

青少狮提升课程

# 团队合作



学员手册



## 课程目标

*在课程结束时，学员将能够：*

- 认定有效团队的五个特征
- 定义心理安全及其裨益
- 在团队中工作时融入心理安全属性

## 活动：雪球大战

请在下面的空白处写下您的名字和姓氏，然后从学员手册中撕下本页和下一页。将每一页揉成一个球。您将得到一个写有您的名字的雪球和一个空白的雪球。

姓名：



<本页是特意留空的>



## 小组讨论#1: 怎样才能形成有效的团队？

想一想您在一个合作良好的团队中的时间。

是什么让它成为一支高效的团队？有某些特定的特征吗？

是团队成员的经验还是团队互动的方式？

## Google 说最好的团队有这 5 个特征

### Zack Friedman

前活动参与者

首席执行官，导师 (mentormoney.com)。畅销书《柠檬水生活》作家。

它被称为亚里士多德计划。

目标是回答以下问题：“Google 的某个团队高效的原因？”

以下是他们的发现。

### 优秀团队的 5 个要素

Google 分析了来自高管、团队领导和团队成员的数据，以确定成功团队的关键动力。重要的是，Google 研究团队发现，最好的团队之所以高效，是因为他们合作得很好，而不在于团队中有谁。

以下是优秀团队的 5 个要素：

1. 心理安全
2. 可靠性
3. 结构和清晰
4. 意义
5. 影响

让我们详细分析一下 Google 研究团队的发现。

#### 1. 心理安全

心理安全与环境有关。是指创建一种安全的文化，在这种文化中，团队成员感到足够“安全”，可以承担人际关系风险。鼓励团队成员发表意见，即使这与团队立场相左，即使这可能有风险。然而，表现出高心理安全感的团队鼓励冒险。此外，当团队成员承担风险时，他们不会被视作破坏性、无礼或无能。

当团队提倡心理安全时，思想就会自由流动，从而带来更好的结果。您可以寻求帮助，而不必担心遭到报复或对您的声誉造成不利影响。团队成员可以自在地提出问题和分享意见，这可以引发健康的辩论并帮助团队蓬勃发展。

## 2.可靠性

可靠性是关于承担责任的。是关于可以依靠的。是关于信任的。

当团队中的每个人都负责任、可靠和值得信赖时，团队就会成功。

您经历过多少有人推卸责任的团队？我们都有这样的经历。哪怕团队中只有一个人不能胜任工作，团队也会崩溃。在一个高度可靠的团队中，可以信任每个团队成员都能高质量按时完成工作。

## 3.结构和清晰

所有的团队都需要结构和清晰，前提是规则不得过于死板，压制进步。

当团队具有结构和清晰度时，就会有具体而明确的业绩标准和指令来工作和实现。通过这些投入，团队成员便能了解自己的职能、目的、期望和业绩目标。

对于结构和清晰度来说，具体性是关键。当团队成员拥有清晰、具体和透明的目标时，他们就会茁壮成长，因为他们知道对他们的期望是什么。例如，在 Google，目标和关键结果 (OKR's) 是一种管理工具，用于建立和传达长期和短期目标。一些团队甚至建立了一个共同的词汇表，开始导入反映团队身份的规范。

## 4.意义

没有人愿意在没有意义或目的的工作或组织中工作。因此，您可以想象一个团队成员在没有意义或目的的情况下在团队中工作会有多么难受。有很多方法可以在团队结构中创造意义。例如，您可以在作品本身或最终产品中创造意义。

Google 发现，在工作中创造意义的其他方式包括创造财务保障、养家糊口、帮助团队成功或展示自我表达。

## 5.影响

工作就是为他人创造价值和影响。团队成员想知道——从他们的主观角度来看——他们所做的工作正在产生影响。此外，团队成员希望感受到团队的工作有助于推进组织的总体目标、使命和影响。为每个团队成员预留时间来反思他们的影响，对于进一步强化目的和意义来说也是一个有价值的练习。

