

Quick Emotional Intelligence Activities for Busy Managers
50 Team Exercises That Get Results in Just 15 Minutes

提高团队情商的 50种活动

经理人快速提升团队绩效的工具

(美) 阿黛勒·林恩 著
朱殿章 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Quick Emotional Intelligence Activities for Busy Managers
50 Team Exercises That Get Results in Just 15 Minutes

提高团队情商的 50种活动

经理人快速提升团队绩效的工具

(美) 阿黛勒·林恩 著
朱殿章 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Adele B. Lynn: Quick Emotional Intelligence Activities for Busy Managers: 50 Team Exercises That Get Results in Just 15 Minutes

Copyright © 2007 Adele B. Lynn.

Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York. All rights reserved.

本书中文简体字版经由 AMACOM 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2012-0391

图书在版编目（CIP）数据

提高团队情商的 50 种活动：经理人快速提升团队绩效的工具 /（美）林恩（Lynn,A.B.）著；朱殿章译. —北京：电子工业出版社，2012.3

书名原文: Quick Emotional Intelligence Activities for Busy Managers: 50 Team Exercises That Get Results in Just 15 Minutes

ISBN 978-7-121-15729-5

I. ①提… II. ①林… ②朱… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 008669 号

责任编辑：马晓云

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：13.25 字数：171 千字

印 次：2012 年 3 月第 1 次印刷

定 价：36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zits@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言



不管一个人多么杰出或博学，如果他不具备团队合作能力，团队的目标就可能受到影响。团队合作技能源于团队成员的情商。人们互动的方式决定了他们能否有效地开展合作。人们的言行、表达方式，以及参与或避免冲突的方式，都会影响团队关系。这些互动技能要求个体具有强烈的自我意识，并了解他们对团队的影响。我经常被问及的一个问题是：“你如何增强一个人的自我意识？”这一问题的答案也是增强团队合作的关键所在，即提高情商。而提高情商的途径就是自我意识。只有跨过这道门槛，才能成为一名优秀的团队成员。因此，本书的目的在于培养团队的情商，并提高团队成员的自我意识水平，从而使他们了解对彼此的影响，并开展成功的互动。

为什么要关心团队成员是否有自我意识，并了解他们对彼此的影响呢？谁在乎大家能否和睦相处呢？你肯定听说过甚至可能信奉这样的哲学：“我们来这里不是为了喜欢上彼此，而是为了把工作做好。”这种说法没有错。本书设计这些活动也不是为了让人们喜欢上彼此。不过大



Quick Emotional Intelligence Activities for Busy Managers

量的案例和研究都支持这样一个事实：人们的互动技能会影响工作的完成情况。领导者不能忽视这样一个事实：人们的团队合作技能是工作中的重要环节。

不过，组织中的很多人并没有意识到除了技术或工作技能，他们还需要具备与团队合作相关的一整套技能。每名管理者、监督者或项目负责人都会告诉你，当人们开展团队合作，而不是从个人利益和需求出发时，工作就会进展得更加顺利，工作效率和质量也会提高。这些能够促进团队合作的互动技能并没有包含在教科书和培训手册中。我们的培训关注的是如何完成工作，而不是在完成工作同时的附加。本书将向管理者、监督者和团队领导者提供用于提高团队成员情商的便捷工具，从而使团队以有利于提高生产率的方式开展互动，并最终成功地实现目标。尽管本书可能无法治愈遭到严重破坏的团队的病症，但它能够使团队成员认识到实现成功需要具备什么样的条件。

本书中的活动将向团队成员提供在团队环境中审视自身行为的实用方法。有些活动旨在帮助团队成员认识自身的行为，以及这些行为对其他团队成员的影响；有些活动旨在帮助团队成员获得新技能；还有一些活动旨在强化、发展团队成员间的关系，并加强他们对彼此的理解。尽管本书的着眼点在于在团队环境中提高情商，大部分人将发现这些信息对他们的个人生活也是有帮助的，可以运用到个人生活中去。增强自我意识并了解自己对他人的影响，有利于改进我们与家人、朋友的关系，以及工作中的关系。因此，大部分人将发现这些信息的好处已经超出了工作范畴。作为领导者或引导者，对这一好处的利用将给你的工作带来便利。

每个活动都与提高情商的步骤相关。用于提高情商的7个步骤是观

察、理解、停顿、引导、反思、庆祝、重复。

1. 观察。观察要求我们全面地了解自己的思维、感受和行为方式，以及我们对他人的影响。通过了解自身及对他人的影响，我们就能够更好地决定如何与团队成员互动，并决定这些互动是否还有改进的余地。在很多情况下，团队成员并没有意识到别人对自己行为的看法。这是增强自我意识的一个重要步骤。本书包含许多有助于人们增强自我意识的活动。

