**如何利用团队关系与组织系统为自己赋能**

**主讲老师——卫小奎**

**【课程背景】**

在职场中的你，无论作为个人，还是作为一名团队管理者，你是否也在为以下这些工作情境中碰到的问题感到困扰呢？

1.大家的水平都差不多，为什么别人的升迁比自己快

2.为什么明明自己已经很努力了，但工作的成效就是不理想

3.因为不太擅长处理复杂的人际关系，导致自己在团队中影响力微弱

4.感觉缺乏有效的管理手段和方法，造成团队成员之间协作性差，缺乏凝聚力

5.工作时手忙脚乱，总是处理一些同质性问题，缺乏解决问题的系统全局思维能力

面对这些问题，您有何感想？

我们在日常的工作实践中，遇到问题总习惯从个体和事件本身去思考解决方案，忽略了事件本身背后的成员关系和系统网络的影响，其导致的最直接的结果就是工作事倍功半，成效甚微。尤其是团队成员之间的协作和配合更是如此，往往是抱怨和内耗严重，团队成员之间协作性差，自然导致的工作成效也不太理想。

本次课程能够帮助学员深刻领会自己与团队成员之间的关系类型和在团队中的位置，准确把握关系和系统网络对团队成员的具体影响。课程从介绍关系与系统网络的具体特性，到解析团队关系与系统网络理论知识对个体、团队、组织三个层面的正向影响和促进作用，并最终实现改进自我能力，融洽团队关系，提升组织绩效的目的。

**【课程收益】**

* 掌握并深刻理解我们所处的关系和系统网络对我们的具体影响；
* 重新审视自己所处的关系和系统网络的位置，找到快速改变自己职场处境的有效方法（系统“三度“模型）；
* 深刻领悟组织成员背后的关系和系统的本质，找到提升自我，影响他人的密码钥匙；
* 找到高效团队协作的方法和技巧，提升团队成员的工作效率；
* 提升自己的认知格局，利用组织系统的特性为自己赋能；
* 优化组织资源配置，提升组织绩效

【**课程对象】**

需要全方位提升自己管理能力的管理者或职场高功能人士

**【课程时长】**2天（12个小时）

【**课程特点】**

1、丰富生动的各种工作情景演示，给大家带来更直观的体悟和启发；

2、风趣的讲授风格，大量的情境式实操案例，开启寓教于乐的教学模式；

3、角色扮演，配合及时的点评反馈，加深大家对所学知识的领悟；

4、最前沿的认知心理学和组织行为学知识，让课程内容深刻而丰富，提升学员们的思维格局和认知水平；

5、大量通俗易懂的工具模型，简单易操作，能有效提升自己的管理水平

**【课程大纲】**

1. **课程前言：关系与系统网络对我们每个人的影响超乎我们想象**
2. 情境案例；当你遇到这样的情境，你会怎样做？
3. 思考：为什么在能力水平相当的情况下，有些人升职更快？
4. 从系统网络的视角来重新认识自己、团队、组织、城市、国家

1. **如何正确认识我们所处的关系与系统？**
2. 体验：从角色身份的角度思考“**我是谁**”？
3. 如何正确认识我们周围的关系

* 关系的定义
* 关系的三大特性
* 关系中角色的有效分配

1. 如何正确认识我们所处的系统

* 系统思维视角的重要性：三个石匠的故事
* 系统的四个层级
* 训练系统思考的三个层级
* 案例讨论：如何理解任正非说的“**让听得见炮声的人来呼唤炮火”**？

