取相适宜的领导策略。即使你可以良好地掌控自己的反应，但一些团队成员却做不到。

领导者确定基调，不但体现在他对于困难的首次反应，而且体现在帮助团队成员进行事后处理的态度。

尽力听取他人的顾虑并给予有效的反馈，并真诚地回应。即使情况很棘手，尽可能营造安全的氛围。如果感觉安全，团队成员将更有可能发挥最大的潜力来进行配合，帮助领导者克服逆境。

果断采取行动

在你对困难的初始反应之后，就该从现实的角度看待长远影响。以我们的 Toastmasters 活动来说，临时安排俱乐部会员在无人上台的等待时间先做演讲，那么即使迟到了的嘉宾也能有机会在之后作完他的演讲。活动的圆满结束并不代表困难已经克服。

充满自信

面对挑战时，最为重要的工具就是对自己的领导能力满怀信心。在初始反应阶段结束后，同样需要信心和果断的行动。通常，最艰难的决定和谈话出现在接手应对困难之后。

大胆无畏

作决定时，要大胆无畏。对于 Toastmasters 活动，有些决定可能需要在事后才能作出。比如，活动的领导者可能决定俱乐部不再邀请某位嘉宾。这个问题如果不是受邀演讲嘉宾的责任，而是团队成员提供了错误的信息，领导者可选择免去该团队成员此方面的部分权责。

勇敢

这些决择和谈话并不容易进行。但是，勇敢、自信地作出决定并积极沟通可营造这样的氛围：让你的团队能够接纳即使看来是极其困难的事情。

勇于承担

果断行动是有自信的领导者的第一个标志。勇于承担责任则是第二个标志。如果一个领导者自信地走到讲台做出宣布并将所发问题推卸他人时，这位领导者发言后就已经失去可信度。

接受领导职责就是承担领导下产生问题的责任，即使问题并不在你可掌控的范围之内。坦诚地评估情况、在出现问题时直接回答、没有答案时承认无法回答所有问题、尽快后续跟进未作回应的问题并果断作出决定，这些都是领导者用来应对困境的典范措施。

过去经历的重要性



尽管你作为领导可能没有过处理某种困境的经验，你过去的经历也可以为你提供指引。回顾过去的经验，看是否有对你或身边人具有类似影响的事件。通过深入了解这些经历，为自己的决策提供支持。尽管早期的经历可能并非完全相同，你过去的成功或挫折都可以帮助你应对当前情况。

过去经历的逆境会让你对自己的能力和决策有自信，帮助你解决问题和回应他人。

具有灵活性和足智多谋



在面临困难期间，保持灵活的能力是你最大的资产之一。具有灵活性，让你可以找到问题的不同解决方法。

在面临困难时鼓励你的团队的创造性并及时就此讨论，支持所有会员协力找到解决方案，这就是领导者保持灵活性而找出可能解决方案的范例之一。

足智多谋是指能够审视困难的各种角度，并在意想不到的方面找出解决方案。对领导者而言，能否保持足智多谋以及让团队成员自我挑战以找出问题的解决方案，是决定项目成败的关键。

如果领导者具有灵活性和足智多谋，便可在意外的情况下找到解决方案，并在其团队中鼓励这些行为。

复习和运用

完成任务前，先花些时间通读在这里看到的问题。如果你不能流畅回答这些问题，请复习本项目的内容。

- 如何确定应对困境的最佳策略？
- 面对困境时，足智多谋和具有灵活性对你有何帮助？
- 如何从困境中发掘机会？
- 采取果断行动有何益处？
- 面对困境时保持积极态度的价值何在？

完成你的任务



你已经通读本项目内容，现在请为你的演讲或报告做规划和准备。

回顾：返回到第 3 页查看你的任务。

组织：使用第 14 页的“项目总结清单”回顾步骤并添加自己的步骤。这将帮助你理清并为任务做准备。为你的俱乐部会员打印第 23 页的“意外情况的应对计划”资料。



时间安排：与教育副主席一起安排你演讲的时间。

准备：为评估做准备。查看第 16–18 页上的评估资料，并在演讲前与你的评估员分享所有资料。可以选择在线分享评估资料。



项目总结清单

在困境中领导

目的：本项目的目的在于练习针对意外变化进行调整以确定最终计划的策略。

概述：针对任何活动或一套目标制定和完成项目计划。你的计划可以是实际的或假设性的。对你的计划增加尽可能多的细节，确保项目取得最大成功。在俱乐部会议上发表一次 5 至 7 分钟的演讲，分享你的计划。向俱乐部会员分发“意外情况的应对计划”资料，给他们留出 2 到 3 分钟的时间来探讨计划可能遇到的中断。聆听并针对俱乐部会员推荐的对意外情况的临时解决方案。在俱乐部会议上完成本任务的总时间为 15 到 20 分钟。

