

青少狮提升课程

团队合作



讲师指南

课程时间：90 分钟

使用《讲师指南》

讲师指南旨在为讲师提供支持，为课程的每节课提供培训概述，并附有促进课堂活动的说明和授课要求。讲师指南中包括建议的谈话要点、交互式活动的分步指导、每堂课的建议时间掌握及每堂课中使用的讲义模板。

讲师指南的设计目的在于，为讲师提供所有必要的指示，以便根据预期的方法，在培训内容中传达预期的信息。随后将有对讲师指南基本部分以及内容示例的描述。

课程背景

对课程进行简要概述

课程目标

说明课程目的

课程的准备

说明课程所需的设备、材料和建议的房间布置

课程时间表

提供课程顺序及建议的时间

课程内容（导言、单元、总结）

对于讲师指南的这一部分是一个分步骤的工具，您最好遵从指南逐步进行，以确保最后能实现所有的目标，以有效的方式对所有内容进行了学习，正确推进了所有活动并进行了合理的事后讲解，时间要求也得到了满足。

以下是指令的范例。一项指令始于一个带有后续文本的命令词。通常，指令会对您想要说或想要问以及您希望从学习者那里获得什么样的回应进行启发。一些常用的命令词是：*陈述*、*展示*、*询问*、和*过渡*。我们**不希望**您在一项指令中照本宣科的重复文本。您最好是能将它们转换为您自己的语言。当然，它的目的是确保您有能力充分表述自己的信息。

陈述

似乎我们中的某些人对这一学术工作的观点提出了质疑。我们并没有看到短期内对它的迫切需求，也没有看到其长远的效用。

询问

作为成人，我们是否有可能对我们的学习有更多的选择？

以下是一个讲师笔记的例子。讲师笔记的目的是为您提供背景知识或者为授课或者促进课程特定部分的学习提出的建议。讲师笔记还能提醒您参考学员手册或确保某些特定的材料已经被讲授。

给学员几分钟时间，让他们通读特点清单，并选择一些与成人相关的特点。他们既可以单独作业也可以协作作业。在作出决定之前，他们需要阅读整个清单。

3 至 4 分钟之后，请给出答案。

课程背景

团队是一群为了一个共同目标而努力的人。我们都是青少狮会的会员，因此也是团队的一员。为了实现目标，团队 – 以及您的青少狮会会员 – 必须通力合作。研究表明，合作良好的团队具有共同的特征。此外，还有一个特征，即心理安全，这是预测团队效率最为重要的因素。

本课程让学员讨论有效团队的特征，并学习如何在自己的团队中培养心理安全感。

课程目标

本课程结束时，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

课程的准备

材料

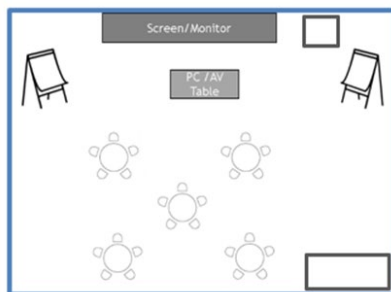
- 讲师指南
- 学员手册
- PowerPoint 投影片

设备

- 电脑
- 投影机和屏幕

建议的房间布置

由于课程以互动和讨论为基础，建议进行以下的座位安排：



操作图示



参阅
学员手册

课程时间表

内容	教学概述	材料
引言 (20 分钟)	活动：找到你的名字雪球大战 讲解：课程概述	PowerPoint 投影片 学员手册
单元 1： 有效团队的特征 (22 分钟)	讲解/讨论：团队特性	PowerPoint 投影片 学员手册
单元 2： 营造安全的团队环境 (45 分钟)	讲解/讨论：心理安全的定义和裨益 活动：圆圈里的故事	PowerPoint 投影片 学员手册
总结 (3 分钟)	讲解：复习目标	PowerPoint 投影片
总时间：90 分钟		

引言

总时间：20 分钟

活动：找到你的名字雪球大战(18 分钟)

