

《中高管熔炼与团队建设》

——促建组织/团队健康 激发组织/团队潜能 求真务实的工作坊——

引导师：王琦

【工作坊背景】

为什么此工作坊很重要？

一个组织成功的2个最基本的条件可以形象的理解成“聪明”和“健康”。如果把组织看成一个人，很难想象缺失其中一个要素会带来怎样的后果。于组织而言，“聪明”通常包含：战略；营销；财务；技术等，是组织的高级管理层被提上年度甚至季度日程进行重点讨论的内容。而“健康”关乎最少的办公室政治；尽量少的混乱；高涨的士气；高效率；及优秀员工的低流失率等。当提及“健康”要素时，所有领导者都不否认这些健康要素极为重要，会让组织变得更好。组织健康，是任何公司和组织都能获得的一项重要的优势！对于组织健康而言，最重要的是两方面：

- 1、建立一个富有凝聚力的领导团队
- 2、明确-沟通-强化组织清晰度

撬动这些健康要素的人就是组织中的核心管理者。通过多年的走访与咨询工作，组织内部通常会以下问题的答案模糊或存在挑战：

- 我们的团队的凝聚力到底怎么样？如何捕捉、界定或衡量？
- 团队的凝聚力如何增强，路径、方法是什么？基石是什么？从哪里下手？
- 团队/组织过往取得过辉煌，也走过弯路，这些经验非常宝贵！知如何提炼出来，如何能复正确的复用于创造未来之上？

本工作坊的目的是把组织中的核心管理者聚集到一起，开展有助促进团队凝聚力和明确组织清晰度的基础动作。从而为提组织健康提供重要的保障！

【工作坊收益】

- ✓ 了解确保组织健康的2大模块与工作原理
- ✓ 看见团队凝聚力真实的助力与阻力因素
- ✓ 认识成员心智模式与态度倾向，以及对组织有何影响
- ✓ 让彼此看到每个人的贡献与盲区，珍视差异、促建信任
- ✓ 团队/组织过往的4个维度的心智资产
- ✓ 清晰制胜未来的4个维度的心智资产

【工作坊特色】

这不是一个传统意义上培训，而是一个就真团队就真问题说真话的工作坊。需要有真实协作关系的同级成员伙伴坐到一起“开闭门会”。

- 真团队，真实的团队成员，即向同一个上级或组织汇报，且有协作关系
- 真问题，探讨该团队或组织商业中的实际话题与内容，不谈虚拟或假设性课题
- 说真话，引导式通过专业的程序与工具确保大家在心理环境下讲真话。这也需要参与者有勇气且组织环境支持大家讲真话。

【参与对象】

- 公司高管团队成员；事业部管理层成员；部门核心管理成员
- 人数控制<20人，且为同一个团队内部同级成员

【时间安排】

2天1晚 (6小时/白天；3小时/晚上)

【工作坊议程】

DAY-1

模块 1：什么是组织健康？我的团队健康指数是多少？（1.5 小时）

- 1、认识组织健康
 - 介绍组织健康的 2 大模块
 - 拆解“模块 1”的 5 个构成层次
 - 简介“模块 2”的 6 个方面
- 2、诊断“模块 1”的表现现状
 - 现场组织开展“模块 1”的测评
 - 解析“模块 1”测评报告
- 3、介绍“模块 2”在组织中的落地
 - 介绍“模块 2”在组织内得到发挥的循环
 - 介绍“模块 2”如何在组织内部得到有效传递
 - 介绍“模块 2”如何在组织内部得到持续的贯彻强化

模块 2：什么是心智模式？成员的心智模式对团队/组织有怎样的影响？（5 小时）

- 1、介绍认识心理倾向与心智模式的工具
 - 为什么选用本次工作坊的工具，和其他工具的差别是什么
 - 本次使用的工具的注意事项
- 2、通过专业的三段施测程序探寻“我的类型”
 - 部署问卷测评
 - 介绍各类型因子，开展自我意识评估
 - 汇总自评结果与报告结果，运用特定程序锚定“我的最适类型”
- 3、看见心智模式类型的差异
 - 通过 4 分法活动，让彼此看见各类型组的心智工作模式
 - 通过回顾日常表现，理解不同心智模式的内在逻辑
 - 浅析不同心智模式类型的优势与挑战
- 4、看见“组织性格”
 - 收集汇总所有参与者的类型
 - 站在组织视角勾勒并组织心理类型的群像
 - 分析团队内部的协作关系，以及在领导风格与团队文化等方面对组织的影响

模块 3：成员间怎样做到珍视差异？将差异化为促进团队凝聚力财富？（晚间 3 小时）

- 1、介绍裸心会议程
- 2、开展裸心会第一轮-破冰“个人经历”
 - 通过 3 个简单的问题尝试袒露心扉
 - 引导分享者讲真话，引导参与者去评判的接纳
- 3、开展裸心会第二轮“袒露心扉”
 - 借助白天的测评结果引导参与者逐个袒露我在过往工作中的得与失
 - 引导参与者运用刚刚的练习，开展去评判的接纳
 - 总结做到了“基于弱点的信任”有什么力量

- 4、开展裸心会第三轮“馈赠礼物”
 - 说明什么是最宝贵的礼物，以及获得礼物需要的勇气
 - 逐个引导分享者现场邀请特定人员恳请反馈
- 5、裸心会活动总结及后续的延展支持活动介绍

DAY-2

模块 4：组织蕴含着哪些未被提炼的隐形资产？如何将其萃取出来？（3小时）

- 1、介绍该活动的整体议程与安排
- 2、“穿越历史”活动
 - 按年代分组，并分发历史回顾任务卡
 - 各组开展任务卡的研讨并结构化呈现
- 3、萃取组织沉淀的资产
 - 从战略、组织、领导者、文化，4个视角萃取组织成功因素
 - 从战略、组织、领导者、文化，4个视角萃取组织失利因素
- 4、“穿越历史”活动总结

模块 5：有哪些宝贵的资产能够复用，成为助力制胜未来的要素？（3小时）

- 1、介绍该活动的整体议程与安排
- 2、凝聚制胜未来要素
 - 从战略、组织、领导者、文化，4个视角共创制胜未来要素
 - 结合“过往习惯”深度分析让哪些中止，哪些继续，哪些培育，及主要挑战
- 3、“洞见未来”活动
 - 发布6个问题，按照特定分组开展思考
 - 引导震荡澄清，确保大家的思考表达准确
 - 引导意见共识，确保参与者和组织未来协调共识
 - 结合上轮研讨制胜未来的要素，形成组织共识
- 4、整体回顾与总结