## 团队有效性讨论指南

以下是改进指标和指导性问题的示例。

### 心理安全

表明您的团队需要提高心理安全感的迹象：

- 害怕征求或提供建设性反馈
- 对表达不同的想法和提出“愚蠢”的问题犹豫不决

问自己的问题：

- 所有团队成员是否都对在彼此面前进行头脑风暴感到自在？
- 所有团队成员是觉得他们可以在大家面前失败，还是会感到被回避？

给领导的提示：

- 征求小组的看法和意见
- 分享有关个人和工作风格的信息，鼓励他人也这样做。
- 观看Amy Edmondson关于心理安全的TED演讲

### 可靠性

表明您的团队需要提高可靠性的迹象：

- 团队对项目优先级或进度的可见性很差
- 责任分散，任务或问题没有明确的责任人

问自己的问题：

- 当团队成员说他们会完成某件事时，他们真的去做了吗？
- 团队成员是否主动就延误问题相互沟通并承担责任？

给领导的提示：

- 明确团队成员的角色和职责
- 制定具体的方案计划，使每个人的工作透明化

### 结构和清晰

表明您的团队需要提高结构和清晰的迹象：

- 不清楚谁负责什么
- 决策过程、负责人或理由不明确

问自己的问题：

- 团队成员是否知道团队和项目的目标是什么以及如何实现？
- 团队成员是否觉得他们拥有自主权、责任和独立的项目？

给领导的提示：

- 定期传达团队目标并确保团队成员了解实现这些目标的计划
- 确保您的团队会议有明确的议程和指定的领导者

## 意义

表明您的团队需要改善意义的迹象：

- 完全基于能力、专长、工作量进行工作分配；很少考虑个人发展需要和兴趣
- 缺乏对成就或里程碑的定期认可

问自己的问题：

- 这项工作是否给团队成员带来个人和职业成就感？
- 工作是否根据技能/能力和兴趣与团队成员相匹配？

给领导的提示：

- 对团队成员正在做的出色的事情给予积极的反馈，并主动帮助他们解决他们遇到的困难
- 公开表达你对帮助你的人的感激之情

## 影响

表明您的团队需要改善影响的迹象：

- 将工作视为“试水”
- 目标太多，限制了取得有意义进展的能力

问自己的问题：

- 团队成员是否认为他们的工作能让未来更美好？
- 团队成员是否觉得他们的工作对更高层次的目标很重要？
- 当前的团队流程对健康/倦怠有何影响？

给领导的提示：

- 共同创建一个清晰的愿景，强化每个团队成员的工作如何直接为团队和更广泛的组织目标做出贡献
- 反思您正在做的工作以及它如何影响用户或客户和组织

## 小组讨论#2: 讨论指南

除了交流研究结果外，Google 研究人员还希望让 Google 内部的领导者和员工了解自己团队的动态，并提供改进建议。因此，他们围绕这五个效率支柱制定了团队效率讨论指南。

本指南如何能帮助贵青少狮会、区或复合区内的团队？

## 心理安全

<https://rework.withgoogle.com/>

组织行为学家、哈佛商学院领导力教授 Amy Edmondson 博士于 1999 年首次提出“团队心理安全”的概念，并将其定义为“团队成员持有的一种共同信念，即在团队中可以安全地承担人际关系风险”。

这意味着团队的文化是：

- 团队成员愿意承认错误或提出困难的话题
- 团队一起从这些错误中吸取教训
- 团队创造了一个安全的环境，成员们可以在其中公开分享想法，“相信团队不会因为直言不讳而让某人难堪、拒绝或惩罚他们”
- 团队变得更强大，参与度和士气更高，并拥有更好的决策和创新所需的数据

