

# 积极领导力

## ——打造自我赋能的团队

主讲老师：刘钰

### 【课程背景】

随着 VUCA 时代到来，组织正呈现出以下变化趋势：

- 1、组织结构扁平化——管理层级虽然未有明显减少，但是管理职能正在从传统的安东尼三层结构（决策-管理-执行）向“决策-执行”二元结构转变，中间层级的压缩有利于提升组织运转效率，更好地响应市场需求；
- 2、组织人才年轻化——越来越多的新生代员工涌入职场并快速得到发展晋升，在带来新鲜血液的同时，也对传统的管理模式提出了新的要求与挑战，如何灵活地调整管理模式，创造有利于新生代员工发挥的新环境，是放在所有管理者面前的一大问题。

而实际上绝大多数组织对管理工作的认识仍停留在传统式的“计划-组织-指挥-协调-控制”五步骤上（Henry·Fayol, 1916），而忽略了互联网时代对组织灵敏度的需求，长此以往，企业将无法应对以下三个重大的挑战：

- 1、市场需求多样——市场的需求多样化且分散，竞争越来越向细分市场下沉，组织如何有效升级运营模式，高效迭代产品，以尽可能满足尾部用户庞大而分散的需求？
- 2、人员流失率高——根据调查，新生代员工第一份工作的平均服务年限是 0.7 年，这意味着组织将花费大量时间在人才的甄选与培养环节，能够进入高产期（2~5 年）的员工少之又少，如何创造良好的工作体验，让员工快速成长并高效产出？
- 3、竞争形式激化——越来越多行业正在面临来自其它行业，尤其是互联网“大厂”的跨界竞争，无论从市场、客户还是核心人才的吸引方面，竞争的激烈程度都是前所未有的，如何建立有效的技术护城河，以应对来自不同领域的“降维打击”？

所有问题的答案都在于人，团队成员的主动性被激发出来以后，团队的创造力、绩效与执行力都会得到大幅增强，所以，打造自我赋能的团队，持续、高效地激励团队成员的战斗力，将是新时代下组织致胜的法宝。

### 【课程收益】

完成本次课程，学员可以获得以下收益：

- 一套理论——基于积极心理学的行为分析方法，了解员工行为背后的心理原因并找到激发团队活力的方法；
- 两幅图景——通过工作坊，头脑风暴产出团队文化蓝图，以及团队中“关键先生”的画像，并制定相应的识别、激励与发展策略；
- 三重视角——学会从动力因素（动机）、阻力因素（气质）、持续因素（性格）三个角度分析团队，打造高速运转的自我赋能团队；
- 四种工具——熟练掌握目标分解、工作设计、岗位画像以及沟通表单，提升管理工作的目标感、影响力，以及团队成员的工作体验。

### 【课程特色】

- 关注行为背后的底层逻辑，用心理学视角剖析“人-组织-绩效”三者的关系；
- 工具化的学员手册，帮助学员在学习中直接产出定制化的管理策略并实施执行；

- 线上线下结合的教学形式，提供课后辅导与书单；
- 丰富的心理效应与课堂实验，提升学员的学习兴趣与内容感知。

**【课程对象】** 中层管理者、分子公司与营业部经营者

**【课程时间】** 12 小时

### **【课程大纲】**

#### **一、心理资本与自我赋能**

- 1、什么是心理资本**
- 2、为什么要进行心理资本管理**
- 3、自我赋能型团队的特征**
- 4、幸福感——通往自我赋能的钥匙**

呈现方式：案例教学、课堂讨论、数据分析

#### **二、提升员工主动性的价值**

- 1、VUCA 时代的企业特征——从金字塔到倒三角**
- 2、快速响应市场需求**
- 3、有效提升业务与技术水平**
- 4、提升人员稳定性与归属感**

呈现方式：案例教学——某快消品连锁企业的困境与转机

#### **三、打造自我赋能团队的第一步：消除阻力**

- 1、力场分析模型**
- 2、行为背后的原因分析**
  - 心理资本对绩效的影响
  - 行为背后的心理机制
  - 动力因素、阻力因素、持续因素
- 3、阻力因素的形成**
  - 马斯洛需求层次理论
  - 气质因素与阻力
  - 气质类型识别
- 4、如何克服阻力因素**

呈现方式：案例教学、课堂测评、现场讨论

阶段产出：学员个人气质类型及行动阻力克服方案

#### **四、打造自我赋能团队的第二步：激发动力**

- 1、动力因素的类型**
  - 双因素理论
  - 情绪生产力
- 2、常见的价值观分类**
  - 斯普兰格价值观分类法
  - 奥尔波特的价值观组合
- 3、运用价值观激发团队活力**
  - 典型价值观的识别
  - 个体激发策略
  - 不同价值观之间的相互吸引与冲突

呈现方式：案例讨论、头脑风暴

阶段产出：集体讨论关键个体的价值观与激励方案，并讨论各自团队中潜在的价值观冲突

## 五、打造自我赋能团队的第三步：持续赋能

### 1、性格特点对行为的影响

- 为什么热情会快速消失？
- 价值观与行为之间的桥梁：性格
- 不同性格在执行中的优劣势
- 常见的性格识别工具：大五人格

### 2、针对不同性格的过程赋能策略

呈现方式：案例教学、体验学习、现场模拟

## 六、建立自我赋能的团队文化

### 1、组织文化的概念与要素

- 精神文化
- 行为文化
- 制度文化
- 物质文化

### 2、工作坊——组织文化蓝图描绘

呈现方式：案例学习、团队共创、开放空间/世界咖啡

阶段产出：组织文化蓝图、符合组织价值观的工作设计与辅导流程