本项目包括：

- 构思详细的项目计划
- 项目计概述资料
- 项目计划资料
- 假设意外情景的资源材料
- 通过 5 到 7 分钟的演讲分享你的计划
- 表述解决意外情况方案的即兴演讲

下面是你需要针对本项目完成的任务。切记，你的项目对你而言独一无二。你可以更改以下列表，纳入你项目所需的任何其它任务。

☐ 针对实际发生或假设的重大活动或沟通制定计划。

☐ 与教育副主席一起安排你的演讲时间。

☐ 撰写演讲稿。务必包含计划说明。

☐ 排练你的演讲。

☐ 在俱乐部会议上做演讲期间，讲述计划。

☐ 向俱乐部会员分发“意外情况的应对计划”资料，给他们留出 2 到 3 分钟的时间来探讨集体研讨可能遇到意外情况。

☐ 聆听俱乐部会员想到的意外情况，并针对各种情况提出临时解决方案。你必须至少处理三种意外情况，但不要超过五种意外情况。

☐ 完成本项目的所有组成部分（包括你的演讲）后，返回到第 4 页，在项目后部分对你的技能进行评级。

附注

评估表格

在困境中领导

会员姓名 _____ 日期 _____

评估员 _____ 演讲长度：5 到 7 分钟的事先准备好的演讲以及 5 到 10 分钟的即兴演讲

演讲题目

陈述

本项目的目的在于让会员练习针对意外变化进行调整以确定最终计划的策略。

评估员须知

要完成本项目，会员需要花时间针对某个活动或一系列目标制定项目计划。

关于本演讲：

- 会员演讲的第一部分将为计划陈述。之后邀请俱乐部会员针对计划说明可能的意外情况。
- 会员将需要提出管理俱乐部会员所提出挑战的方法。
- 建议至少说明三种意外情况，但最多不超过五种。会员可以单独处理每种意外情况。
- 基于围绕计划的第一个事先准备好的演讲以及演讲的第二个即兴演讲部分评估会员。
- 评估时，要考虑会员的姿态和陈述效果以及挑战响应的可行性和/或创造性。

总体意见

擅于：

待改进：

挑战自我：

评估员点评项目如下：除口头评估外，另请完成此表格。

5 模范	4 精通	3 熟练	2 能力初显	1 有待提高	
明晰： 口头语言清楚且容易理解					意见：
5	4	3	2	1	
抑扬顿挫： 灵活运用语气、语速和音调					意见：
5	4	3	2	1	
眼神接触： 有效使用眼神接触来吸引听众					意见：
5	4	3	2	1	
肢体动作： 有效使用肢体动作					意见：
5	4	3	2	1	
听众意识： 表明了解听众互动和需求					意见：
5	4	3	2	1	
舒适度： 自如面对听众					意见：
5	4	3	2	1	
主题： 演讲中分享了组织有序的计划					意见：
5	4	3	2	1	
即兴演讲： 体现了应对困境的处理方式，而且讲话得体					意见：
5	4	3	2	1	
挑战： 针对每项挑战都提出了可行的解决方案					意见：
5	4	3	2	1	

评估标准

在困境中领导

这个标准列出了该演讲具体的目标和期望。请回顾各级别内容，以帮助你完成评估。

明晰

- 5 – 是一位专业的公众演说模范，什么时候都能被理解
- 4 – 擅于利用口头语言进行交流
- 3 – 口头语言清楚且容易理解
- 2 – 口头语言有些不清楚或很难理解
- 1 – 口头语言不清楚或不容易理解

抑扬顿挫

- 5 – 完美运用语气、语速和音量
- 4 – 擅于使用语气、语速和音量
- 3 – 灵活运用语气、语速和音量
- 2 – 对于语气、语速和音量的使用需要进一步练习
- 1 – 没有充分利用语言、语速和音量

眼神接触

- 5 – 使用眼神接触揣摩听众回应
- 4 – 使用眼神接触揣摩听众反响和回应
- 3 – 有效使用眼神接触来吸引听众
- 2 – 与听众的眼神接触需要提高
- 1 – 与听众眼神接触很少或没有眼神接触

