

《4D 领导力及团队建设》

主讲人：杨波老师

解决团队切实问题和困惑

- 团队成员的技术都不错，但脾气和做事风格不太相投，产生不了合力，如何办？
- 虽然说信任是团队协作的基础，但该如何和团队成员建立更深层次的信任呢，有什么好方法？
- 团队一团和气，关系都非常密切，但就是产出不高，什么原因？
- 团队一盘散沙，毫无斗志，如何激发，如何凝聚？
- 明明需要两部门之间密切合作，但却是经常掐架，如何化解？
- 老板天天讲愿景、讲目标，大家确无动于衷，不跟随、执行差，如何办？
- 企业文化是重要，但从哪些方面来抓企业文化建设呢，又该如何落地呢？
- 团队管理千头万绪，是否能用一个系统来高效管理？

.....

课程定位

本次《4D 领导力及卓越团队建设》工作坊，达成以下目标：

- 树立领导和建设团队的正确意识：场域比技能更重要，要想达成高效协作的目标，必须先建立正向、积极的场域（环境）；
- 通过测评，了解自己的个性类型，认知自己在沟通和协作以及团队管理中的优势和短板，感悟到领导力的最大的工具就是自己，要知彼解己，学会更好地匹配他人，提升沟通和协作的效率；
- 加强成员之间彼此的了解和信任，树立“信任是团队协作的基石”的意识，以及掌握在平时工作中加强信任的举措；学习掌控冲突的措施和办法，订立“冲突公约”以防止在实际工作中出现“破坏性冲突”；
- 了解自己所在团队、公司内部合作团队以及客户团队的文化类型，掌握协作中的文化匹配关键，从而达到双赢和多赢；
- 使用 4D 系统，树立全局意识，感悟在团队建设中建立四种场域 - 培养、包融、展望和指导场域的必要性和作用；
- 掌握卓越团队的八项行为，体悟到“卓越的领导行为对员工承诺度、忠诚度、主动性、自豪感、业绩表现的影响超过其它任何因素”；

- 学会并使用 4D，改变思维模式，改变团队文化氛围，建立正向的行为模式，提升员工的敬业度，提升公司绩效。

课程概要

在团队管理和领导的过程中，领导者往往只片面地抓员工的知识和技能，而忽视了团队场域（文化）的建设。这从工作坊之前的团队文化测评，可以看到团队中存在的问题。

通过众多案例分享，让团队领导者感知组织中场域的重要性，并且感悟和体验到决定组织绩效的最重要因素是环境，而非技能。这里的环境指的是氛围、文化，或者是场域。

那组织和团队中有哪些破坏性的场域呢？在两天的工作坊中，让团队领导者找到这些破坏性的场域和问题。

找到之后，那如何打造一种积极正向的场域和氛围，提升团队绩效呢？用 4D 系统的五个方面来打造：个性、文化、情绪、语言和行为。

一句话概要本课程：使用 4D 体系，改变团队的文化氛围、心智模式和行为模式，建立起新的团队文化氛围和行为模式，从而提升团队领导者的领导力，显著提升团队绩效。

课程理论背景

4D 体系就是一个以改变团队背景（场域）为目的的一套非常简单实用的培养卓有成效领导者的方法。这套体系以卡尔·荣格的理论为基础，把人按照天生个性分为 4 类（称为维度），每类分别以绿、黄、蓝、橙 4 种颜色来代表，各种天生个性的人分别具有不同的优秀品质。

