

青少獅提升課程

團隊合作



講師指南

課程時間：90 分鐘

使用《講師指南》

講師指南旨在為講師提供支持，為課程的每節課提供培訓概述，並附有促進課堂活動的說明和授課要求。講師指南中包括建議的談話要點、互動式活動的分步指導、每堂課的建議時間掌握及每堂課中使用的講義範本。

講師指南的設計目的在於，為講師提供所有必要的指示，以便根據預期的方法，在培訓內容中傳達預期的資訊。隨後將有對講師指南基本部分以及內容示例的描述。

課程背景

對課程進行簡要概述

課程目標

說明課程目的

課程的準備

說明課程所需的設備、材料和建議的房間佈置

課程時間表

提供課程順序及建議的時間

課程內容（導言、單元、總結）

對於講師指南的這一部分是一個分步驟的工具，您最好遵從指南逐步進行，以確保最後能實現所有的目標，以有效的方式對所有內容進行了學習，正確推進了所有活動並進行了合理的事後講解，時間要求也得到了滿足。

以下是指令的範例。一項指令始於一個帶有後續文本的命令詞。通常，指令會對您想要說或想要問以及您希望從學習者那裡獲得什麼樣的回應進行啟發。一些常用的命令詞是：*陳述*、*展示*、*詢問*、和*過渡*。我們*不希望*您在一項指令中照本宣科的重複文本。您最好是能將它們轉換為您自己的語言。當然，它的目的是確保您有能力充分表述自己的資訊。

陳述

似乎我們中的某些人對這一學術工作的觀點提出了質疑。我們並沒有看到短期內對它的迫切需求，也沒有看到其長遠的效用。

詢問

作為成人，我們是否有可能對我們的學習有更多的選擇？

以下是一個講師筆記的例子。講師筆記的目的是為您提供背景知識或者為授課或者促進課程特定部分的學習提出的建議。講師筆記還能提醒您參考學員手冊或確保某些特定的材料已經被講授。

給學員幾分鐘時間，讓他們通讀特點清單，並選擇一些與成人相關的特點。他們既可以單獨作業也可以協作作業。在作出決定之前，他們需要閱讀整個清單。

3 至 4 分鐘之後，請給出答案。

課程背景

團隊是一群為了一個共同目標而努力的人。我們都是青少獅會的會員，因此也是團隊的一員。為了實現目標，團隊 – 以及您的青少獅會會員 – 必須通力合作。研究表明，合作良好的團隊具有共同的特徵。此外，還有一個特徵，即心理安全，這是預測團隊效率最為重要的因素。

本課程讓學員討論有效團隊的特徵，並學習如何在自己的團隊中培養心理安全感。

課程目標

本課程結束時，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

課程的準備

材料

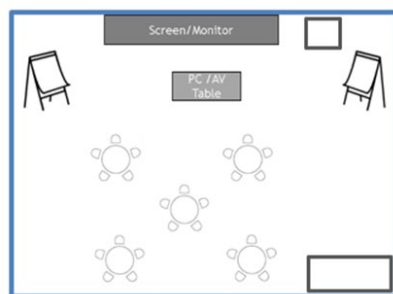
- 講師指南
- 學員手冊
- PowerPoint 投影片

設備

- 電腦
- 投影機和螢幕

建議的房間佈置

由於課程以互動和討論為基礎，建議進行以下的座位安排：



操作圖示



參閱
學員手冊

課程時間表

內容	教學概述	材料
引言 (20 分鐘)	活動： 找到你的名字雪球大戰 講解： 課程概述	PowerPoint 投影片 學員手冊
單元 1： 有效團隊的特征 (22 分鐘)	講解/討論： 團隊特性	PowerPoint 投影片 學員手冊
單元 2： 營造安全的團隊環境 (45 分鐘)	講解/討論： 心理安全的定義和裨益 活動： 圓圈裡的故事	PowerPoint 投影片 學員手冊
總結 (3 分鐘)	講解： 複習目標	PowerPoint 投影片
總時間：90 分鐘		

引言

總時間：20 分鐘

活動：找到你的名字雪球大戰(18 分鐘)

