

青少獅提升課程

# 團隊合作



學員手冊



## 課程目標

*在課程結束時，學員將能夠：*

- 認定有效團隊的五個特征
- 定義心理安全及其裨益
- 在團隊中工作時融入心理安全屬性

## 活動：雪球大戰

請在下面的空白處寫下您的名字和姓氏，然後從學員手冊中撕下本頁和下一頁。將每一頁揉成一個球。您將得到一個寫有您的名字的雪球和一個空白的雪球。

姓名：



<本頁是特意留空的>



## 小組討論#1: 怎樣才能形成有效的團隊？

想一想您在一個合作良好的團隊中的時間。

是什麼讓它成為一支高效的團隊？有某些特定的特徵嗎？

是團隊成員的經驗還是團隊互動的方式？

## Google 說最好的團隊有這 5 個特征

### Zack Friedman

前活動參與者  
首席執行官，導師 (mentormoney.com)。暢銷書《檸檬水生活》作家。

它被稱為亞里士多德計劃。

目標是回答以下問題：“Google 的某個團隊高效的原因？”

以下是他們的發現。

### 優秀團隊的 5 個要素

Google 分析了來自高管、團隊領導和團隊成員的數據，以確定成功團隊的關鍵動力。重要的是，Google 研究團隊發現，最好的團隊之所以高效，是因為他們合作得很好，而不在於團隊中有誰。

以下是優秀團隊的 5 個要素：

1. 心理安全
2. 可靠性
3. 結構和清晰
4. 意義
5. 影響

讓我們詳細分析一下 Google 研究團隊的發現。

#### 1. 心理安全

心理安全與環境有關。是指創建一種安全的文化，在這種文化中，團隊成員感到足夠“安全”，可以承擔人際關係風險。鼓勵團隊成員發表意見，即使這與團隊立場相左，即使這可能有風險。然而，表現出高心理安全感的團隊鼓勵冒險。此外，當團隊成員承擔風險時，他們不會被視為破壞性、無禮或無能。

當團隊提倡心理安全時，思想就會自由流動，從而帶來更好的結果。您可以尋求幫助，而不必擔心遭到報復或對您的聲譽造成不利影響。團隊成員可以自在地提出問題和分享意見，這可以引發健康的辯論並幫助團隊蓬勃發展。

## 2. 可靠性

可靠性是關於承擔責任的。是關於可以依靠的。是關於信任的。

當團隊中的每個人都負責任、可靠和值得信賴時，團隊就會成功。

您經歷過多少有人推卸責任的團隊？我們都有這樣的經歷。哪怕團隊中只有一個人不能勝任工作，團隊也會崩潰。在一個高度可靠的團隊中，可以信任每個團隊成員都能高質量按時完成工作。

## 3. 結構和清晰

所有的團隊都需要結構和清晰，前提是規則不得過於死板，壓制進步。

當團隊具有結構和清晰度時，就會有具體而明確的業績標準和指令來工作和實現。通過這些投入，團隊成員便能了解自己的職能、目的、期望和業績目標。

對於結構和清晰度來說，具體性是關鍵。當團隊成員擁有清晰、具體和透明的目標時，他們就會茁壯成長，因為他們知道對他們的期望是什麼。例如，在 Google，目標和關鍵結果 (OKR's) 是一種管理工具，用於建立和傳達長期和短期目標。一些團隊甚至建立了一個共同的詞彙表，開始導入反映團隊身份的規範。

## 4. 意義

沒有人願意在沒有意義或目的的工作或組織中工作。因此，您可以想像一個團隊成員在沒有意義或目的的情況下在團隊中工作會有多麼難受。有很多方法可以在團隊結構中創造意義。例如，您可以在作品本身或最終產品中創造意義。