肢体动作

- 5 – 将肢体动作与内容充分结合，发表模范式演讲
- 4 – 使用肢体动作增强演讲效果
- 3 – 有效使用肢体动作
- 2 – 使用有些使人分心的手势或使用一些手势
- 1 – 使用使人分心的的手势或不使用手势

听众意识

- 5 – 充分吸引听众并能预料听众需求
- 4 – 充分了解听众互动/需求并作出有效回应
- 3 – 表明了解听众互动和需求
- 2 – 听众互动或对听众的了解需要进一步练习
- 1 – 很少尝试或没有尝试吸引听众或满足听众需求

舒适度

- 5 – 面对听众时非常自信
- 4 – 自然面对听众
- 3 – 面对听众时表现自如
- 2 – 面对听众时表现不自然
- 1 – 面对听众时极不自然

主题

- 5 – 分享的计划定义明确且极富条理
- 4 – 演讲中分享了组织有序且深思熟虑的计划
- 3 – 演讲中分享了组织有序的计划
- 2 – 提出的计划缺少一些关键元素
- 1 – 提出了含糊或准备欠佳的计划

即兴演讲

- 5 – 自如、娴熟地应对困境，回复得很全面
- 4 – 自如地应对困境，回复得很全面
- 3 – 体现了应对困境的处理方式，而且讲话得体
- 2 – 有花时间寻找应对困境的处理方式，但有时候出现尴尬的停顿
- 1 – 应对困境颇具迟疑，出现多次尴尬的停顿，或根本不知道如何答复所问的问题

挑战

- 5 – 在应对困境的处理方式上作出了表率
- 4 – 在应对困境的处理方式上做出优秀的榜样
- 3 – 针对每项挑战都提出了可行的解决方案
- 2 – 对于困难提出了一些可行的解决方案，但应对整个困境时不知所措
- 1 – 针对问题很少提出或几乎没有提出可行的解决方案

项目计划

项目	
目的	
资源	
预算	
关键成果	
阶段目标	
笔记	

项目团队

项目经理	
------	--

团队成员	
分配的任务	
阶段目标	
截止日期	
联系信息	

团队成员	
分配的任务	
阶段目标	
截止日期	
联系信息	

团队成员	
分配的任务	
阶段目标	
截止日期	
联系信息	

团队成员	
分配的任务	
阶段目标	
截止日期	
联系信息	

项目计划概述

项目	
目的	
项目团队成员 包括你认识的将与你合作的 志愿者。	
资源	
关键成果	
阶段目标	

假设意外情景

演讲者笔记

与俱乐部会员分享此资料，帮助他们确认你假设的意外情景。在演讲的这一部分，将评估你临时处理意外情况的能力。尽管你可能想到该资料中列出的很多情况，但不要做处理准备。

听众笔记

该资料旨在提供会影响演讲者计划的意外情况。无需使用列表中的任何意外情况。有些可能不适用于演讲者的计划，或者你想到的意外情况在此处并未涵盖。要具有创造性。演讲者的目标是练习在执行计划的过程中出现挑战时，快速思考解决方案。

活动遇到的意外情况

- 嘉宾演讲者迟到或在最后也未能赶上。
- 包含讲义或其他重要资料的包还没送到。
- 为活动选择的场地因发生自然灾害或其他问题而无法使用。
- 活动期间出现电力中断。
- 交通或其他意外问题导致很多出席者（但并非所有出席者）迟到。
- 活动当天出席者暴增，场地无法容纳那么多人。
- 有另外的活动占用场地，导致出席者到来之前，你无法准备场地。
- 预算超出计划。
- 你的资金超出计划的预算，必须决定如何改进活动，以利用受益于所有或大多数出席者的方式利用资金。

计划的意外情况

- 生活中发生的事情改变了原定过程，导致你需要对最初的计划作出改变。你：
 - 搬到新城市
 - 结婚或离婚
 - 遭受不幸
 - 获得意外之财
 - 生病或康复
 - 获得新工作或意外的职业机会
- 预算超出计划。
- 你的资金超出计划的预算或比预期要快地达到所需资金。
- 你的愿景发生变化，扩大或缩小，导致正常的对原计划的演变。
 - 例如，计划涉及花时间撰写回忆录或成功发布的步骤。在这个过程，你写了一本小说，成为畅销书籍，这改变了你对未来的愿景和计划。



www.toastmasters.org