

领导干部团队 心理训练理论与实务

LINGDAO GANBU TUANDUI
XINLI XUNLIAN LILUN YU SHIWU

赵红艳 著



人民出版社

领导干部团队 心理训练理论与实务

LINGDAO GANBU TUANDUI
XINLI XUNLIAN LILUN YU SHIWU

赵红艳 著



人民出版社

责任编辑：王世勇

图书在版编目（CIP）数据

领导干部团队心理训练理论与实务 / 赵红艳 著. —北京：
人民出版社，2016.5

ISBN 978-7-01-016146-4

I. ①领… II. ①赵… III. ①中国共产党—干部管理—心理训练—研究
IV. ①D262.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 084520 号

领导干部团队心理训练理论与实务

LINGDAO GANBU TUANDUI XINLI XUNLIAN LILUN YU SHIWU

赵红艳 著

人民出版社 出版发行

（100706 北京市东城区隆福寺街 99 号）

北京汇林印务有限公司印刷 新华书店经销

2016 年 5 月第 1 版 2016 年 5 月北京第 1 次印刷

开本：710 毫米 × 1000 毫米 1/16 印张：22.5

字数：375 千字 印数：0,001—2,000 册

ISBN 978-7-01-016146-4 定价：58.00 元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话：（010）65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书，如有印制质量问题，我社负责调换。

服务电话：（010）65250042

前 言

孔子曰：“博学而笃志，切问而近思，仁在其中矣。”学习是我们中华民族的传统美德，也是我党领导干部提高素质、加强党性修养，提高精神境界的重要途径；更是领导干部提高执政能力的必然要求。在当前社会大转型时期领导干部心理健康事关党和国家事业的未来。特别基层领导干部作为党和国家事业发展的中流砥柱，承担着支撑大厦的重任；“上面千条线，下面一根针”，面对复杂的环境，心理承受的压力越来越大。在此形势下我党和国家十分重视对领导干部培训研究，2015年10月14日起施行的《干部教育培训工作条例》第三十条规定：干部教育培训应当根据内容要求和干部特点，综合运用讲授式、研讨式、案例式、模拟式、体验式等教学方法，实现教学相长、学学相长。专业意义上的心理训练真正在我国发展只是近几年的事，以增强心理素质为目的的心理训练愈来愈成为领导干部培训的重要研究领域，引导和支持干部教育培训方式方法创新，成为我们亟待研究的课题。

领导干部团队心理训练是一种应用心理学基本原理，借助团队情境体验式培训作为媒介手段的一种对领导干部的心理进行训练方式，用于提高受训领导干部心理素质和心理健康水平的综合性团队心理素质训练方法。我们期望通过本课题研究，通过设置一些符合组织团队建设、个体情景应对的相关内容，让参加训练的领导干部在特定情境中得到情绪的宣泄和体验；在团队合作中增强团队的了解、沟通与融合，有效缓解个体压力与组织压力，构建领导干部心理训练系统，帮助领导干部更新健康观念，增长心理知识，调节心理机能，保持

心理健康，开发心理潜能，打造过硬心理，以提高领导干部的整体素质与个性的和谐发展，提升干部队伍的整体形象和工作能力。

在本书撰写过程中，我们秉承以下内容：

第一，用积极心理学的思想作为全书的重要指导思想。该书在写作过程中始终把积极心理学思想放在首位，用积极心理学思想分析领导干部的心理健康现状，引导领导干部正确看待心理健康问题，以积极的心态评价心理健康，以积极的心态引导心理健康，以积极的心态修正各种心理上的不适。积极心理学是心理健康研究的最新发展趋势之一，它的最大特点是把每一个人都看成具有相当发展潜力的“好人”，而不是传统意义上的“亚健康人”。心理健康工作的作用是把调动每一个人的“心理积极性”，最大限度地发挥其潜能。