2. 理解。理解要求我们确认自己在团队环境中的思维、感受和行为模式的常见模式。我们在合作的过程中会形成互动模式。这些模式一旦建立，就很难打破。如果我们不理解这些模式，就不可能打破这些模式。这一步骤有助于我们理解与他人互动时的常见模式。本书中的一些活动旨在帮助团队思考并理解行为的常见模式，以及这些模式对团队的好处和坏处。这一步骤增加了自我意识的深度，因为它为打破模式并建立与行为相关的新目标做好了准备。

3. 停顿。这一步骤是短暂的思考，在这一过程中我们会考虑为了整个团队的利益，应该如何与他人互动。每个人都应该做到三思而后行。对一些人来讲，这一简单的停顿步骤成为与他人的积极互动和消极互动的分水岭。本书包含了一些有助于人们认识和锻炼这一技能的活动。在有些情况下，单单这一步骤就能够带来行为的巨大改变。当人们停下来思考时，他们往往会调整自身的行为。

4. 引导。这一步骤能够使我们形成深思熟虑的行动，而不是对团队中的事件或环境的直接回应。这一步骤意味着全面地考虑采取什么样的行动，而不是对特定的环境或人物做出回应。有时人们只是不知道他们能够采取什么样的替代行为来改进团队互动。一些活动能够帮助人们





Quick Emotional Intelligence Activities for Busy Managers

决定如何重新引导他们的行为，从而改进团队互动。团队成员学习新的行为方式有助于改进他们的互动。

5. **反思。**反思要求我们对互动进行思考，并形成可以用于未来互动的宝贵认识。学习如何反思能够大大改变我们的行为。本书中的一些活动要求人们练习反思，并改进团队互动。人们会被要求反思自身及团队的行为。当团队练习反思时，自我意识能够得到增强。

6. **庆祝。**庆祝要求团队肯定积极的互动，并强化未来的积极互动的可能性。庆祝团队成员的积极互动，积极的团队更有可能在将来开展积极的互动。本书包含了用于肯定、庆祝团队成绩的活动。

7. **重复。**在每次互动中，我们都有机会重复所学到的东西。开展团队合作的好处在于每天都会带来实践和改进工作关系的新机会。

所有活动都支持这7个步骤中的一个或多个。本书第1章准备了“50个活动概览”，给出这一指南是为了便于参考，从而使领导者或引导者知道哪个活动对应哪个步骤。

目 录



第 1 章	50 个活动概览	1
第 2 章	每个活动包含的类目	8
第 3 章	如何使用本书	13
第 4 章	领导者需要知道的	18
第 5 章	活动	27
EQ 1	情绪测试	28
EQ 2	我最出色	32
EQ 3	铅气球	36
EQ 4	团队习惯做法	39
EQ 5	氦气球	42
EQ 6	敏感问题和热按钮	45

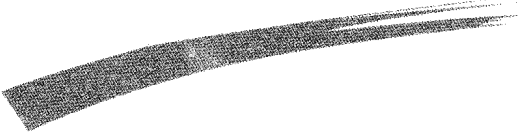


Quick Emotional Intelligence Activities for Busy Managers

EQ 7	精神杀手	48
EQ 8	鼓舞士气	51
EQ 9	了解高压状态下的习惯做法	54
EQ 10	庆祝团队的成绩	58
EQ 11	识别团队成员的天赋	62
EQ 12	认识固有想法	66
EQ 13	合唱队指挥	71
EQ 14	团队优势的 360 度评估	75
EQ 15	团队劣势的 360 度评估	79
EQ 16	大胆发言	83
EQ 17	眼神交流	86
EQ 18	我的“12 个坏思维”	90
EQ 19	搜查证	94
EQ 20	PFAT 自我检测	98
EQ 21	PFAT 团队检测	103
EQ 22	成见	108
EQ 23	聆听内心的想法	111
EQ 24	行为的结果	114
EQ 25	互换位置	118
EQ 26	进一步考虑	122
EQ 27	寻求新结局	125
EQ 28	和谐的“声音”	128
EQ 29	记忆中的情感	131

EQ 30	认识自身优势	134
EQ 31	情感奖品	137
EQ 32	神秘的仰慕者	140
EQ 33	成绩花园	144
EQ 34	尊重画像	147
EQ 35	完美的团队	150
EQ 36	审视内心	154
EQ 37	定期反思	158
EQ 38	最佳失败	162
EQ 39	第一印象	165
EQ 40	思维和感觉	168
EQ 41	卡通角色	171
EQ 42	扔石头	174
EQ 43	暂停按钮	177
EQ 44	暂停信号	182
EQ 45	最佳实践	185
EQ 46	英雄	188
EQ 47	深呼吸	191
EQ 48	魔力表达语	194
EQ 49	放飞价值观	197
EQ 50	发生的变化	200

