

# 4D 卓越团队领导力工作坊

## 【课程背景】

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，从而提升团队绩效。

### ● 企业团队建设中的常见现象和问题：

塑造卓越领导力，打造卓越团队，创造卓越绩效，是每一位领导者的梦想。但是：

为什么团队成员个个的厉害，但组合在一起却产生不了高绩效？

为什么单个部门的战斗力很强，但合作起来，却是互相挑刺，形成不了合力？

为什么有的团队领导在工作中疲于奔命，亲力亲为，事事都不放心，而下属却缺乏主动性？

为什么有的团队在项目执行时非常成功，而有些团队却延迟、经费超支或问题频频呢？是执行力的问题，沟通协作的问题还是能力的问题？

团队成员有自己的做事风格，领导有自己的领导风格，如何让领导的风格和团队成员的风格能互相匹配起来，让团队的风格更有包容性、前瞻性、指导性或者是培养性？如何让团队的风格能适应外部团队的风格，产生协同性和高绩效？

如何充分调动团队成员积极性，自我突破、团结协作，创造最佳业绩？

高效卓越团队有哪些卓越的行为表现？如何快速实现和达成？

如何从团队背景入手，系统地构建公司文化与组织的心智模式，让团队充满正能量？

面对团队存在的问题，打造卓越团队，领导者到底应该从何入手？《4D 领导力及卓越团队建设》课程帮你打造这种卓越的领导力。

### ● 4D 系统的来历和背景

1990年，美国NASA（航空航天局）出现了一起重大的太空事故，举世瞩目的哈勃太空望远镜在升空后，由于镜片的瑕疵而使投资17亿美元历时15年的项目功败垂成，从此开始了漫长的太空修复之路。面对如此重大的太空灾难事故，NASA进行了严格的调查，结果却发现，技术上其实没有任何问题，造成巨额损失的原因是“领导力失误”。

查理·佩勒林是当时的天体物理部门的负责人，在此次事件中负有一定责任，事件发生后，他负责太空修复任务。在此过程中，他使用了一些激发下属，改善团队背景的方法，于1993年成功完成了哈勃望远镜的修复任务。为此，他获得了NASA颁发的NASA二等杰出领导奖章——NASA的最高荣誉称号。在修复任务完成后，查理离开NASA，进入商学院，教授领导力并从事研究工作。在此期间，他开发出了一套卓有成效的改善团队“工作背景”的“4维团队打造系统”，并从2001年开始，正式应用

于 NASA 的团队。

从 2003 年开始，NASA 团队一直在使用这套体系，到 2011 年为止，NASA 团队共参加了 1565 次测评。科学家出身的查理以同样严谨的态度对待领导力研究，在 7 年多的时间里，他的团队跟踪分析了 198 个 NASA 的项目、工程和管理团队，每个团队在实施 4D 系统后绩效均有明显提升，特别是那些初次测评时分数较低团队。

### 【课程概要】

4D 体系就是一个以改变团队背景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**代表包容、**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的 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（见下面图：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（见下面图一），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）。



### 【课程特色】

品牌授权课程，超级实战，培训效果转化明显。测评、讲授、团队讨论和探索以及团队教练相结合，学员学习并实践**8种行为**，在团队内部形成清晰可见的统一的行模式。之后根据需要老师可以对团队成员进行个人教练，或者安排团队教练，通过外部持续的支持、鼓励和赋予责任，固化团队成员个人的行为，并支持团队形成一种支持高绩效的持续稳定上升的背景环境。如果不需要外部老师后续的跟进教练和支持，公司内部的教练也可以进行后续的工作，同样会收获到明显的成效。

### 【课程收益】

1. 管理者及团队认知第五力的存在？理解背景管理的第五力对人类行为的影响。
2. 管理者从信息和决策两个维度清晰认知个人天性，理解团队最佳天性匹配模型。
3. 通过 AMBR 流程认知 4D 模型，掌握团队 4D 文化塑造，完成团队文化与任务匹配。
4. 通过第五力效应，调整团队心态，实现绩效目标红转绿。
5. 掌握团队成员五大“情绪组”的“情商”vs“智商”。
6. 掌握 4D 卓越团队的八大行为，有效发挥团队的潜力，提升绩效。理解 CSW”-结构化的创造力，有效处理管理团队的第五力，提升领导力。

