

团队管理的智慧激发术

工作坊

课程背景

根据对众多企业的访谈与调研发现，如何更好地指导与激励下属，更好地进行团队建设，是大家关注的最多的问题。

尽管相当多的管理者在其专业领域造诣颇深，但是，在解决员工关系、提高员工效率、激发员工创造力等问题上，常常显得力不从心。

传统的管理模式由于不能导致生产力的持续提升而遇到了严重的挑战，基于运用心理学和教育学原理的教练模式被发展出来，80年代后期，教练与引导技术应运而生。

团队智慧激发术是利用引导工具促进众人参与的一门技术，它以了解团队内在动力原理和探询以人为本的根基为目的，实践如何引发团队集思广益、群策群力、众志成城的研讨、交流与合作，如何激发个人与团队的内在热情、动力和创造性，设计和引导高效的团队沟通与协作，从而可以带领团队走向高效和成功。

团队智慧激发术也是积极心理学在组织和团队实践中的具体应用，它着力于促进团队发挥正向力量，充分激发、调动人的内在资源/智力和情感智慧，让人们在主动性得到尊重、内在需求得到满足的过程中成就自己，达到目标。

团队智慧激发术中所用到的引导工具已经是当今时代管理者必须掌握的一项核心领导能力，凭借引导工具，能够更加有效地发掘团队每个人的经验与智慧。如果没有团队引导技术，解决复杂问题、促进团队群策群力是非常困难的。

课程目标：

- 激发型管理者与一般管理者的区别
- 掌握作为促进员工参与的核心技能与理念
- 掌握完整的提问对话系统，通过有效对话开启员工智慧
- 掌握常见的促进员工参与的形式，更好激发团队的智慧

培训对象

- 管理者

培训方式

本课程为互动式培训，采用讲授、演练、活动、分组讨论、角色扮演、图表演示等方式进行。

课程时间 2天（12小时）

课程大纲：

第一单元：激发智慧，管理者的新挑战

1、21世纪管理的挑战

- 管理者的痛苦与困惑
- 小组讨论：无答案时代，管理者的挑战是什么？
- 面对挑战，改变观念，突破固有思维模式
- 从单向指挥到共同参与，做一名激发型管理者
- 激发型管理者的心态与价值观
- 录像分析：员工参与的心态与应对

2、激发下属智慧——让员工参与的技术

- 从传统管理者到激发型管理者
 - 传统管理者的行为特征
 - 激发型管理者的行为特征
- 为什么激发智慧有效
 - 答案在团队中

- 相信每个人都有智慧

第二单元：管理者的提问技术

1、让团队深入思考的提问技术

- 让团队的每位员工都有智慧贡献
- 激发队员进行有意义的对话
- 从多元的角度激发员工智慧
- 发掘新的可能性

2、四层次的 ORID 焦点提问法

- 这是一个自然的思考流程
- 与心智运作的方式相同，从感官认知到采取行动
- 管理者容易学习并可马上运作
- 管理可在无数管理情境下应用

3、ORID 的结构——通过一系列的问题激发团队的智慧

- 引导员工往更新，更深层方向去思考
- 使员工可以向共同方向迈进
- 带领团队到四个层次探索

4、ORID 的四个层次

- 讲师现场示范 ORID
 - 小组活动：团队撕纸
 - 情景活动：讲师丢球
- 聚焦讨论的四个层次
 - O——看到的、听到的，感知
 - R——情绪、感觉、心情
 - A——洞察、思考意义、想法
 - D——如何反馈、回应，决策，行动
- 小组练习
 - 四层次问题排序

- **ORID 现场设计**

4、ORID 在管理情境中的应用

- 设计思考与讨论的理性目标与体验目标
- 设计开场语与结束语
- 设计清晰有效的问题
- 现场实操
 - **选择管理情境实际设计**
 - **学员分组实际操作**
 - **讲师反馈与学员相互反馈**

第三单元：管理者的参与技术

1、促进员工参与的技术

- 团队合作与员工参与的观念
 - 员工参与的层级
 - 员工参与的时机
- 员工参与的技巧
 - 小组练习：让员工参与问题的解决

2、参与的形式

- 参与的形式
 - 多元化智能与参与的形式
 - 不同的参与形式在激发智慧中的应用
- 参与形式与提问能力的结合

3、实战情景模拟

- 团队激发智慧的流程与设计
 - **选择管理情境实际设计**
 - **学员分组实际操作**
 - **讲师反馈与学员相互反馈**