第 1 章



50 个活动概览



Quick Emotional Intelligence Activities for Busy Managers

表 1-1 旨在帮助你选择适合自己的团队会议的活动。针对每个活动，表格显示了该活动对应提高情商的 7 个步骤中的哪些步骤、风险水平、目标和内容提要，从而帮助你快速找到满足自己需求的活动。建议从一些低风险的活动开始，它们有助于团队熟悉情感的概念。要想了解更多关于活动选择的信息，参见第 3 章。

表 1-1 50 个活动概览

活 动	7 个 步骤	风险 水平	目 标	内容提要
EQ 1 情绪测试	1	低	进一步了解情 绪	把彩色便笺贴到情感/情绪 图表上，讨论对团队的影响
EQ 2 我最出色	2	中	探讨竞争的消 极性性质	“这没有什么，让我来给你 们讲讲……”引导者选择的话 题
EQ 3 铅气球	2、3	高	确认尚未解决 的冲突	确认和讨论团队冲突的来 源
EQ 4 团队习惯 做法	2	中	确认团队的习 惯做法	讨论团队在不同情况下的 习惯做法，如挫败、压力大和 过度劳累等情况
EQ 5 氦气球	1	中	在团队成员间 培养积极互动的 意识	团队成员轮流作为被讨论 的对象，每个团队成员轮流陈 述被讨论对象所表现出的积 极行为
EQ 6 敏感问题 和热按钮	1	高	确认敏感问题 和影响	引导者向团队展示一些尚 未完成的句子，帮助大家了解 他们的敏感问题并提示其他 团队成员

续表

活 动	7 个 步骤	风险 水平	目 标	内容提要
EQ 7 精神杀手	1	低— 中	增强对精神杀手的意识	通过集体讨论列出一些可能的精神杀手
EQ 8 鼓舞士气	1	低	激发团队的能力	身体运动, 当团队取得成功时, 进行重复和庆祝
EQ 9 了解高压状态下的习惯做法	2	高	确认个人在高压状态下的习惯做法	考虑导致压力的情况, 以及你在压力状态下的行为
EQ 10 庆祝团队的成绩	5、6	低	确认团队的成绩并进行庆祝	集体讨论成绩——结果和团队互动
EQ 11 识别团队成员的天赋	5、6	中	认可团队成员的技能	使用礼品卡和礼品袋帮助团队成员识别彼此的技能
EQ 12 认识固有想法	2	中	认识“声音”	使用工作表确认导致积极和消极行为的“声音”
EQ 13 合唱队指挥	4	中	帮助人们认识选择想法或声音的力量	让团队成员扮演积极声音和消极声音的角色
EQ 14 团队优势的 360 度评估	2~5	低	获得关于团队优势的 360 度反馈	让团队之外的人确认团队的 5 个优势, 团队成员也提供优势的比较
EQ 15 团队劣势的 360 度评估	2~5	高	获得关于团队劣势的 360 度反馈	让团队之外的人确认团队的 5 个劣势, 团队成员也提供劣势的比较
EQ 16 大胆发言	1~4	中	给所有的成员同等的发言时间	使用发言棒表示谁拥有发言的机会, 探讨一些人不发言的原因



Quick Emotional Intelligence Activities for Busy Managers

续表

活 动	7 个 步骤	风险 水平	目 标	内容提要
EQ 17 眼神交流	1	高	了解眼神交流和眼神交流对他人的影响	为团队成员录像,明确他们是如何利用眼神交流的
EQ 18 我的“12个坏思维”	4	高	确认和分享“12个坏思维”	回顾“12个坏思维”并与队友分享最常见的“12个坏思维”
EQ 19 搜查证	4	高	观察他人的“12个坏思维”并提供反馈	当发现他人表现出“12个坏思维”时,向其出示仿制的搜查证
EQ 20 PFAT 自我检测	1、2	高	向团队成员提供包含4个方面的清单,用于冲突中的自我检测	让团队围绕一个有争议的话题展开辩论,从而使团队成员进行自我检测
EQ 21 PFAT 团队检测	1、2	高	向团队成员提供包含4个方面的清单,用于冲突中的团队检测	让团队围绕一个有争议的话题展开辩论,从而使团队成员进行团队检测
EQ 22 成见	4	低	确认关于人的成见	展示图片或标题,让大家写下他们的第一反应或第一印象
EQ 23 聆听内心的想法	1、2	低	认识内部对话和它对行为的影响	随机选择一些时间点聆听内部对话
EQ 24 行为的结果	4	中	反思和比较实际的行为和原来的意图	关于说过的话,对方的理解及如何改进的工作表