展示

放映投影片 1：课程名称



询问

谁打过雪仗？请举手。

举手的人可多可少，取决于学员来自世界的哪个区域。

陈述

玩过的人应该都会同意打雪仗很有趣！没玩过的人，接下来可以有所期待了。今天，我们将以一场雪球大战开始这节课！

展示

放映投影片 2：活动：雪球大战



陈述

您可能会问打雪仗与团队合作有什么关系。通常打雪仗是一个人战斗！但今天的雪球大战会有所不同。最后您会发现它与团队合作的关系。



活动说明

请学员参阅《学员手册》第1页。

指导学员在第1页的正面用大写字母清楚地写下自己的全名，然后从学员手册中撕下该页面。然后，让他们撕下空白的第2页。

接下来，让他们将这两页每一页都揉成一个紧密的球。这就是他们的两个雪球（一个有名字，一个空白）。

每个人都制作好两个雪球后，请学员组成大约30人的团队。

（替代方法：

根据团队的规模，将房间分成两半，组成2个团队，或分成4个部分，组成4个团队。如果需要，一个团队最多可以有40人）。团队最多可能需要5分钟才能就位。

- 如果您是在一个大宴会厅里，让团队分散到房间的不同区域。
- 如果您所在的教室有20-40名学员，则整个班级都可以成为团队，并且可以使用整个教室区域。如果超过40人，则分成两队，让每队走到房间的两侧。

各队在自己的区域集合后，就可以开始打雪仗了。建议他们留在自己的区域并控制住他们的雪球，以免与其他团队混淆。鼓励他们轻轻地扔雪球。让他们捡起附近的雪球并再次抛扔，不断进行，直到时间结束。

1-2分钟后宣布时间到。

时间到之后，告诉他们有2分钟的时间找到写有自己名字的雪球。不能互相帮助。在寻找自己的雪球时，如果打开的雪球不是自己的，或者是空白的，则应将其重新紧紧揉成一团，然后放回雪堆中。

2 分钟后宣布时间到。

请找到了自己的雪球的人举手。找到自己的雪球的人不会太多。

接下来，告诉学员如果他们没有找到自己的雪球，还有 2 分钟的时间，但这一次他们可以团队合作。这意味着他们可以互相帮助。如果他们打开了一个不属于自己的雪球，应该找到它属于谁并交给他们。很可能会有更多人在不到 2 分钟的时间内找到自己的雪球。

2 分钟后宣布时间到。请找到了自己的雪球的人举手。这次应该有很多人举手。

让他们回到座位上。鼓励他们回收自己的雪球！

询问

那么，打雪仗与团队合作有何关系？

让一些学员做出回答。

如果您的课堂人不多，您可以让学员自愿举手分享。如果您的课堂比较大，可能需要采取更具创意的做法。可能需要麦克风以帮助学员分享。

回应可能包括：

- 一起工作比单独工作能更快地完成目标
- 互相帮助可以更有效地实现目标
- 单独行动，您最终可能会找到自己的雪球，但共同努力会使它变得更快、更容易！

活动寓意：

有时人们会向他人隐藏信息并与其他团队成员保持距离。这种心态会破坏团队乃至个人的成长。学会关心他人和为他人工作对于团队的成功至关重要。

讲解：评估概述(2 分钟)

展示

放映投影片 3：海伦凯勒的引言



陈述

您在第一轮找不到你自己的雪球，因为您太专注于自己的雪球。然而，由于团队合作和彼此分享的力量，在短短的时间内，你们中的更多人能够在第二轮中找到自己的雪球。正如这句话所说，“团队合作。我们一个人能做的很少，但在一起我们可以做很多。”

团队是一群为了一个共同目标而努力的人。我们都是青少狮会的会员，因此也是团队的一员。在每个分会、委员会和服务方案内部，都需要组成更小的团队。有些团队是永久的，有些是临时的，为实现短期目标而组建。