### 【授课方式】

课堂讲授 + 行动学习促动 + 案例分析 + 分组讨论 + 实战练习

### 【适用对象】

企业中高层管理干部

### 【课程时间】

2天，6H/天

### 【课程大纲】

导论：哈勃望远镜研究项目的失败……

## 第一讲：“第五力”的认知

导入：第五力是什么？

一、自然界的四种力，万有引力，电磁力，强力·弱力。

二、第五力是一种场。

案例：哈勃望远镜的事故原因分析。

大韩航空的事故分析原因。

三、人类的“第五力”场控制着人的行为。

四、没有被管理的第五力增加企业风险。

案例：

a . 人类异常行为常态化

b . 泰坦尼克号 vs 岁月号

c . 郭士纳入驻 IBM 证明第五力的存在。

d . 艾柯卡的挽救克莱斯勒证明第五力的效能。

五、第五力可以成千上万可以避免的灾祸。

六、第五力的背景与行为。

1 . 不同背景下的第五力效果。

2 . 了解第五力对行为影响。

七、“分析”不可见的场。

1 . 神奇的二维坐标系。

2 . 把“不可见”场变为“可见”。

八、4D“维度”≡人类的普遍需求。

绿色“培养型” – 我们都需要感受到欣赏和感激。

蓝色“展望型” – 我们都需要有充满希望的未来。

黄色“包融型” – 我们都需要感受到归属感。

橙色“指导型” – 我们都需要具有适度回应的能力。

## 第二讲：发现你的天性

一、信息维度（纵轴）

1 . 直觉决策：洞察力。大画面·发散·创造。

2 . 感觉决策：观察有条理细节导向。

二、决策维度（横轴）

1 . 情感决策：感觉好的结果。

2. 思考决策：逻辑意义的结果。

3. 4D 与天性维度结合分析。

4. 你到底是谁？

**互动：**请用两只手分别写自己的名字在册上？

5. 不同个性的本质贡献关注不同。

**案例解析：**请在联系手册 P. 2 上找到你的天性，性格测试。

6. 团队最佳性格分布。

**案例：**蝎子和青蛙-天性胜过理性。

### 第三讲：4D 团队文化特征

#### 一、4-D 基本流程

1. 绿色：甘地，一位 4-D 领袖
2. 黄色：艾森豪威尔，一位包融型的领导者
3. 蓝色：霍华德·休斯，一位展望型领导者
4. 橙色：德尔教练，一位指导型领导者

#### 二、4D 请求模型。

#### 三、4D 团队。

1. “管理”和 4-D 系统。
2. 发挥领导力优势，其余 3 个维度达到临界值。

**视频：**《在背后支持你》— 电影片段。

3. 你的家庭作业，工作手册 P. 3 & P. 4
4. 收获-天生个性。
5. 你的文化第五力(社会背景)效应。
6. 4D 文化 – 如何发挥作用
7. 文化类型图样的调查。

**案例操作：**文化特征，《工作手册》P. 5

8. 记录文化图解，《工作手册》P. 5
9. 团队文化与组织任务的匹配

**测试：**画出你团队的文化类型图样。

“蓝色”文化符合专家的需求。

“橙色”满足管理者的需求。

**案例：**给文化的“数据狗”喂食

#### 第四讲：第五力效应调整团队的心态颜色

##### 一、心态：思想与情绪。

1. 思想：内心的声音
2. 情绪：身体感受的到……

##### 二、基本的项目管理-两种不兼容的项目心态。

“蓝色”，绩效心态

“橙色”，成本（进度）心态

**案例操作：**辨识心态《工作手册》P. 6

##### 三、什么影响领导者的效能？

1. 表达思想
2. 表达情绪

**案例操作：**伟大领导者的品质，《工作手册》P. 6

##### 四、4-D 分析——情绪和思想

##### 五、你的故事情节影响绩效提高或降低

**案例操作：**4D 绩效目标红转绿。

**案例：**关注—关注所向，力量所在

语言的力量

宗教“故事情节”的强大作用

分析：关于动机的故事情节（1-3）

故事情节导致成功或失败。绿色或红色故事情节&“情境”

为你赋能的故事情节心态（M）

**操作演练：**小组故事情节练习，《工作手册》P. 6

**思考：**您能带回工作中的行为是什么？

**案例：**“德克萨斯之门”—我们是如何限制我们自己的。

##### 六、管理情绪以管理人们的能量。

**工具：**背景管理工具-AMBR

**案例：**关注（A）：不愉快的现实

##### 七、五大“情绪组”的“情商” vs. “智商”；

1. 喜悦（高兴）-情绪组。
2. 愤怒-情绪组（**视频：**巴顿将军）。
3. 悲伤-情绪组。
4. 恐惧（害怕）-情绪组。
5. 爱的情绪组的“三种情感状态”。