Google 發現，在工作中創造意義的其他方式包括創造財務保障、養家糊口、幫助團隊成功或展示自我表達。

## 5. 影響

工作就是為他人創造價值和影響。團隊成員想知道——從他們的主觀角度來看——他們所做的工作正在產生影響。此外，團隊成員希望感受到團隊的工作有助於推進組織的總體目標、使命和影響。為每個團隊成員預留時間來反思他們的影響，對於進一步強化目的和意義來說也是一個有價值的練習。

## 團隊有效性討論指南

以下是改進指標和指導性問題的示例。

### 心理安全

表明您的團隊需要提高心理安全感的跡象：

- 害怕徵求或提供建設性反饋
- 對表達不同的想法和提出“愚蠢”的問題猶豫不決

問自己的問題：

- 所有團隊成員是否都對在彼此面前進行頭腦風暴感到自在？
- 所有團隊成員是覺得他們可以在大家面前失敗，還是會感到被迴避？

給領導的提示：

- 徵求小組的看法和意見
- 分享有關個人和工作風格的資訊，鼓勵他人也這樣做。
- 觀看Amy Edmondson關於心理安全的TED演講

### 可靠性

表明您的團隊需要提高可靠性的跡象：

- 團隊對項目優先級或進度的可見性很差
- 責任分散，任務或問題沒有明確的責任人

問自己的問題：

- 當團隊成員說他們會完成某件事時，他們真的去做了嗎？
- 團隊成員是否主動就延誤問題相互溝通並承擔責任？

給領導的提示：

- 明確團隊成員的角色和職責
- 制定具體的方案計劃，使每個人的工作透明化

### 結構和清晰

表明您的團隊需要提高結構和清晰的跡象：

- 不清楚誰負責什麼
- 決策過程、負責人或理由不明確

問自己的問題：

- 團隊成員是否知道團隊和項目的目標是什麼以及如何實現？
- 團隊成員是否覺得他們擁有自主權、責任和獨立的項目？

給領導的提示：

- 定期傳達團隊目標並確保團隊成員了解實現這些目標的計劃
- 確保您的團隊會議有明確的議程和指定的領導者

## 意義

表明您的團隊需要改善意義的跡象：

- 完全基於能力、專長、工作量進行工作分配；很少考慮個人發展需要和興趣
- 缺乏對成就或里程碑的定期認可

問自己的問題：

- 這項工作是否給團隊成員帶來個人和職業成就感？
- 工作是否根據技能/能力和興趣與團隊成員相匹配？

給領導的提示：

- 對團隊成員正在做的出色的事情給予積極的反饋，並主動幫助他們解決他們遇到的困難
- 公開表達你對幫助你的人的感激之情

## 影響

表明您的團隊需要改善影響的跡象：

- 將工作視為“試水”
- 目標太多，限制了取得有意義進展的能力

問自己的問題：

- 團隊成員是否認為他們的工作能讓未來更美好？
- 團隊成員是否覺得他們的工作對更高層次的目標很重要？
- 當前的團隊流程對健康/倦怠有何影響？

給領導的提示：

- 共同創造一個清晰的願景，強化每個團隊成員的工作如何直接為團隊和更廣泛的組織目標做出貢獻
- 反思您正在做的工作以及它如何影響用戶或客戶和組織

## 小組討論#2: 討論指南

除了交流研究結果外，Google 研究人員還希望讓 Google 內部的領導者和員工了解自己團隊的動態，並提供改進建議。因此，他們圍繞這五個效率支柱制定了團隊效率討論指南。

本指南如何能幫助貴青少獅會、區或複合區內的團隊？

## 心理安全

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

組織行為學家、哈佛商學院領導力教授 Amy Edmondson 博士於 1999 年首次提出“團隊心理安全”的概念，並將其定義為“團隊成員持有的一種共同信念，即在團隊中可以安全地承擔人際關係風險”。

這意味著團隊的文化是：

- 團隊成員願意承認錯誤或提出困難的話題
- 團隊一起從這些錯誤中吸取教訓
- 團隊創造了一個安全的環境，成員們可以在其中公開分享想法，“相信團隊不會因為直言不諱而讓某人難堪、拒絕或懲罰他們”
- 團隊變得更強大，參與度和士氣更高，並擁有更好的決策和創新所需的數據