展示

放映投影片 4：课程目标



陈述

为了实现目标，团队 – 以及您的青少狮会会员 – 必须通力合作。研究表明，合作良好的团队具有共同的特征。此外，还有一个特征，即心理安全，这是预测团队效率最为重要的因素。

本课程结束时，您将能够：

- 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

过渡

让我们从思考有效团队的特征开始。

单元 1：有效团队的特征

总时间：22 分钟

讲解/讨论：团队特征（22 分钟）

展示

放映投影片 5：怎样才能形成有效的团队？



陈述

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？花点时间和您周围的人聊一聊什么是高效的团队。



请学员翻到学员手册第 3 页做笔记。

请学员与周围的人讨论问题。如果他们在教室里，可以和同桌的人交谈。

允许 5 分钟时间讨论。

请 2-3 名学员分享。（3 分钟）

陈述

早在 2012 年，Google 就提出了类似的问题。怎样才能形成有效的团队？具体来说，Google 想知道为什么有些团队表现出色而其他团队落后。与许多组织一样，Google 高管认为，打造最好的团队意味着聚集最优秀的人才。这是有道理的，对吧？最好的工程师，加上拥有 MBA 和博士学位的人，这就是完美的团队！但他们很快发现事实并非如此。

展示

| 放映投影片 6：亚里士多德计划



Google 试图回答“是什么造就了 Google 的高效团队？”这个问题，并将之命名为亚里士多德计划。他们招募了统计学家、组织心理学家、社会学家、工程师和研究人员来帮助解决这个问题。他们花了三年时间研究了 180 个 Google 团队，进行了 200 多次采访，并分析了 250 多种不同的团队属性。不幸的是，他们没有发现可以用于制作梦之队模板的清晰特征模式。

由于没有出现明确的模式来支持 Google 最初的理论，即最好的团队是由最好的人组成的，他们开始考虑一些无形的因素。《纽约时报》一篇关于亚里士多德计划的文章将这些无形的因素描述为“群体规范”——管理团队在一起时如何运作的传统、行为标准和不成文的规则。规范可以是不言而喻的，也可以是公开承认的，但它们的影响往往是深远的。那便是一个更清晰的画面开始出现的时候。

展示

放映投影片 7：有效团队的特性



陈述

研究人员发现，真正重要的不是团队中的成员，而是团队如何合作。以下特征按重要性排序：

- **心理安全**：团队成员敢于在彼此面前冒险并呈现出脆弱的一面
- **可靠性**：团队成员按时完成任务并达到高水平的卓越
- **结构和清晰**：团队成员有明确的角色、计划 and 目标
- **意义**：工作对团队成员个人很重要
- **影响**：团队成员认为他们的工作很重要并会带来改变



请学员参阅《学员手册》第 4-5 页中了解更多细节。

您可以请学员举手回答，在考虑他们的高效团队时，是否有任何小组早些时候提出了一些与上述相同的特征。

陈述

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。



请学员参阅学员手册第 6-7 页。

请学员花几分钟时间阅读该指南。

询问

本指南如何能帮助贵青少狮会、区或复合区内的团队？



请学员翻到学员手册第 8 页做笔记。

请学员与周围的人讨论问题。如果他们在教室里，可以和同桌的人交谈。

允许 5 分钟时间讨论。

请 2-3 名学员分享。（3 分钟）

过渡

当您开始考虑青少狮会内的团队时，该讨论指南可以帮助您专注于提高团队效率的方法。但是，有一个特征最引人注目。

单元 2：营造安全的团队环境

总时间：45 分钟

讲解：心理安全的定义和裨益 (20 分钟)