展示

放映投影片 1：課程名稱



詢問

誰打過雪仗？請舉手。

舉手的人可多可少，取決於學員來自世界的哪個區域。

陳述

玩過的人應該都會同意打雪仗很有趣！沒玩過的人，接下來可以有所期待了。今天，我們將以一場雪球大戰開始這節課！

展示

放映投影片 2：活動：雪球大戰



陳述

您可能會問打雪仗與團隊合作有什麼關係。通常打雪仗是一個人戰鬥！但今天的雪球大戰會有所不同。最後您會發現它與團隊合作的關係。



活動說明

請學員參閱《學員手冊》第 1 頁。

指導學員在第 1 頁的正面用大寫字母清楚地寫下自己的全名，然後從學員手冊中撕下該頁面。然後，讓他們撕下空白的第 2 頁。

接下來，讓他們將這兩頁每一頁都揉成一個緊密的球。這就是他們的兩個雪球（一個有名字，一個空白）。

每個人都製作好兩個雪球後，請學員組成大約 30 人的團隊。（替代方法：

根據團隊的規模，將房間分成兩半，組成 2 個團隊，或分成 4 個部分，組成 4 個團隊。如果需要，一個團隊最多可以有 40 人）。團隊最多可能需要 5 分鐘才能就位。

- 如果您是在一個大宴會廳裡，讓團隊分散到房間的不同區域。
- 如果您所在的教室有 20-40 名學員，則整個班級都可以成為團隊，並且可以使用整個教室區域。如果超過 40 人，則分成兩隊，讓每隊走到房間的兩側。

各隊在自己的區域集合後，就可以開始打雪仗了。建議他們留在自己的區域並控制住他們的雪球，以免與其他團隊混淆。鼓勵他們輕輕地扔雪球。讓他們撿起附近的雪球並再次拋扔，不斷進行，直到時間結束。

1-2 分鐘後宣布時間到。

時間到之後，告訴他們有 2 分鐘的時間找到寫有自己名字的雪球。不能互相幫助。在尋找自己的雪球時，如果打開的雪球不是自己的，或者是空白的，則應將其重新緊緊揉成一團，然後放回雪堆中。

2 分鐘後宣布時間到。

請找到了自己的雪球的人舉手。找到自己的雪球的人不會太多。

接下來，告訴學員如果他們沒有找到自己的雪球，還有 2 分鐘的時間，但這一次他們可以團隊合作。這意味著他們可以互相幫助。如果他們打開了一個不屬於自己的雪球，應該找到它屬於誰並交給他們。很可能會有更多人在不到 2 分鐘的時間內找到自己的雪球。

2 分鐘後宣布時間到。請找到了自己的雪球的人舉手。這次應該有很多人舉手。

讓他們回到座位上。鼓勵他們回收自己的雪球！

詢問

那麼，打雪仗與團隊合作有何關係？

讓一些學員做出回答。

如果您的課堂人不多，您可以讓學員自願舉手分享。如果您的課堂比較大，可能需要採取更具創意的做法。可能需要麥克風以幫助學員分享。

回應可能包括：

- 一起工作比單獨工作能更快地完成目標
- 互相幫助可以更有效地實現目標
- 單獨行動，您最終可能會找到自己的雪球，但共同努力會使它變得更快、更容易！

活動寓意：

有時人們會向他人隱藏資訊並與其他團隊成員保持距離。這種心態會破壞團隊乃至個人的成長。學會關心他人和為他人工作對於團隊的成功至關重要。

講解：評估概述(2 分鐘)

展示

放映投影片 3：海倫凱勒的引言



陳述

您在第一輪找不到你自己的雪球，因為您太專注於自己的雪球。然而，由於團隊合作和彼此分享的力量，在短短的時間內，你們中的更多人能夠在第二輪中找到自己的雪球。正如這句話所說，“團隊合作。我們一個人能做的很少，但在一起我們可以做很多。”

團隊是一群為了一個共同目標而努力的人。我們都是青少獅會的會員，因此也是團隊的一員。在每個分會、委員會和服務方案內部，都需要組成更小的團隊。有些團隊是永久的，有些是臨時的，為實現短期目標而組建。