续表

活 动	7 个 步骤	风险 水平	目 标	内容提要
EQ 25 互换位置	4	低	对比自信和不自信的行为,增强对具有相反倾向的人的同理心	在讨论中互换位置,让平时健谈的人保持沉默,让平时沉默寡言的人多说话
EQ 26 进一步考虑	4	低	在进入下一个议程之前,给大家留出思考的时间,从而发现没有表达的观点或反对意见	在会议过程中多次提出“还有什么”的问题,直到讨论结束
EQ 27 寻求新结局	4	低	通过想象熟悉情境的新结局,确定改变未来的方式	回顾程式化的情境,想象新的结局
EQ 28 和谐的“声音”	4	中	创建用于克服消极“声音”的想法/战略	寻找有着同样“声音”的人,获得关于抑制这些“声音”的建议
EQ 29 记忆中的情感	5	低—中	反思工作场所中的情感,从过去的经验中学习	从鱼缸中选择一种颜色,用颜色代表情感,让成员反思过去的事件
EQ 30 认识自身优势	2	低	增强对优势和独特性的认识	创建一则突出优势、包含图片和语言元素的商业广告
EQ 31 情感奖品	5、6	低	在团队互动中强化意图和行为之间的联系	回忆对其他团队成员的积极意图和行动
EQ 32 神秘的仰慕者	1~6	中	建立积极的关系和了解优势	观察者寻找优势然后提供反馈



Quick Emotional Intelligence Activities for Busy Managers

续表

活 动	7 个 步骤	风险 水平	目 标	内容提要
EQ 33 成绩花园	1、5、6	低	认可成绩、核心价值观和特征	花朵代表成绩，根代表带来成功的核心价值观和特征
EQ 34 尊重画像	1、5、6	中	认可和承认团队成员身上值得尊重的特征	画面部自画像，让团队成员在自画像上写评语
EQ 35 完美的团队	4	低	想象完美团队的行为	找到代表完美团队图片，然后确定实现理想的行为
EQ 36 审视内心	1、2	高	暴露团队成员对决定的感受	在图表中的对应位置标记对某个决定的感受
EQ 37 定期反思	5	高	评价团队互动	团队比较他们的互动并确定通过什么样的行动改进
EQ 38 最佳失败	5	高	团队成员反思失败并吸取教训	团队成员反思他们本来应该采取的正确行为
EQ 39 第一印象	1~5	中	获得关于第一印象的反馈	团队成员向彼此阐述对对方的第一印象
EQ 40 思维和感觉	4	中	区分思维和感觉在决策中扮演的不同角色	让团队成员写出他们在决策或问题解决中的思维和感觉
EQ 41 卡通角色	1、2	低	增强自我意识，并通过使用卡通角色展示团队成员的特征	团队成员想出能够描述他们特点的卡通角色
EQ 42 扔石头	2~5	中	确认和消除对团队成员造成障碍的特征	在石头上写上代表消极特征或思维模式的词语，然后把石头扔掉



续表

活 动	7 个 步骤	风险 水平	目 标	内容提要
EQ 43 暂停按钮	3、4	低	在行动之前暂停并考虑意图	团队成员练习暂停并使用工作表预测不同回应会带来什么样的结果
EQ 44 暂停信号	3	中	帮助团队成员确认在消极行为之前出现的警告信号	每个团队成员都会拥有一个暂停精灵，帮助他识别显示暂停需求的警告信号
EQ 45 最佳实践	6	低	帮助团队认可和庆祝它的最佳实践	集体讨论最佳实践，反思特征，寻找庆祝或纪念的方式
EQ 46 英雄	6	低	庆祝我们自身和我们的仰慕对象共有的品质	选择英雄并确认团队成员具备英雄的哪些品质
EQ 47 深呼吸	3	低	学习和练习呼吸技能，帮助团队暂停消极的情绪反应	练习深呼吸的步骤，暂停消极的反应
EQ 48 魔力表达语	3	低	参与者确认能够帮助团队转变思维的咒语	确认咒语并把它写在索引卡片上
EQ 49 放飞价值观	1、2、6	高	团队成员确认价值观被妥协的情况	把价值观写在纸飞机上，代表价值观的“坠毁”
EQ 50 发生的变化	1、2	中	参与者确认他们的改变	参与者带来旧照片，并谈论现在的他们与过去相比发生了哪些变化