陈述

在研究人员确定的有效团队的五个关键特征中，心理安全是迄今为止最重要的。

研究发现，心理安全水平高的团队有效频率是通常的两倍。这些团队中的人不太可能离开组织，更有可能接受团队成员的不同想法，并且会更愿意创新。

展示

放映投影片 8：心理安全的定义



陈述

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：

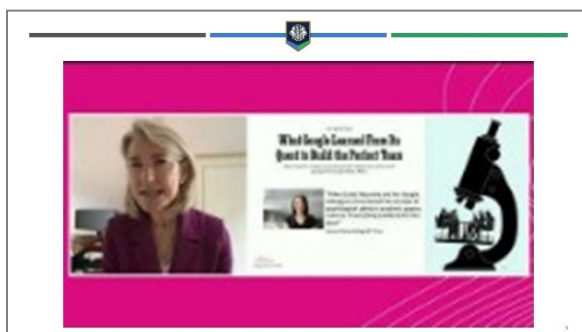
- 团队成员愿意承认错误或提出困难的话题
- 团队一起从这些错误中吸取教训
- 团队创造了一个安全的环境，成员们可以在其中公开分享想法，“相信团队不会因为直言不讳而让某人难堪、拒绝或惩罚他们”
- 团队变得更强大，参与度和士气更高，并拥有更好的决策和创新所需的数据

陈述

Google 的研究结果强化了 Edmondson 教授的研究以及她十多年前介绍的心理安全的重要性。近年来，这一研究使这个概念重新回到了最前沿。让我们听听 Edmondson 教授关于这个话题的看法。

展示

放映投影片 9：艾米·埃德蒙森教授



<https://youtu.be/DXgMV0Gmf08>



影片长度约为 2 分钟 21 秒。

请学员参阅《学员手册》第 9 页影片的文本。

展示

放映投影片 10：心理安全的裨益



陈述

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五个已证实的裨益：

- 提高保留率——保留会员的时间更长
- 提高生产力和绩效
- 更大的创造力和创新力
- 更高的包容性和同理心
- 一个属于幸福的人的环境！

听起来心理安全的好处非常值得维持心理安全环境的努力。



请学员参阅学员手册的第 10-11 页以了解更多细节。

询问

那么，得到 Google 的研究支持的哈佛教授提出的概念，该怎样应用于我们青少狮会内的团队？还是说……它只适用于工作场所吗？

请 1-2 位学员回答。

如果您的课堂人不多，您可以让学员自愿举手分享。如果您的课堂比较大，可能需要采取更具创意的做法。可能需要麦克风以帮助学员分享。

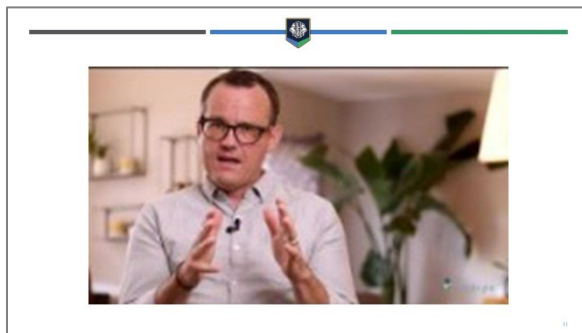
他们应该表明团队内部的心理安全不仅适用于工作场所团队，还适用于所有团队，无论他们身在何处。对于任何有效的团队，他们都可以纳入心理安全的属性。

陈述

让我们听听旧金山湾区的认知活动专家、执行领导力教练、作家和心理治疗师 Phil Boissiere 关于心理安全这个话题的一些看法。以下是他对心理安全的解释和对领导者的建议。

展示

放映投影片 11：Phil Boissiere



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

影片长度约为 2 分钟 01 秒。

请学员参阅学员手册第 12 页影片的文本。



陈述

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

鼓励学员将他们的回答写在学员手册第 12 页底部。



如果您不确定，可以在您回家之后请您的团队完成学员手册第 13 页的“心理安全 - 团队调查”，这是一个很好的起点。这可以为您提供一些关于您的团队在心理安全方面的实时反馈。这与前面讨论的团队效率讨论指南一起，是开始培养高效团队的好方法！

陈述

假设您已经为您的团队进行了“心理安全 - 团队调查”，并且您发现您需要做一些工作来为您的团队营造一个心理安全的环境。

Charles Duhigg 是一名记者，也是《更聪明更快更好》一书的作者，他曾在亚里士多德计划团队工作过，他指出，对于一个团队来说，要实现心理安全，有两个最重要的关键因素：