展示

放映投影片 4：課程目標



陳述

為了實現目標，團隊 – 以及您的青少獅會會員 – 必須通力合作。研究表明，合作良好的團隊具有共同的特徵。此外，還有一個特徵，即心理安全，這是預測團隊效率最為重要的因素。

本課程結束時，您將能夠：

- 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

過渡

讓我們從思考有效團隊的特征開始。

單元 1：有效團隊的特征

總時間：22 分鐘

講解/討論：團隊特征（22 分鐘）

展示

放映投影片 5：怎樣才能形成有效的團隊？



陳述

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？花點時間和您周圍的人聊一聊什麼是高效的團隊。



請學員翻到學員手冊第 3 頁做筆記。

請學員與周圍的人討論問題。如果他們在教室裡，可以和同桌的人交談。

允許 5 分鐘時間討論。

請 2-3 名學員分享。（3 分鐘）

陳述

早在 2012 年，Google 就提出了類似的問題。怎樣才能形成有效的團隊？具體來說，Google 想知道為什麼有些團隊表現出色而其他團隊落後。與許多組織一樣，Google 高管認為，打造最好的團隊意味著聚集最優秀的人才。這是有道理的，對吧？最好的工程師，加上擁有 MBA 和博士學位的人，這就是完美的團隊！但他們很快發現事實並非如此。

展示

| 放映投影片 6：亞里士多德計劃



Google 試圖回答“是什麼造就了 Google 的高效團隊？”這個問題，並將之命名為亞里士多德計劃。他們招募了統計學家、組織心理學家、社會學家、工程師和研究人員來幫助解決這個問題。他們花了三年時間研究了 180 個 Google 團隊，進行了 200 多次採訪，並分析了 250 多種不同的團隊屬性。不幸的是，他們沒有發現可以用於製作夢之隊模板的清晰特徵模式。

由於沒有出現明確的模式來支持 Google 最初的理論，即最好的團隊是由最好的人組成的，他們開始考慮一些無形的因素。《紐約時報》一篇關於亞里士多德計劃的文章將這些無形的因素描述為“群體規範”——管理團隊在一起時如何運作的傳統、行為標準和不成文的規則。規範可以是不言而喻的，也可以是公開承認的，但它們的影響往往是深遠的。那便是一個更清晰的畫面開始出現的時候。

展示

放映投影片 7：有效團隊的特性



陳述

研究人員發現，真正重要的不是團隊中的成員，而是團隊如何合作。以下特徵按重要性排序：

- **心理安全**：團隊成員敢於在彼此面前冒險並呈現出脆弱的一面
- **可靠性**：團隊成員按時完成任務並達到高水平的卓越
- **結構和清晰**：團隊成員有明確的角色、計劃和目標
- **意義**：工作對團隊成員個人很重要
- **影響**：團隊成員認為他們的工作很重要並會帶來改變



請學員參閱《學員手冊》第 4-5 頁中了解更多細節。

您可以請學員舉手回答，在考慮他們的高效團隊時，是否有任何小組早些時候提出了一些與上述相同的特徵。

陳述

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。



請學員參閱學員手冊第 6-7 頁。

請學員花幾分鐘時間閱讀該指南。

詢問

本指南如何能幫助貴青少獅會、區或複合區內的團隊？



請學員翻到學員手冊第 8 頁做筆記。

請學員與周圍的人討論問題。如果他們在教室裡，可以和同桌的人交談。

允許 5 分鐘時間討論。

請 2-3 名學員分享。（3 分鐘）

過渡

當您開始考慮青少獅會內的團隊時，該討論指南可以幫助您專注於提高團隊效率的方法。但是，有一個特徵最引人注目。

單元 2：營造安全的團隊環境

總時間：45 分鐘

講解：心理安全的定義和裨益(20 分鐘)