第二，突出实际应用性。团体心理行为训练是一项整合多门技术的新型心理训练技术，本书作为基层领导干部心理训练的指导用书，不再对心理学基础知识进行普及性介绍，而是突出实用性、可操作性，把艰涩的心理学理论化作可以理解的浅显内容。本书根据我国基层领导干部的心理健康状况，提出了常见心理问题的团队训练解决方案。提出的解决方案与以往的书籍有很大差别，它更加注重贴近基层干部的实际情况，而不是简单地把其他相关的内容移植过来。近年来，心理学发展的一个重要趋势是强调其本土性，也就是心理学更突出其地域性和行业性，因为人与人之间的心理差别比原来人们想象的要大得多，相同的心理标准和方法也许只适用于某类人或某几类人，能够适应全体人群的理论和方法相对较少。

第三，把艰深的心理学理论化作可以理解的浅显内容。心理学诞生以后，人们一直偏重理论研究，而忽略了对实践的指导作用，而这些理论往往更多的适用于研究人员的阅读与使用，对普通人来讲，理解起来比较困难。如何把高深的心理学理论转化为普通人可接受的理论是人们关注的焦点问题。本书在这方面做努力尝试，找到理论指导实践的切入点，变高深的理论为非专业人员可接受的浅显话语，即使没有心理学基础的人也能“一读就懂，一懂会用”，可操作性强。本书学习、借鉴、整理、原创汇编了几十个常用训练活动，包括领导力、倾听、理解、管理、影响、行动、过程、认知、行为、游戏、绘画、音乐、沙盘、色彩、示范、催眠、放松、语言等多种技术，提出了领导干部常见

心理问题的团队训练解决方案，供心理老师在训练中根据训练目标选用适当的技术，并进行编撰修订链接。

总之，本书在写作中本着学用结合的原则，突出了职业教育的特点，体例简明，量大面广，是一本贴近职业的专业教材，既可作为领导干部心理训练老师培训的读物，也可为领导干部日常心理工作提供参考。

在本书的写作过程中借鉴和参考了众多学者的研究成果，考虑便于阅读及编辑体例，未能一一列举出来，在此表示衷心感谢！由于领导干部团队心理训练在我国毕竟起步不久，相关知识、技能体系尚待完善，编写中可供参阅的资料有限，许多内容是根据多年从事相关培训的经验而来。加之笔者水平有限，自己也在学习中，因此，书中诸多疏漏、不妥之处在所难免，恳请专家学者和广大读者批评指正，以期教学时修正！

作者

2016年2月4日

目 录

前 言	1
第一章 领导干部团队心理训练基本理论	1
第一节 领导干部团队心理训练概述	1
第二节 领导干部团队心理训练主要理论	15
第三节 领导干部团队心理训练历史和发展	18
第二章 领导干部团队心理训练老师	27
第一节 团队心理训练老师的基本要求	27
第二节 团队心理训练老师的知识能力	34
第三节 团队心理训练老师的队伍培训	46
第三章 领导干部团队心理训练方案设计	51
第一节 领导干部团队心理训练设计要素	51
第二节 领导干部团队心理训练设计内容	58
第三节 结构式训练设计特点	66
第四节 非结构式训练设计特点	69
第五节 领导干部团队心理训练方案集锦	79

第四章 领导干部团队心理训练流程技术·····	95
第一节 训练准备技术·····	95
第二节 团队组成技术·····	112
第三节 训练过渡技术·····	127
第四节 目标训练技术·····	137
第五节 分享讨论技术·····	150
第六节 训练结束技术·····	160
第七节 训练追踪技术·····	168
第五章 领导干部团队心理训练技术·····	170
第一节 团队心理训练之基本技术·····	170
第二节 团队心理训练之共情技术·····	174
第三节 团队心理训练之倾听技术·····	178
第四节 团队心理训练之观察技术·····	184
第五节 团队心理训练之发问技术·····	186
第六节 团队心理训练之解释技术·····	190
第七节 团队心理训练之面质技术·····	193
第六章 领导干部团队心理训练操作方法·····	199
第一节 领导干部团队操作训练方法·····	199
第二节 领导干部团队授课训练方法·····	208
第三节 领导干部团队心理测评方法·····	213
第四节 领导干部团队沙盘训练方法·····	217
第五节 领导干部团队催眠训练方法·····	225
第六节 领导干部团队放松训练方法·····	233
第七章 领导干部团队心理训练情境技术·····	240
第一节 团队心理训练之角色扮演·····	240
第二节 团队心理训练之心理剧·····	247