- **实行轮流平等发言**，换句话说就是，在会议期间每个人轮流发言的数量大致相同；
- **展现式倾听**，换句话说就是，团队成员通过重复刚刚说过的话并进行眼神交流来证明他们正在积极倾听。

在尝试培养一个心理安全的团队时增加这两个因素是您可以增加成功的方法。

活动：绕圈的故事（25 分钟）

展示

放映投影片 12：活动：绕圈的故事



陈述

让我们看看这两个因素对团队的影响。在以下活动中，您将作为一个团队创建一个故事。这个故事可以是关于任何事情。一个人将从“从前有一名青少狮……”这句话开始，然后团队中的每个人都会轮流贡献故事的一个片段。您必须仔细聆听才能使故事流畅并富有创意。你们可以互相鼓励，并对任何共享的想法持开放态度。

活动说明



请学员参阅学员手册的第 14 页以了解更多细节。

查看以下步骤:

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。

*如果他们是在教室里，5-6 人一桌，则可将这一桌作为一个团队。在这种情况下，故事应该在结束之前绕圈两次。

较大的团体可能需要五分钟或更长时间才能组成小组并开始。请鼓励他们尽快开始。

10 分钟后或大多数团队似乎已完成时宣布时间到。

以要求自愿作答者分享他们的故事来对活动进行讲解。（10 分钟）

- 这项活动是如何证明轮流对话和展现性倾听的平等性的？
- 让每个人都有平等的分享机会是如何实现心理安全的？
- 如果一位团队成员没有为故事做出贡献，会发生什么？

在这次活动中，团队中的每个人都有平等的发言机会，对故事的发展有发言权。每个团队成员都受到重视。为了增加故事的内容，每个团队成员都必须仔细聆听并选择合乎逻辑的下一步以推动故事向前发展。如果没有每个成员为故事贡献的力量，就不会有这样的故事。如果没有他们加入的片段，故事可能会朝着不同的方向发展，最终的结果也会有所不同。

当团队成员觉得他们没有平等的机会分享和被倾听时，他们就不会分享想法。前进的道路是由每个人的想法共同构建的。如果没有一个心理安全的环境，完成故事可能需要的某个想法，或者是解决问题的关键，可能就会被忽视，这可能会导致不成功的结果。

陈述



除了 Charles Duhigg 分享的关于如何培养团队心理安全感的两个因素之外，Google 还公布了一些额外的注意事项。请查看学员手册第 15-16 页的内容，了解有关如何培养心理安全的更多想法。

总结

总时间：3 分钟

讲解/讨论：回顾目标（3 分钟）

展示

放映投影片 13：课程目标



陈述

今天我们花了一些时间讨论有效团队的特征和心理安全的重要性。

花几分钟时间，提出以下问题来回顾目标：

谁可以/愿意分享 Google 发现的高效团队的五个特征？

- 心理安全
- 可靠性
- 结构和清晰
- 意义
- 影响

谁可以/愿意分享心理安全的定义及其裨益？

- 定义“团队成员持有的共同信念，即团队对于人际关系冒险是安全的。”
- 裨益：更高的保留率，更高的生产力和绩效，更高的创造力和创新力，更高的包容性和同理心，一个属于快乐的人的环境！

在团队合作时，您可以通过哪些方式融入心理安全的属性？

- 鼓励通过轮流对话和展现性倾听实现平等（Charles Duhigg）
- 展示参与、理解、包容、自信和信念（Google）

陈述

尽管 Google 努力寻找的是在其*自己的*组织内打造高效团队的要素，但他们的发现对所有团队，包括在企业界以及我们在世界各地的青少狮会都有影响。为了实现目标并产生最大的影响，团队必须通力合作。您现在有一些工具可以带回您的青少狮会，以提高他们的成功率，使他们在任何工作中都非常有效！