陳述

在研究人員確定的有效團隊的五個關鍵特徵中，心理安全是迄今為止最重要的。

研究發現，心理安全水平高的團隊有效頻率是通常的兩倍。這些團隊中的人不太可能離開組織，更有可能接受團隊成員的不同想法，並且會更願意創新。

展示

放映投影片 8：心理安全的定義



陳述

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：

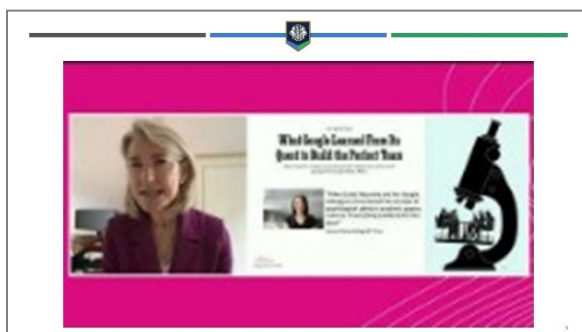
- 團隊成員願意承認錯誤或提出困難的話題
- 團隊一起從這些錯誤中吸取教訓
- 團隊創造了一個安全的環境，成員們可以在其中公開分享想法，“相信團隊不會因為直言不諱而讓某人難堪、拒絕或懲罰他們”
- 團隊變得更強大，參與度和士氣更高，並擁有更好的決策和創新所需的數據

陳述

Google 的研究結果強化了 Edmondson 教授的研究以及她十多年前介紹的心理安全的重要性。近年來，這一研究使這個概念重新回到了最前沿。讓我們聽聽 Edmondson 教授關於這個話題的看法。

展示

放映投影片 9：艾米·埃德蒙森教授



<https://youtu.be/DXgMV0Gmf08>



影片長度約為 2 分鐘 21 秒。

請學員參閱《學員手冊》第 9 頁影片的文本。

展示

放映投影片 10：心理安全的裨益



陳述

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五個已證實的裨益：

- 提高保留率——保留會員的時間更長
- 提高生產力和績效
- 更大的創造力和創新力
- 更高的包容性和同理心
- 一個屬於幸福的人的環境！

聽起來心理安全的好處非常值得維持心理安全環境的努力。



| 請學員參閱學員手冊的第 10-11 頁以了解更多細節。

詢問

那麼，得到 Google 的研究支持的哈佛教授提出的概念，該怎樣應用於我們青少獅會內的團隊？還是說……它只適用於工作場所嗎？

請 1-2 位學員回答。

如果您的課堂人不多，您可以讓學員自願舉手分享。如果您的課堂比較大，可能需要採取更具創意的做法。可能需要麥克風以幫助學員分享。

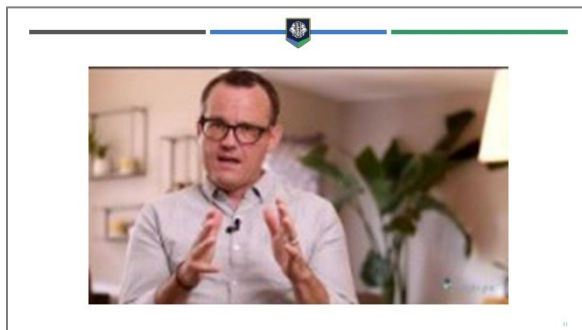
他們應該表明團隊內部的心理安全不僅適用於工作場所團隊，還適用於所有團隊，無論他們身在何處。對於任何有效的團隊，他們都可以納入心理安全的屬性。

陳述

讓我們聽聽舊金山灣區的認知活動專家、執行領導力教練、作家和心理治療師 Phil Boissiere 關於心理安全這個話題的一些看法。以下是他對心理安全的解釋和對領導者的建議。

展示

放映投影片 11：Phil Boissiere



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

影片長度約為 2 分鐘 01 秒。

請學員參閱學員手冊第 12 頁影片的文本。



陳述

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

鼓勵學員將他們的回答寫在學員手冊第 12 頁底部。



如果您不確定，可以在您回家之後請您的團隊完成學員手冊第 13 頁的“心理安全 - 團隊調查”，這是一個很好的起點。這可以為您提供一些關於您的團隊在心理安全方面的即時反饋。這與前面討論的團隊效率討論指南一起，是開始培養高效團隊的好方法！

陳述

假設您已經為您的團隊進行了“心理安全 - 團隊調查”，並且您發現您需要做一些工作來為您的團隊營造一個心理安全的環境。

Charles Duhigg 是一名記者，也是《更聰明更快更好》一書的作者，他曾在亞里士多德計劃團隊工作過，他指出，對於一個團隊來說，要實現心理安全，有兩個最重要的關鍵因素：