## Amy Edmondson – 心理安全和谷歌亞里士多德計劃

<https://youtu.be/DXgMV0Gmf08>

影片文本：

您可能已經聽說過這個，但這是我認為近年來讓心理安全引起注意，我已經研究這個結構很長時間了，當時 Google 進行了一項廣泛宣傳的研究，稱為亞里士多德計劃，希望回答一個簡單的問題，即“為什麼有些團隊的表現優於其他團隊？原因是什麼？是他們的教育嗎？是性別混合比例嗎？原因是什麼？”

所有這些研究，所有這些數據……Google 擁有的分析能力……為期三年的研究，180 個團隊，他們發現了什麼？領導這項研究的 Julia Rosovsky 說，令他們驚訝的是，心理安全感成為了關鍵因素。區分高效團隊和低效團隊的因素。這引起了他們的注意。這讓他們產生了興趣，“那麼我們能做些什麼呢？”

我們可以做些什麼來增加我們團隊的心理安全感？”從這項研究中得出的需要注意的結論，並不是谷歌的心理安全感特別高或低，而是谷歌在心理安全感方面的差異特別大。否則，它不可能站在前沿引領潮流。

所以，我們了解到這不是組織文化的作用。Google 的組織文化相當強大且廣為人知。但我們了解到，這種描述人際氛圍，被稱為心理安全的東西，是變化的。它在同一組織中的不同團隊中有所不同。對吧？所以，這是我們要牢記的事情。這是既是好消息也是壞消息。對吧？壞消息是，我們會很難說這樣的話：“好吧，我們做一個有心理安全的組織出來。整個東西。我們可以把它做出來。”這將很難做到。但好消息是，無論您在哪里工作，無論您站在哪裡，您都有機會在你的團隊中創造心理安全感。這是一種喜悅。這是可以創造出來的，我們將討論如何創造，而不用太擔心整個組織。

## 心理安全環境的 5 大裨益

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

透過花時間深入挖掘、真正關注並有意識地營造一個心理安全的環境，您可能會發現一些可以真正改善您的團隊的改進領域。以下是維持心理安全環境的 5 個已證實的裨益：

### 1. 增加保留

在過去的幾年裡，留住人才已成為許多公司面臨的一個大問題。許多人離開的原因之一是他們在工作環境中沒有安全感。無論是不耐煩的培訓師讓他們覺得提問很愚蠢，還是他們從來沒有覺得自己的貢獻是有意義的，心理上不安全的環境是失去最優秀人才的最快方式之一。

### 2. 提高生產力和效率

說實話：您還記得最近一次績效焦慮幫助你在某件事上做得很好是什麼時候嗎？除非你是稀有的超人，否則當你不為小錯誤而緊張或害怕因要求延長截止日期而被解僱時，你可能會表現得更好。一個經過充分研究的事實是，感到安全和被欣賞的人比那些總是感到處於邊緣的人表現得更好。

### 3. 更大的創造力和創新力

為了讓團隊的地形成為創造力和創新的沃土，土壤必須包含一定程度的信任。當存在這種信任時，人們會對自己提出問題和犯錯的能力充滿信心——從而自然形成創造力和創新。

要建立這種信任，必須有聯繫。講故事是一種在人與人之間建立聯繫的有效方式，可以激發信心和行動。總體結果將是更高效的工作流程、更深的幫助公司改進想法的源泉以及更滿意的團隊。

### 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“可有可無”——如果你想培養一個富有成效的環境，它們是至關重要的。創意領導力中心的一項研究發現，“工作場所的同理心與工作業績呈正相關。”

透過講故事，我們提供經由他人的眼睛看世界的機會，即使只是很短的時間，也創造了同情和包容的機會。故事可以幫助人們相互了解，並幫助您的領導者更好地了解他們的員工。如果您想在自己的招聘廣告中宣傳“偉大的組織文化”，那麼這種情緒安全感是絕對必要的。