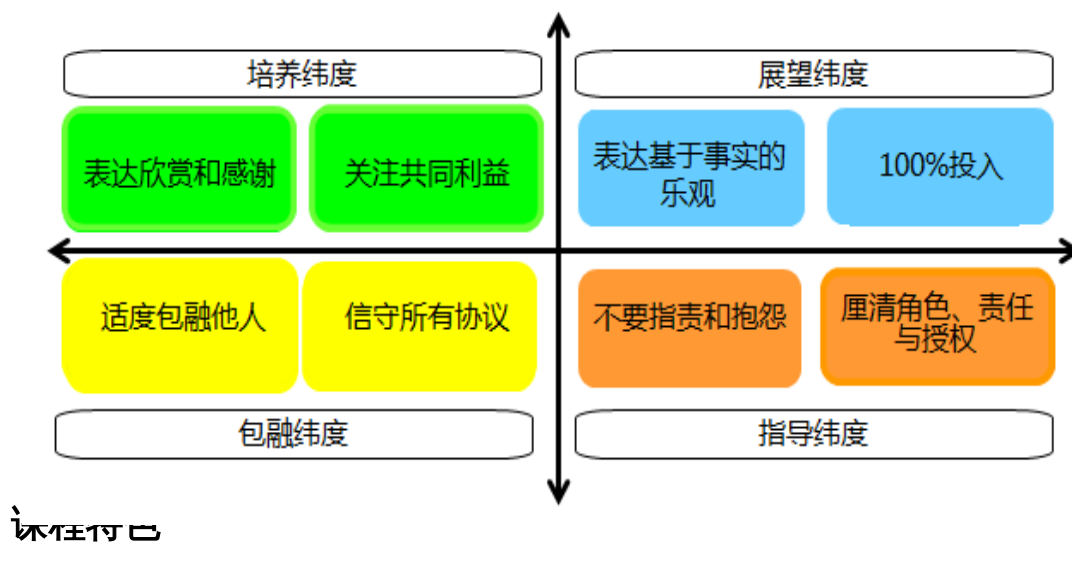
4D 也代表着四种领导力策略，人们在工作和生活中会很自然地运用一种行为策略。**绿色**代表培养、**黄色**代表包融、**蓝色**代表展望，**橙色**代表指导。人们倾向于与自己的策略相似的人合作。作为领导者，在某一个策略非常强的时候，在其它方面往往会比较弱。面对挑战，一般人的反映是情绪化的，而且会使用单一维度的策略，这会导致团队合作的整体效率下滑。通过 4D 系统的视觉，我们能够透视和理解项目失败的原因，及团队争论的原因，理清团队的文化背景，找出效率杀手。

4D 团队打造系统是集测评、工作坊和教练为一体的整体解决方案，可以迅速并持续有效地提升团队整体及成员个人的绩效。

通过学习四种领导力策略的特点，以及如何支持团队成员，高效的领导者可以自如地在合适的时机，选择最合适的策略，从而创造高绩效的团队。**4D 体系就是帮助那些天生在一个维度上具有优势的人们提升其在其他维度上的能力，成为与任何类型的人都能良好沟通及协作的四维（4D）领导者。**他们能够建立 4D 沟通模式，去匹配团队成员；用 4D 的方法来管理团队和商务运营，

然后自然地把团队打造成平衡的 4D 团队。

支持四个维度的是八项行为（见下图：四个维度和八项关键行为）。通过测评，诊断出团队在八个行为层面的分数以及所处水平（说明：这需要专门的网上测评），了解到本团队的优势和不足，通过培训工作坊和教练方式，帮助团队发现根源问题，突破意识和观念的限制，固化行为，按照 AMBR（注意力、心态、行为、结果）四个步骤，遵从“注意力在哪里，能量就流向哪里”的原则，固化团队成员的行为习惯，从而改善领导力和团队的背景（文化、氛围、心态等）。



本次课程内容丰富，使用视频观摩、活动、测评、探讨、教练等各种形式，让学员在两天之内掌握建设高效团队的体系、关键内容及方法，通过实际演练，加强管理者之间的信任和融合，提升他们的领导力和团队建设能力。

- 课程中涉及的测评如下：
 - 1 个性测评
 - 2 受人尊敬的领导的品质
 - 3 卓越团队的八项行为自我测评
- 课程中介绍的重要理念如下
 - 1 团队的健康比团队的聪明更重要
 - 2 决定绩效的最重要因素是环境，环境比个体对团队的业绩影响更大
 - 3 领导力是通过卓越的行为展现出来的
 - 4 团队的积极场域（文化氛围）是通过团队的卓越行为展现的
 - 5 领导者的卓越行为是决定员工敬业度、忠诚度和业绩的最重要因素
- 课程中介绍的工具
 - 1 管理团队场域的 AMBR 流程
 - 2 团队的四种场域(文化)
 - 3 团队的八项卓越行为
 - 4 四种领导者个性

- 5 4D 流程
- 6 受人尊敬的领导者的四个品质
- 7 表达欣赏感激的 HAPPS 原则
- 8 积极性反馈的 3A 原则
- 9 发展性反馈的 AID 原则
- 10 转化团队场域的 CSW 表格