## Amy Edmondson – 心理安全和谷歌亚里士多德计划

<https://youtu.be/DXgMV0Gmf08>

影片文本：

您可能已经听说过这个，但这是我认为近年来让心理安全引起注意，我已经研究这个结构很长时间了，当时 Google 进行了一项广泛宣传的研究，称为亚里士多德计划，希望回答一个简单的问题，即“为什么有些团队的表现优于其他团队？原因是什么？是他们的教育吗？是性别混合比例吗？原因是什么？”

所有这些研究，所有这些数据……Google 拥有的分析能力……为期三年的研究，180 个团队，他们发现了什么？领导这项研究的 Julia Rosovsky 说，令他们惊讶的是，心理安全感成为了关键因素。区分高效团队和低效团队的因素。这引起了他们的注意。这让他们产生了兴趣，“那么我们能做什么呢？”

我们可以做些什么来增加我们团队的心理安全感？”从这项研究中得出的需要注意的结论，并不是谷歌的心理安全感特别高或低，而是谷歌在心理安全感方面的差异特别大。否则，它不可能站在前沿引领潮流。

所以，我们了解到这不是组织文化的作用。Google 的组织文化相当强大且广为人知。但我们了解到，这种描述人际氛围，被称为心理安全的东西，是变化的。它在同一组织中的不同团队中有所不同。对吧？所以，这是我们要牢记的事情。这是既是好消息也是坏消息。对吧？坏消息是，我们会很难说这样的话：“好吧，我们做一个有心理安全的组织出来。整个东西。我们可以把它做出来。”这将很难做到。但好消息是，无论您在哪里工作，无论您站在哪里，您都有机会在你的团队中创造心理安全感。这是一种喜悦。这是可以创造出来的，我们将讨论如何创造，而不用太担心整个组织。

## 心理安全环境的 5 大裨益

2022 年 6 月 23 日/改编自文章：<https://narativ.com/leadership/5-benefits-psychologically-safe-workplace/>

通过花时间深入挖掘、真正关注并有意识地营造一个心理安全的环境，您可能会发现一些可以真正改善您的团队的改进领域。以下是维持心理安全环境的 5 个已证实的裨益：

### 1. 增加保留

在过去的几年里，留住人才已成为许多公司面临的一个大问题。许多人离开的原因之一是他们在工作环境中没有安全感。无论是不耐烦的培训师让他们觉得提问很愚蠢，还是他们从来没有觉得自己的贡献是有意义的，心理上不安全的环境是失去最优秀人才的最快方式之一。

### 2. 提高生产力和效率

说实话：您还记得最近一次绩效焦虑帮助你在某件事上做得很好是什么时候吗？除非你是稀有的超人，否则当你不为小错误而紧张或害怕因要求延长截止日期而被解雇时，你可能会表现得更好。一个经过充分研究的事实是，感到安全和被欣赏的人比那些总是感到处于边缘的人表现得更好。

### 3. 更大的创造力和创新力

为了让团队的地形成为创造力和创新的沃土，土壤必须包含一定程度的信任。当存在这种信任时，人们会对自己提出问题和犯错的能力充满信心——从而自然形成创造力和创新。

要建立这种信任，必须有联系。讲故事是一种在人与人之间建立联系的有效方式，可以激发信心和行动。总体结果将是更高效的工作流程、更深的帮助公司改进想法的源泉以及更满意的团队。

### 4. 更高的包容性和同理心

在今天的文化中，包容和同理心不再是“可有可无”——如果你想培养一个富有成效的环境，它们是至关重要的。创意领导力中心的一项研究发现，“工作场所的同理心与工作业绩呈正相关。”

通过讲故事，我们提供经由他人的眼睛看世界的机会，即使只是很短的时间，也创造了同情和包容的机会。故事可以帮助人们相互了解，并帮助您的领导者更好地了解他们的员工。如果您想在自己的招聘广告中宣传“伟大的组织文化”，那么这种情绪安全感是绝对必要的。

## 5. 一个让人幸福的环境

这一点应该是显而易见的，但如果你曾经有过一份让你非常痛苦的工作，你很可能可以找出团队让你感到不安全的原因。如果领导者正在努力在团队中创造心理安全感，那么不仅人们会更快乐，而且他们也会感到足够安全，可以提出任何如果放任不管就会恶化的问题（越早越好）。