### 5.一個讓人幸福的環境

這一點應該是顯而易見的，但如果你曾經有過一份讓你非常痛苦的工作，你很可能可以找出團隊讓你感到不安全的原因。如果領導者正在努力在團隊中創造心理安全感，那麼不僅人們會更快樂，而且他們也會感到足夠安全，可以提出任何如果放任不管就會惡化的問題（越早越好）。

真的，這一切都歸結為傾聽。創造一個環境，讓人們感到足夠安全，可以敞開心扉，因為他們的聲音能被聽到，這是至關重要的。這就是創造我們都渴望的人際關係的原因。

## Phil Boissiere 影片

<https://youtu.be/0AurglDbrJ4>

### 影片文本：

健康的團隊動態中經常缺少的是安全感。我說的不是人身安全。我說的是心理安全。說到心理，這很簡單，就是我們在想什麼，我們感覺到什麼。您的團隊是每個人都真正感受到包容的地方，還是只是一群經過挑選的人，一群經過挑選的領導？如果沒有安全感、溝通和嘗試新事物的能力，創新就會被扼殺，衝突就會加劇。

在反思您自己的團隊動態時，我希望您考慮一下，這是一個人們可以真正暢所欲言並挑戰現狀的環境嗎？他們在會議桌上感到受歡迎嗎？他們感到受到分享的鼓勵嗎？或者也許這是一個只鼓勵人們採取與集體一樣的思考以及不偏離道路的環境。這顯然不是心理安全。我記不起有多少次了，我與團隊合作，就為了有人能在會議結束時舉手，提供他們的觀點。這就是改變遊戲規則的想法。

最後一步，如果您是一個領導者，您會做到嗎？您真的體現了試圖培養的文化和價值觀嗎？您展現了自己脆弱的一面嗎？您承認錯誤並鼓勵人們給你反饋嗎？如果您犯了錯誤，你能道歉嗎？如果您是一個領導者而您沒有這樣做，那麼您想建立心理安全感肯定適得其反。當您的團隊安全時，您不必害怕衝突。不要讓您的盲點影響前進方向。不要有所遺漏。自己檢查一下。邀請人們敞開心扉。他們可能擁有您帶領團隊前進所需的答案。

現在，我希望您考慮一下您目前在青少獅會中所在的團隊。可以是委員會團隊或服務方案團隊。該團隊的效率如何？您覺得團隊裡的人有心理安全感嗎？

## 心理安全——團隊調查

在優秀的團隊中，人們會感到心理安全：他們會很自在地直言不諱、提出問題和承認錯誤。為了幫助我們更好地了解我們自己團隊的心理安全氛圍，請完成此調查。

從 1（非常不同意）到 5（非常同意）對以下陳述進行評分。

		非常 不同意				非常 同意
	<b>第一部分：個人安全感</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	在這個團隊中，要討論棘手的話題和問題很容易。					
2	如果我承認錯誤或犯錯，不會受到報復或批評。					
3	很容易向本團隊的成員尋求幫助。					
4	我覺得提供新想法是安全的，即使它們不是完全成型的計劃。					
	<b>第二部分：團隊尊重</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5	本團隊能夠接受成員的與眾不同。					
6	我的團隊成員歡迎我的想法，並給予它們時間和關注。					
7	本團隊的成員可以很容易地描述其他人貢獻的價值。					
	<b>第三部分：團隊學習</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8	在本團隊中，人們談論錯誤和改進方法並從中學習。					
9	我們花時間尋找新方法來改進我們團隊的工作流程。					
10	該團隊的成員提出了他們對團隊計劃或決策的擔憂。					
11	我們試圖發現我們的基本假設，並就正在討論的問題尋求反駁。					