- **實行輪流平等發言**，換句話說就是，在會議期間每個人輪流發言的數量大致相同；
- **展現式傾聽**，換句話說就是，團隊成員透過重複剛剛說過的話並進行眼神交流來證明他們正在積極傾聽。

在嘗試培養一個心理安全的團隊時增加這兩個因素是您可以增加成功的方法。

活動：繞圈的故事（25 分鐘）

展示

放映投影片 12：活動：繞圈的故事



陳述

讓我們看看這兩個因素對團隊的影響。在以下活動中，您將作為一個團隊創建一個故事。這個故事可以是關於任何事情的。一個人將從“從前有一名青少獅……”這句話開始，然後團隊中的每個人都會輪流貢獻故事的一個片段。您必須仔細聆聽才能使故事流暢並富有創意。你們可以互相鼓勵，並對任何共享的想法持開放態度。

活動說明

請學員參閱學員手冊的第 14 頁以了解更多細節。

查看以下步驟：

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。

*如果他們是在教室裡，5-6 人一桌，則可將這一桌作為一個團隊。在這種情況下，故事應該在結束之前繞圈兩次。

較大的團體可能需要五分鐘或更長時間才能組成小組並開始。請鼓勵他們盡快開始。

10 分鐘後或大多數團隊似乎已完成時宣佈時間到。

以要求自願作答者分享他們的故事來對活動進行講解。（10 分鐘）

- 這項活動是如何證明輪流對話和展現性傾聽的平等性的？
- 讓每個人都有平等的分享機會是如何實現心理安全的？
- 如果一位團隊成員沒有為故事做出貢獻，會發生什麼？

在這次活動中，團隊中的每個人都有平等的發言機會，對故事的發展有發言權。每個團隊成員都受到重視。為了增加故事的內容，每個團隊成員都必須仔細聆聽並選擇合乎邏輯的下一步以推動故事向前發展。如果沒有每個成員為故事貢獻的力量，就不會有這樣的故事。如果沒有他們加入的片段，故事可能會朝著不同的方向發展，最終的結果也會有所不同。

當團隊成員覺得他們沒有平等的機會分享和被傾聽時，他們就不會分享想法。前進的道路是由每個人的想法共同構建的。如果沒有一個心理安全的環境，完成故事可能需要的某個想法，或者是解決問題的關鍵，可能就會被忽視，這可能會導致不成功的結果。

陳述



除了 Charles Duhigg 分享的關於如何培養團隊心理安全感的兩個因素之外，Google 還公佈了一些額外的注意事項。請查看學員手冊第 15-16 頁的內容，了解有關如何培養心理安全的更多想法。

總結

總時間：3 分鐘

講解/討論：回顧目標（3 分鐘）

展示

放映投影片 13：課程目標



陳述

今天我們花了一些時間討論有效團隊的特徵和心理安全的重要性。

花幾分鐘時間，提出以下問題來回顧目標：

誰可以/願意分享 Google 發現的高效團隊的五個特徵？

- 心理安全
- 可靠性
- 結構和清晰
- 意義
- 影響

誰可以/願意分享心理安全的定義及其裨益？

- 定義“團隊成員持有的共同信念，即團隊對於人際關係冒險是安全的。”
- 裨益：更高的保留率，更高的生產力和績效，更高的創造力和創新力，更高的包容性和同理心，一個屬於快樂的人的環境！

在團隊合作時，您可以通過哪些方式融入心理安全的屬性？

- 鼓勵透過輪流對話和展現性傾聽實現平等（Charles Duhigg）
- 展示參與、理解、包容、自信和信念（Google）

陳述

儘管 Google 努力尋找的是在其*自己的*組織內打造高效團隊的要素，但他們的發現對所有團隊，包括在企業界以及我們在世界各地的青少獅會都有影響。為了實現目標並產生最大的影響，團隊必須通力合作。您現在有一些工具可以帶回您的青少獅會，以提高他們的成功率，使他們在任何工作中都非常有效！