真的，这一切都归结为倾听。创造一个环境，让人们感到足够安全，可以敞开心扉，因为他们的声音能被听到，这是至关重要的。这就是创造我们都渴望的人际关系的原因。

## Phil Boissiere 影片

<https://youtu.be/0AurgIDbrJ4>

### 影片文本：

健康的团队动态中经常缺少的是安全感。我说的不是人身安全。我说的是心理安全。说到心理，这很简单，就是我们在想什么，我们感觉到什么。您的团队是每个人都真正感受到包容的地方，还是只是一群经过挑选的人，一群经过挑选的领导？如果没有安全感、沟通和尝试新事物的能力，创新就会被扼杀，冲突就会加剧。

在反思您自己的团队动态时，我希望您考虑一下，这是一个人们可以真正畅所欲言并挑战现状的环境吗？他们在会议上感到受欢迎吗？他们感到受到分享的鼓励吗？或者也许这是一个只鼓励人们采取与集体一样的思考以及不偏离道路的环境。这显然不是心理安全。我记不起有多少次了，我与团队合作，就为了有人能在会议结束时举手，提供他们的观点。这就是改变游戏规则的想法。

最后一步，如果您是一个领导者，您会做到吗？您真的体现了试图培养的文化和价值观吗？您展现了自己脆弱的一面吗？您承认错误并鼓励人们给您反馈吗？如果您犯了错误，你能道歉吗？如果您是一个领导者而您没有这样做，那么您想建立心理安全感肯定适得其反。当您的团队安全时，您不必害怕冲突。不要让您的盲点影响前进方向。不要有所遗漏。自己检查一下。邀请人们敞开心扉。他们可能拥有您带领团队前进所需的答案。

现在，我希望您考虑一下您目前在青少狮会中所在的团队。可以是委员会团队或服务方案团队。该团队的效率如何？您觉得团队里的人有心理安全感吗？

# 心理安全——团队调查

在优秀的团队中，人们会感到心理安全：他们会很自在地直言不讳、提出问题和承认错误。为了帮助我们更好地了解我们自己团队的心理安全氛围，请完成此调查。

从 1（非常不同意）到 5（非常同意）对以下陈述进行评分。

|    |                              | 非常<br>不同意 |   |   |   | 非常<br>同意 |
|----|------------------------------|-----------|---|---|---|----------|
|    | 第一部分：个人安全感                   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5        |
| 1  | 在这个团队中，要讨论棘手的话题和问题很容易。       |           |   |   |   |          |
| 2  | 如果我承认错误或犯错，不会受到报复或批评。        |           |   |   |   |          |
| 3  | 很容易向本团队的成员寻求帮助。              |           |   |   |   |          |
| 4  | 我觉得提供新想法是安全的，即使它们不是完全成型的计划。  |           |   |   |   |          |
|    | 第二部分：团队尊重                    | 1         | 2 | 3 | 4 | 5        |
| 5  | 本团队能够接受成员的与众不同。              |           |   |   |   |          |
| 6  | 我的团队成员欢迎我的想法，并给予它们时间和关注。     |           |   |   |   |          |
| 7  | 本团队的成员可以很容易地描述其他人贡献的价值。      |           |   |   |   |          |
|    | 第三部分：团队学习                    | 1         | 2 | 3 | 4 | 5        |
| 8  | 在本团队中，人们谈论错误和改进方法并从中学习。      |           |   |   |   |          |
| 9  | 我们花时间寻找新方法来改进我们团队的工作流程。      |           |   |   |   |          |
| 10 | 该团队的成员提出了他们对团队计划或决策的担忧。      |           |   |   |   |          |
| 11 | 我们试图发现我们的基本假设，并就正在讨论的问题寻求反驳。 |           |   |   |   |          |