第三节 团队心理训练之空椅子·····	254
第四节 团队心理训练之人际交往·····	261
第五节 团队心理训练之非言语交流·····	268
第六节 团队心理训练之科目集锦·····	275
 第八章 领导干部团队心理危机干预训练·····	 300
第一节 领导干部心理危机干预基础理论·····	300
第二节 领导干部心理危机干预技术·····	307
第三节 危机干预技术之集体晤谈·····	312
 第九章 领导干部团队心理训练效果评估·····	 320
第一节 领导干部团队心理训练评估概述·····	320
第二节 领导干部团队心理训练评估方法·····	334
 主要参考文献·····	 347
后 记·····	349

第一章 领导干部团队心理训练基本理论

心理学大师罗杰斯说过：“人类社会最伟大的发明之一是‘小团体运动’，帮助了无数人更好地生活。”以增强心理素质为目的的心理训练愈来愈成为各行业应用心理学的重要研究领域。专业意义上的心理训练真正在我国发展只有近几年的历史，团队心理训练成为领导干部心理训练的主要形式之一。

第一节 领导干部团队心理训练概述

团队心理训练为参加者提供了一种良好的社会活动场所，创造了一种信任的、温暖的、支持的团队气氛，使学员可以以他人为镜，反省自己，深化认识，同时也成为他人的社会支持力量。团队心理训练有助于培养学员与他人相处及合作的能力；加深自我了解，增强自信心，开发潜能；加强团体的归属感、凝聚力及团结。

一、领导干部心理训练的必要性

近年来，领导干部心理问题日益受到关注和重视。关心领导干部心理健康，提高领导干部心理素质，已经列为干部教育培训的重要内容。领导干部健

康心理的塑造是一项系统工程，建立健全领导干部的心理培训模式，才能提高心理培训的针对性、实效性。

（一）加强领导干部心理培训的现实意义

领导干部是一个重要而特殊的职业群体，他们是社会各个层面的管理者、协调者，重大社会任务的组织者、指挥者，各项社会公共资源的掌管者、支配者，同时，承担着较大的社会责任。其心理素质的优劣、心理调适能力的高低，直接影响着个人整体素质的发挥。可以说，良好的心理是健康、快乐、全面发展的基础，是领导干部把握角色、履行职责、取得业绩的重要潜质，更是领导干部担当大任的重要心理品质。因此，加强对领导干部进行心理培训，使领导干部有健康的心理，这既是领导干部群体面临的现实问题，也是政府和社会必须重视的问题。应把提高心理素质作为领导干部培训的一个重点，让领导干部多掌握心理学知识，提高应对自身心理问题的能力。

从当前一些干部违纪违法的案件中不难发现，导致这些人出现“滑坡”，既有政治上的因素，如理想缺失、信念动摇、价值观、人生观发生扭曲等，同时也有心理方面的因素，如对权力、金钱严重的攀比心理，导致由不服气、有怨气到赌气，再发展到因心理失衡而利用职权谋取私利，最后断送了自己的政治生命。还有一些干部缺乏心理卫生方面的知识，在工作或生活中碰到问题时“看不开”、“想不通”，无法释放、化解不良情绪，导致抑郁成疾，损害身心，影响了工作和生活。这也从一个侧面反映出当前干部教育培训工作的科学化程度还不够高，特别是加强干部心理健康工作与新形势的要求还存在一定的差距，突出表现在：干部培训内容多侧重于能力素质、品德素质和知识素质，而忽视心理素质的培养和培训；培训多侧重于世界观、价值观、人生观的培养，而忽略了心理调适能力的提升，忽略了这个群体所面临的压力和心理困境。应当意识到，领导干部也是生活中的普通人，不可避免地也会碰到心理问题。干部的教育培训在注重政治思想教育的同时，也应该注意加强干部的心理健康教育和疏导工作，提高干部的心理素质和心理保健能力，使之始终保持良好的心态。