1. **组织中关系与系统网络的特性是什么？**
2. 关系塑造我们每个人的行为与情感

* 工作中常见的三种不健康关系类型
* “关系三角化”对我们每个人的影响
* “关系三角化”的额外“收益”
* 走出不健康关系的有效途径

1. 个体在组织系统网络中的位置判断（中心度）

* 度中心度：与你产生联系的人数
* 中介中心度：通过你产生联系的次数
* 特征向量中心度：与你产生联系的人的重要性

1. 个体在组织网络中的重要性判断（结构洞）

* 信息优势
* 权力优势
* 控制优势

1. 网络效应造就世界的不公平

* 遵循正态分布的情境分析
* 遵循幂律分布的情境分析

1. **如何利用关系与系统网络提升自己的工作效率？**
2. 有效化解工作关系中的矛盾与冲突

* 化解关系冲突的四个原则
* 巧用标准影响力来说服对方
* 善于对不同类型的利益进行置换来提高说服效果
* 巧用“问题外化技术”来化解冲突

1. 在旧有的网络中占据关键节点，或重新搭建自己的网络

* 用“三度”标准来衡量自己的位置
* 调整自己在旧有网络中的位置
* 搭建新网络的思路与方法

1. 掌握非正式网络的特性，发挥它的正面效用

* 东西方文化的差异
* 内圈特性
* 外圈特性
* 熟人圈特性

1. 利用系统门槛模型让自己的意见更容易被大家接受

* 案例思考：当你遇到这样的情境，你会怎么做？
* 对于改进型想法，该如何说服对方
* 对于创新型想法，该如何说服对方

1. 警惕并避免自己犯“好心办坏事”的错误

* 案例讨论：为什么马路越宽，道路交通约容易拥堵
* 布雷斯悖论的概念以及带给我们的启示

1. **如何利用关系与系统网络提升我们团队的工作效率？**
2. 团队中关系进化的四个阶段

* 理想期
* 冲突期
* 整合期
* 协作创造期

1. 团队工作中，塑造团队成员性格的方法

* 明确性
* 一致性
* 约束性
* 严重性

1. 善用“头脑风暴”来激发团队成员心智

* 案例分析：阿拉斯加如何解决冬天电线结冰的难题？
* 创意与决策的区别
* 现场演示：如何快速找到解决问题的答案？

1. 团队协作过程中，角色分配的技巧

* 九型人格团队成员匹配模型
* 贝尔宾团队角色模型

1. 利用“相对剥夺“理论来快速凝聚团队战斗力

* 案例讨论：影片“兄弟连“给我们带来的启示
* “相对剥夺“理论来源：人性的比较与嫉妒
* 利用“相对剥夺“需要注意的事项

1. 团队工作中避免团队陷入“团体迷思“陷阱

* “团体迷思”产生的原因
* “团体迷思“对团队工作造成的危害
* 破解“团体迷思“的方法

1. **如何利用关系与系统理论来提升我们组织的运行效率？**
2. 利用网络效用的特性，拉开与竞争对手的差距

* 案例讨论：如何理解互联网企业的“烧钱“行为？
* 网络效应的特性以及与规模效应的区别
* 单边网络效应与跨边网络效应

1. 未来组织的形态：去中心化的组织，如何分配资源

* 案例讨论：游击队与正规军的区别
* 新形势下，为什么组织需要去中心化？
* 打造去中心化组织的方法

1. 有效化解组织中的办公室政治所产生的冲突

* 回避组织冲突可能带来的后果
* 了解冲突背后的非正式网络结构
* 冲突的四种类型及相应的应对方法

1. 共享心智，管理组织知识资产

* 传统依靠文字记录知识的弊端
* 建立共享心智的要点与方法

1. 洞悉组织运作的潜规则：利他惩罚

* “利他惩罚“背后的心理机制
* “利他惩罚“给我们组织管理带来的启示

1. **总结与回顾**
2. **启示一：从关系和系统网络的视角重新审视个人的成长进步**

* 关系与系统网络对我们每个人的影响超乎我们的想象
* 在努力之前，不妨先审视自己在组织中的位置
* 在这个充满挑战的时代，选择有时候比努力更重要
* 带着关系和系统网络的视角，我们有将可能与成功更近

1. **启示二：从关系和系统网络的视角重新审视团队协作的效率**

* 看待一个人的具体行为，要从他所在的关系中去理解
* 一个人的性格是可以通过团队协作来改变和强化的
* 团队成员的智慧和创意潜能是巨大的，关键是如何发掘
* 团队工作的开展要依靠不同角色的人相互协作配合完成
* 快速凝聚团队战斗力是有方法的（相对剥夺）
* 在某些时候，团队内部过于团结并不一定是好事

1. **启示三：从关系和系统网络的视角重新审视组织运作的效率**

* 面对多变的外部环境，组织的弹性和灵活性将尤为重要
* 组织与组织之间的竞争，更高层面是系统网络之间的竞争
* 组织内部团队成员之间的矛盾需要我们及时识别与化解
* 组织多做善事，不仅有利于树立良好的组织形象，更有利于激发内部成员的工作动力（利他惩罚）