資料來源：Amy Edmonson，“工作團隊中的心理安全和學習行為”，1999年。行政科學季刊 44、350 - 83。

## 活動：繞圈的故事

**概述：**學員即興編故事

**目標：**學習如何仔細傾聽，接受彼此的想法和意見，並提出創造性的解決方案

**時間：**10分鐘

**學員人數：**8-10 人

**說明：**

1. 組成8-10人的小組。\*
2. 站立或圍坐成一個圓圈。
3. 選擇一個人，以“從前有一名青少獅……”這句話開始
4. 第一個人右邊的人需要添加1-2句話來繼續故事。隨著故事的進展，故事應該是有意義的。
5. 繼續按順序繞圈，直到團隊中的每個人都為故事貢獻了1-2句話。
6. 最後一個人必須用1-2句話總結故事。

\*如果您是在教室裡，5-6人一桌，則這一桌便可以您的團隊。在這種情況下，故事應該在結束之前繞圈兩次。

## 如何培養團隊的心理安全感

### 展示參與

- 出席並專注於對話（例如，在會議期間關閉筆記本電腦）
- 帶著向團隊成員學習的目的提問
- 提供意見、互動並表明您正在傾聽
- 口頭回應以顯示參與（“這是有道理的。請告訴我們更多。”）
- 注意你的肢體語言；確保身體朝向或面對說話的人
- 進行眼神交流以顯示聯繫和積極傾聽

### 表示理解

- 重述所說的話以確認相互理解/一致（例如，“我聽到你說的是……”）；然後承認同意、不同意的領域，並對小組內的問題持開放態度
- 口頭驗證評論（“我明白了。”“我明白你在說什麼。”）
- 避免責備（“你為什麼這樣做？”）並專注於解決方案（“我們如何努力確保下次更順利？”，“我們可以一起做些什麼來製定下一次的遊戲計劃？”）
- 想想你的面部表情——它們是不是毫無表情（皺眉或做鬼臉）？
- 在談話/會議期間點頭表示理解

### 在人際關係中包容

- 分享有關個人和工作風格的資訊，鼓勵他人也這樣做。
- 與隊友保持聯繫（例如，抽出時間進行一對一的臨時對話、反饋會議、職業指導）
- 清楚地傳達在正常的一對一/團隊會議之外安排的臨時會議的目的
- 表達對團隊貢獻的感謝
- 如果團隊成員對另一個團隊成員發表負面評論，請介入
- 保持開放的身體姿勢（例如，面向所有團隊成員，不要背對著團隊的一部分）
- 建立融洽的關係（例如，與您的團隊成員談論他們工作之外的生活）

### 在決策中具有包容性

- 徵求團隊成員的意見、想法和回饋意見
- 不要打擾或允許打擾（例如，當有人被打擾時介入，並確保他/她的想法被聽到）
- 解釋您的決定背後的原因（現場或透過電子郵件，引導團隊了解您是如何做出決定的）
- 承認其他人的意見（例如，突出顯示團隊成員何時對成功或決策做出貢獻）

**表現出自信和信念，但又不會顯得頑固**

- 管理團隊討論（例如，不允許在團隊會議中竊竊私語，確保衝突不是針對個人的）
- 在團隊環境中使用清晰可聽的聲音
- 支持和代表團隊（例如，與高層領導分享團隊的工作，給予團隊成員信任）
- 邀請團隊挑戰你的觀點並反擊
- 展現脆弱的一面；與隊友分享您對工作和失敗的個人看法
- 鼓勵隊友冒險，並在自己的工作中表現出冒險精神

**資料來源**

- Edmondson和Lei (2014). “心理安全：人際建構的歷史、復興和未來，” 組織心理學和組織行為年度回顧。
- Edmondson (1999). 工作團隊中的心理安全和學習行為。行政科學季刊1999年6月。
- Goman, Carol Kinsey 博士 “領導者的無聲語言：肢體語言如何幫助——或傷害——你如何領導。” Jossey-Bass 出版社，2011年4月。

此內容來自 [rework.withgoogle.com](http://rework.withgoogle.com) (以下簡稱“網站”)，可根據網站上規定的使用條款用於非商業目的。