数据源：Amy Edmonson，“工作团队中的心理安全和学习行为”，1999 年。行政科学季刊 44、350 - 83。

## 活动：绕圈的故事

**概述：**学员即兴编故事

**目标：**学习如何仔细倾听，接受彼此的想法和意见，并提出创造性的解决方案

**时间：**10分钟

**学员人数：**8-10 人

**说明：**

1. 组成8-10人的小组。\*
2. 站立或围坐成一个圆圈。
3. 选择一个人，以“从前有一名青少狮……”这句话开始
4. 第一个人右边的人需要添加1-2句话来继续故事。随着故事的进展，故事应该是有意义的。
5. 继续按顺序绕圈，直到团队中的每个人都为故事贡献了1-2句话。
6. 最后一个人必须用1-2句话总结故事。

\*如果您是在教室里，5-6人一桌，则这一桌便可以您的团队。在这种情况下，故事应该在结束之前绕圈两次。

## 如何培养团队的心理安全感

### 展示参与

- 出席并专注于对话（例如，在会议期间关闭笔记本电脑）
- 带着向团队成员学习的目的提问
- 提供意见、互动并表明您正在倾听
- 口头回应以显示参与（“这是有道理的。请告诉我们更多。”）
- 注意你的肢体语言；确保身体朝向或面对说话的人
- 进行眼神交流以显示联系和积极倾听

### 表示理解

- 重述所说的话以确认相互理解/一致（例如，“我听到你说的是……”）；然后承认同意、不同意的领域，并对小组内的问题持开放态度
- 口头验证评论（“我明白了。”“我明白你在说什么。”）
- 避免责备（“你为什么这样做？”）并专注于解决方案（“我们如何努力确保下次更顺利？”，“我们可以一起做些什么来制定下一次的计划？”）
- 想想你的面部表情——它们是不是毫无表情（皱眉或做鬼脸）？
- 在谈话/会议期间点头表示理解

### 在人际关系中包容

- 分享有关个人和工作风格的信息，鼓励他人也这样做。
- 与队友保持联系（例如，抽出时间进行一对一的临时对话、反馈会议、职业指导）
- 清楚地传达在正常的一对一/团队会议之外安排的临时会议的目的
- 表达对团队贡献的感谢
- 如果团队成员对另一个团队成员发表负面评论，请介入
- 保持开放的身体姿势（例如，面向所有团队成员，不要背对着团队的一部分）
- 建立融洽的关系（例如，与您的团队成员谈论他们工作之外的生活）

### 在决策中具有包容性

- 征求团队成员的意见、想法和反馈
- 不要打扰或允许打扰（例如，当有人被打扰时介入，并确保他/她的想法被听到）
- 解释您的决定背后的原因（现场或通过电子邮件，引导团队了解您是如何做出决定的）
- 承认其他人的意见（例如，突出显示团队成员何时对成功或决策做出贡献）

**表现出自信和信念，但又不会显得顽固**

- 管理团队讨论（例如，不允许在团队会议中窃窃私语，确保冲突不是针对个人的）
- 在团队环境中使用清晰可听的声音
- 支持和代表团队（例如，与高层领导分享团队的工作，给予团队成员信任）
- 邀请团队挑战你的观点并反击
- 展现脆弱的一面；与队友分享您对工作和失败的个人看法
- 鼓励队友冒险，并在自己的工作中表现出冒险精神

**数据源**

- Edmondson和Lei (2014). “心理安全：人际建构的历史、复兴和未来，” 组织心理学和组织行为年度回顾。
- Edmondson (1999). 工作团队中的心理安全和学习行为。行政科学季刊1999年6月。
- Goman, Carol Kinsey 博士 “领导者的无声语言：肢体语言如何帮助——或伤害——你如何领导。” Jossey-Bass 出版社，2011年4月。

此内容来自rework.withgoogle.com rework.withgoogle.com（以下简称“网站”），可根据网站上规定的使用条款用于非商业目的。