分析：我们的“忙碌”是一种“上瘾”吗？

转型人：转换你的故事情节！

转型人操作手册：

## 八、为你自己预留“安静的时间”

1. 结束忙忙碌碌：感受你的感受

2. 赋能的心态（M）

3. 我选择去注意，命名然后适当地表达我的情感，维持一个能激发，调动人们能量的第五力。

案例演练：EQ=感受并表达你的情绪，《工作手册》P. 7

## 第五讲 4D卓越团队的八大行为

### 一、绿色维度

1. 掌握习惯性欣赏与感激。

现实：关注（A）：不如意的现实。

A. 工作中未被满足的需要 欣赏与感激的障碍。

B. 激励中间的 60%。

C. 金钱什么时候能激发人们？

D. 四维动态激励模型。

E. 欣赏和感激上司？

实操演练：欣赏与感激故事情节，训练欣赏和感激的“肌肉”，《工作手册》P. 8

赋能的欣赏与感激心态。

采取欣赏与感激的心态（M）。

训练：“欣赏与感激”的肌肉（B）

现在就向你生命中的人们表达欣赏和感激！带回工作中的行为（B）

2. 不愉快的现实—遗忘曲线。

A. 重复 IDA 测评，欣赏与感激—HAPPS”标准。

B. 对个人；结果—健康与长寿（R）。

C. 对商业：收获成功和惊喜（R）。

3. 共同利益：协作的背景，满足你及他人的需求。

A. 什么是他们想要而你也想让他们拥有的？

B. 关注（A）：不如意的现实。

案例：美国的驴象之争！

个人生活中的“共同利益”。

共同商业利益

C . 值得反思的共同利益。

共同价值观淡化权力斗争。

着眼于我上司的共同利益。

D . 赋能的共同利益心态。

案例演练：共同利益练习，《工作手册》 P. 8

## 二、黄色为度

### 1 . 包融

拥有真诚的关系，没有愤怒的社会背景。

关注 (A) : 不愉快的现实。

**案例**：人格面具 & 童年，ta 技术中三个角色。

关于你的人格面具（视频欣赏：阴阳魔界）。

案例实操：面具访谈，《工作手册》 P. 9

A . 赋能的包融心态——避免包容不足和包容过度 (B) 。

**案例演练**：你的包融度调查，《工作手册》 P. 10

B . 结果 (R) – 包融

### 2 . 信守协议 □ 诚信的第五力

A . 关注 (A) : 不如意的现实

“开会迟到没关系”心态的代价

B . 处理打破的协议

C . 赋能的信守协议心态

案例演练:为你信守协议的习惯打分，《工作手册》 P. 11

D . 结果 (R) – 协议

## 三、蓝色维度-现实与投入

### 1 . 用 100%的承诺乐观地面对现实

关注 (A) : 不如意的现实。

**案例**：安迪·格鲁夫与英特尔的“难题”。

### 2 . 100% 投入改变认知。

视频欣赏：城市乡巴佬。

### 3 . 现实，投入解决方案。

### 4 . 100% 承诺? □ 观念的改变。

承诺的两种心态 (M)

### 5 . 充满意义和成果的一生

案例实操：现在记录你的生命和承诺，《工作手册》 P. 12

6. 结果 (R) – 现实, 乐观与承诺

承诺、行为 (B) & 结果 (R)

#### 四、橙色维度

1. 摆脱戏剧状态 能够维持一个有回应能力的背景。

分析;4-D 戏剧 系统 清晰角色认知。

关注 (A) : 不如意的现实。

我们“登上舞台”的四种方法。

永远不要再抱怨, 适度行为。

A. 受害者状态工作场景——摆脱受害者状态。

B. 英雄/拯救者状态——摆脱英雄/拯救者状态。

**案例演练** : 你的戏剧状态经历, 《工作手册》 P. 13

C. 理智者状态——摆脱理智者状态。

D. 指责者状态——摆脱指责者状态。

E. “两步发现你的角色”。

**案例演练** : 你的戏剧状态体验, 《工作手册》 P. 13

结果 (R) – 避免戏剧状态。

2. 明确角色 (Roles), 责任(Accountability)和权力(Authority) (RAAs) 可达成的期望。

A. 权力 Vs. 责任。

B. 常见的 RAA 失败模型。

关注 (A) : 不如意的现实。

C. 赋能的 RAA 心态 (阿波罗 1 号之火) 。

**案例演练** : RAA 工作表 《工作手册》 P. 14

D. 难以决策时使用标准。

**案例** : 达科塔部落智慧。

E. 清晰路径——结果 (R) – RAAs

#### 第六讲：有效处理管理团队的第五力

一、背景转变工作表。

二、你的注意力卡在“情境”中了吗？

三、CSW” - 结构化的创造力。

四、现在，选择一个“问题”来解决实战问题。

五、TDAs 促进绩效提升。

六、你的团队领导制定行动计划了吗？

结语：永远不要怀疑，一小群有思想、肯付出的人  
能改变世界。事实上，世界正是这样被改变的！

——玛格丽特·米德，Margaret Mead, 人类学家