课程时长

2 天

课程大纲

第一章：感知场域的力量 – 什么是决定团队绩效的最重要因素

- ◇ 讨论：卓越团队的标准是什么？
- ◇ 案例分析：什么是造成项目/任务失败的最重要原因？
- ◇ 决定绩效的两大因素：场域（氛围）和个体
- ◇ 场域和个体包含的主要内容
- ◇ 什么是决定绩效的最重要因素？
- ◇ 稻盛和夫：让日航重生的启示
- ◇ 真正的团队（组织）的成功 = 聪明 + 健康
- ◇ 聪明和健康，哪个更重要？
- ◇ 视频观摩：看不见的大猩猩
- ◇ 讨论：目前团队中存在的问题

第二章：用 4D 系统打造正向、积极的协同场域

- ◇ 管理团队场域的 AMBR 流程
- ◇ 用 4D 系统管理团队场域：培养、包融、展望、指导
- ◇ 用团队的八项行为来展现场域
 - ✓ 培养场域的两种行为：表达真诚感激、关注共同利益
 - ✓ 包融场域的两种行为：适度包融他人，信守所有协议
 - ✓ 展望场域的两种行为：基于事实的乐观，100%的投入
 - ✓ 指导场域的两种行为：避免指责和抱怨，厘清角色、责任和授权
- ◇ 对八项行为的解析
- ◇ 领导力和八项行为的关系
- ◇ 领导力大师观点：领导者行为和员工的忠诚度、承诺度以及业绩的关系

第三章：认知自己和团队，做 4D 全能的领导者

- ◇ 测评和讨论：了解自己的天生个性（绿色、黄色、蓝色和橙色）

- ◇ 四种个性领导者的优势
- ◇ 四种个性领导者的需改善领域
- ◇ 四种个性的 AMBR 原则
- ◇ 如何做一个 4D 全能的领导者
- ◇ 讨论：如何用 4D 匹配上级、下级和同级？
- ◇ 现场解决：用 4D 颜色和行为解决团队管理中存在的问题
- ◇ 探讨：
 - 缺少了某种个性类型的团队成员，对团队氛围的影响是什么？
 - 团队建设中，少了某个纬度的举措，带来什么问题？
- ◇ 研讨：如何在实际团队建设工作践行 4D 系统？
- ◇ 分享 4D 系统的应用
- ◇ 用 4D 系统做好团队之间的协同和文化匹配工作
 - 公司各部门都是什么颜色的文化类型？
 - 如何和它们匹配？

第四章：提升领导力的有效性

- ◇ 讨论：管理和领导的区别以及领导力的内涵
- ◇ 领导者的特质与态度和能力的关系
- ◇ 现场网上投票：受人尊敬的领导有哪些关键品质？

第五章：管理你和团队的情绪及语言

- ◇ 情绪的五种形式
- ◇ 通过五种形式的情感表达来管理本人和团队的能量
- ◇ 管理情绪的技巧
- ◇ 通过管理语言来管理行为
- ◇ “红色”语言制约团队的绩效
- ◇ “绿色”语言提升团队的绩效
- ◇ 练习：红色语言转化为绿色语言

第六章：实践卓越团队的 8 种行为，实现团队场域转变

- ◇ 8 种行为的介绍
- ◇ 练习：团队成员使用平衡轮对 8 种行为的现场探索
- ◇ 对测评结果中的短板行为项进行现场讨论、练习
- ◇ **如何在团队中给与肯定和认可？**
 - 盖洛普公司调研：60%的员工“需要的更多”是什么？
 - 讨论：在团队中，如何塑造一种感激欣赏的场域？
 - 表达欣赏感激的 HAPPS 原则
 - 积极性反馈的 3A 原则
 - 发展性反馈的 AID 原则
 - 四种颜色个性的人员如何激励？
- ◇ **如何在团队中加强信任和融合？**
 - 分享：为什么要建立信任，好处是什么？
 - 现场测评：本团队的信任状况
 - 活动：建立信任

- 分享：为什么这样的活动对建立信任有好处
- 什么是真正的信任？
- 真正的信任就是基于弱点的信任
- 从“基本归因错误”理论中看了解背景的重要性
- ◇ **如何在团队中掌控冲突？**
 - 掌控冲突的内涵
 - 现场测评：本团队的冲突状况
 - 冲突是有益的还是有害的？
 - 活动：列出你和同事的冲突级别
 - 制定团队冲突公约

第七章：使用背景转换工作表(CSW)解决团队实际问题

- ◇ 找出目前团队中存在的问题
- ◇ 现场教练：使用 CSW 表格，按照 4D 流程，解决实际团队问题
- ◇ 学员分享：CSW 表可以在哪些方面应用
- ◇ CSW 表使用的关键点

(说明：课程在执行过程中，会根据现场及学员的实际情况有适当调整)