（二）建立健全领导干部的心理培训模式

完善干部心理培训体系。把领导干部的心理健康教育纳入干部教育培训规划和干部教育培训课程体系，开设干部心理健康教育必修课、定期举办干部心理健康教育专家讲座，播放心理素质教育专题片，确保干部每年读一本心理健康教育书籍，听一堂心理健康教育课等。通过不同的方式和途径，向干部讲授宣传心理健康方面的知识，帮助干部正确认识自身的心理特点，掌握解决自己心理问题的方法和技巧，学会自我心理调适，增强心理承受能力。

建立干部心理测评系统。将心理测评融入到干部考察、考核中，注重了解干部的个性修养、适应力、承受力等各方面情况，建立干部心理健康档案，记录干部的性格和心理状况等，为开展领导干部心理培训提供基础资料。定期做好干部心理测评工作，并根据测评结果制定和实施心理培训方案。

建构干部心理咨询机制。针对由于心理疏导渠道缺乏导致一些干部有了心理困惑“不知道宣泄、不敢宣泄、不能宣泄”的问题，建构起完善的干部心理咨询机制，为承受压力、陷入心理困境的干部提供心理咨询或治疗的重要途径。设立干部心理咨询室，聘请心理咨询专家或建立“干部心理沟通台账”，形成与干部定期进行心理沟通的良性反应机制，做到“五个必谈”，即干部任职调整时必须谈、受到表彰批评时必须谈、工作生活状态不佳时必须谈、出现苗头问题时必须谈、个人及家庭发生重大事项时必须谈，以便更好了解干部的思想情绪，有针对性地做好干部的心理关怀、心理疏导工作。

（三）创新领导干部团队心理训练模式

意大利教育学家玛丽亚·蒙台梭利（Maria Montessori）说过：“我听过的我会忘记，我看过的我会记得，我做过的我才会理解”，所以学习知识同样也离不开实践操作。在心理训练中，老师要培养学员良好的实践操作习惯。在领导干部心理健康教育中，团队心理训练所强调的不只在认知或知识的层面，而是大量情感的介入，主张用直接的方法来改变团队成员。所以，团队心理训练非常注重团队过程、团队动力、引导技巧及训练技术等，以帮助领导干部作深入的自我探索，解决他们在生活、学习、交友、感情、事业发展等方面的困扰。运用角色扮演法、行为训练和团体讨论等团体心理训练方法，这

对于有效解决领导干部的心理障碍、取得理想心理培训效果，不无裨益。一般而言，团队心理训练属较专业的范畴，必须由受过专业训练、能胜任的老师来带领。

可以说，良好的心理是健康、快乐、全面发展的基础，是领导干部把握角色、履行职责、取得业绩的重要潜质，更是领导干部担当大任的重要心理品质。因此，加强对领导干部进行心理培训，使领导干部有健康的心理，这既是领导干部群体面临的现实问题，也是政府和社会必须重视的问题。应把提高心理素质作为领导干部培训的一个重点，让领导干部多掌握心理学知识，提高应对自身心理问题的能力。

