

《职商领导力》课程大纲

—— (5)管理干部的团队凝聚力和实战沙盘

课程目标

- 通过参与式项目针对管理干部的团队建设融合能力检测；
- 通过参与式活动针对管理干部的目标分解能力和规划能力进行检测；
- 通过参与式活动针对管理干部的领导能力检测。
- 辅导管理干部对工作中管理与执行的反思
- 通过参与式活动检测团队的协作能力

培训方式

- 参与式活动+单人演练+情景模拟+讲师示范

课程时间：1天（6小时）

主讲老师：马媛导师

培训对象：企业中层管理者

课程大纲

【项目收益】

- 团队凝聚力之：目标与激励机制
- 团队凝聚力之：团队职责分工、任务分配
- 团队凝聚力之：计划执行
- 团队凝聚力之：风险管理与压力处理
- 团队凝聚力之：团队运作与领导
- 团队凝聚力之：策略规划与影响

<<沙漠掘金>>经典沙盘项目是对团队运作时可能出现的合作、激励、沟通、竞争、压力及冲突等问题进行深度挖掘、分析和找到解决方法的专业游戏课程。

模块一、“执行团队”建设及凝聚力产生的分析

- 一、要尽可能迅速地完成任务。
- 二、每个过程进行文字化记录，包含：
 - A、等待接受一项未知的任务时，心中的感受和想法；
 - B、自我对项目的理解以及目标的预判；
 - C、团队在目标中的分歧及统一；
 - D、团队在角色分配及任务分工中的方法及不足；
 - E、团队领导者组织团队执行任务的方法及不足；
 - F、失败及成功的原因；
 - G、个人对团队的想法及感觉
 - H、可以改进的地方。
- 三、把以上问题的讨论结果记录下来，以便完成任务之后参加小组讨论。

模块二、“观察团队”任务指令及程序（可选项目）

- 一、引导师提前安排 n 位观察员，进入不同小组进行观察并作出记录；
- 二、观察员只能做记录，不能做任何指导。

模块三、针对“项目活动”的收获

- 一、团队成员对自己的需求，“执行团队”的需求以及环境因素了解的准确程度如何；
- 二、团队成员是否能有效把握问题的关键；
- 三、团队成员怎样定义个人目标与团队目标的统一；
- 四、团队成员有没有努力尝试并融入项目，团队领导者做了什么；
- 五、是否有制定可操作的方案，在方案出现问题时，如何达成统一；
- 六、团队领导者在计划及组织效果如何，他们是否有评估现有的资源，他们是否受到“假设限制”的制约，他们是否预料到一些可能会出现的问题
- 七、用什么方法来衡量整个任务的执行过程？
- 八、他们的工作效果如何？
- 九、在这次练习中，他们是否很成功？
- 十、针对“执行团队”的问题，观察员要观察“执行团队”在不同阶段时的情绪变化及行为表现，以及团队领导者对“执行团队”在不同阶段中的印象。

模块四、互动活动项目之：沙漠掘金介绍

- 一、管理项目的全员演练
- 二、无领导小组的建立
- 三、团队协作中的人际关系管理
- 四、团队协作中的目标管理
- 五、团队协作中的补位与共识
- 六、团队对于任务的执行以及在执行中的反思

模块五、实战分析与管理、领导动作分解

（沙盘展示管理动作和领导动作产生的结果不同）

- 一、分析在管理初期有可能采取的管理动作（案例）
- 二、培养管理者管理思路前置：在未行动前预估可
- 三、管理动作分析，并分析可能产生的结果

松散结合期——形成期——风暴期——规范期——表现期——变革期—— （从无到有）		
发展阶段	关键特质	领导策略
松散结合期 （团队常常是缺乏凝聚力的，各自以自我为中心。）	·可能是陌生人 ·大家都以“我”为中心 ·没有明确有力的目标 ·缺少共同规则 ·各个角色联系松散 ·各负其责	·破冰，消除陌生感 ·设定共同目标 ·建立并使用规则 ·阐明工作角色任务并将工作相关人联系起来 ·定义各自的责任 ·鼓励参与
主要策略	破冰并提供规则和支持	

- 四、领导行为分析，并分析可能产生的结果
 五、有可能存在的问题：你为什么这样做呢？

模块六、团队凝聚力分析与工具使用

一、团队模型来源

二、团队的和谐与统一

- 1、差异化团队凝聚力的特点与建设
- 2、精英型团队凝聚力的特点与建设
- 3、能力型团队的凝聚力特点与建设
- 4、家庭型团队凝聚力的特点与建设
- 5、标准型团队凝聚力的特点与建设
- 6、聚合型团队凝聚力的特点与建设

三、团队凝聚力发展的各个阶段

- 1、松散结合期的发展阶段与领导策略
- 2、形成期的发展阶段与领导策略
- 3、风暴期的发展阶段与领导策略
- 4、规范期的发展阶段与领导策略
- 5、表现期的发展阶段与领导策略
- 6、变革期的发展阶段与领导策略

四、团队无法凝聚的四大核心问题

五、团队凝聚力建设的四大要点

模块七：总结与课程总体测评（案例）

课程总结及疑问解答

松散结合期——形成期——风暴期——规范期——表现期——变革期--- (从弱到强)		
发展阶段	关键特质	领导策略
形成期 (新的团队需要构建关系的活动,需要清晰的职责划分。)	<ul style="list-style-type: none"> 团队发展的第一个阶段,团队成员开始一起共事。在这个阶段,大家都愿意,期望也很高;同时,他们也担心是否能够适应工作、能否完成任务。形成期是“蜜月期”。 在形成期,团队成员通常会比较内敛。在没有完全互相了解之前,大家会隐藏自己的观点,谨言慎行。大家都不清楚是否能够融入这个新的团队。 	<ul style="list-style-type: none"> 确保大家清晰团队的背景、缘由或者上级指示。 帮助员工设立共同的团队目标。 用一些活动让团队“破冰”,营造舒适和开放的氛围。 建立行为规则或规范。 确定任务并指定各成员担任角色及承担的责任。
松散结合期——形成期——风暴期——规范期——表现期——变革期--- (从有到乱)		
发展阶段	关键特质	领导策略
风暴期 (在风暴期,团队要么走向整合,要么走向破裂)	<p>风暴期是团队发展的自然阶段。</p> <p>管理者会感到自己的工作不起作用,团队成员感到自己最初的理想和实际团队工作状况存在差距,团队矛盾开始出现。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 勇于接受气氛紧张的局面 保持绝对的中立和平静 创建安全表达想法的环境 坦率承认团队内存在冲突 鼓励和邀请大家提供意见和反馈 对于违规行为,及时介入 对于激烈讨论,果断介入
松散结合期——形成期——风暴期——规范期——表现期——变革期--- (从强到大)		
发展阶段	关键特质	领导策略
规范期 (规范期需要团队成员可能彼此的真诚和开发。)	<ul style="list-style-type: none"> 规范期是团队发展的一个阶段,更是把团队从风暴期到表现期的一个重要过渡。 风暴期,团队遇到各种问题并尝试解决,当大家都同意解决问题的方案并渐渐形成了团队的规则、规范。 在规范期,大家直面问题,接受反馈意见并照章行事,从而提高团队绩效。 	<ul style="list-style-type: none"> 鼓励大家贡献自己的意见 确定问题并解决问题 提供培训和支持 提供指导和咨询 调停人际冲突 鼓励其他人承担领导角色
主要策略	调研反馈、效果分析、互相反馈、制定新规则=》工作改进	