二、领导干部团队心理训练释义

界定概念是研究探讨的逻辑起点。虽然学界现在还没有标准的领导干部团队心理训练定义，但我们可以通过已知概念进行推导演绎。

（一）干部团队心理训练基本概念

1. 干部。“干部”一词来自于日语，是根据法语“cadre——骨骼”一词意译成，字面意思是“骨干部分”，引申指在国家机关、军队和公共团体中起骨干作用的人员。1922年7月，中国共产党第二次全国代表大会制定的党章中，首次使用了“干部”一词。从此以后，在中国共产党和国家机关、军队、人民团体、科学、文化等部门和企事业单位中担任一定公职的人员都称为“干部”。

基层应该是一个大概念，既包括广大农村，也包括城市的街道社区；既涵盖县级以下党政机关、企事业单位和社会团体组织，也包括非公有制组织和中小企业；既包含自主创业、自谋职业，也包括艰苦行业和艰苦岗位。县级以下干部可以统称为基层干部。

本书讨论的团队心理训练的主要对象是作为国家政府体系的科级、县处级公务员，企事业单位的相关基层领导干部。对象包括县（市、区、旗）直属部门机关干部、乡镇（街道）干部、县域企事业单位领导人员、村（社区）主要负责人、乡村集体经济组织中的党组织负责人、非公有制经济组织和社会组织

党组织负责人等。

2. 团队。团队(team)是由两个以上人员组成的,为了达到共同的目标,在同一规范的约束下相互依存、彼此影响、协同互动的人群结合体。团队的特征表现为:有一定规模,成员具有共识,彼此互动,有行为规范。

与“团队”既相似又区别的是“团体”。对团体(group)学者们有不同的见解。伯吉斯(E. Burgess, 1929)最早在《人格和社会群体》一书中,将“团体”定义为“若干互动的具有特定人格的个人的集合”。1950年,哈默斯(Hamas)进一步指出所谓团体应指一群人彼此互动沟通一段时间,以使每个人不需要通过他人而能与其他人面对面地沟通。心理学研究证明,人类的生活方式离不开团体,团体更注重群体性集合。

3. 心理。心理(psychology)是人脑对客观物质世界的主观反应,心理现象包括心理过程和人格。心理是高度有组织的物质脑的特性,主体对客体的反映。它是通过感觉、知觉、表象、记忆、想象、思维、感情和意志等多种多样的形式表现出来的。

4. 训练。训练(train)是指有计划有步骤地通过反复学习使学员发生心理性和生理性强化反应,从而改变学员素质、能力的活动。训练也是培养人的一种手段。

(二) 领导干部团队心理训练定义

1. 心理训练

心理训练最初只是运动心理学的一个专业名词,其目标是通过运动员的心理进行有意识的专门训练,使其发生变化以适应运动比赛的要求,从而提高运动成绩。

心理训练可以从广义和狭义两个角度来理解。广义的心理训练是指以特定心理特征为目标,通过创设一定的情境,借助多种刺激手段,对人的生理、心理有意识地施加影响,使人的生理、心理状态发生变化,并能控制达到最适宜的程度,借以提高心理效率和社会功能,增强身心健康。狭义的心理训练是指以特定心理特征为目标,使用仪器、动作等具体手段,改变、调节某一心理因素,达到最佳心理状态。

2. 团队心理训练

美国团体工作专业协会(the Association of Specialists in Group Work, ASGW) 1991年发表的《团体工作者专业训练标准》将团队工作定义为:“泛指通过团体的方式助人或完成任务的一种广泛的专业实务工作。通常由具备专业能力的实务工作者,运用团体的理论和历程,以协助一群互相依赖的人达成他们个人的、人际的或任务有关的共同目标。”

团队心理训练是在团队情境中提供心理帮助与指导的一种心理训练形式。它是通过团队内人际交互作用,促使个体在交往中通过观察、学习、体验,认识自我。探讨自我、接纳自我,调整和改善与他人的关系,学习新的态度与行为方式,以发展良好的生活适应的助人过程。团队训练是通过团队来指导个人,即通过团队活动协助参加者发展个人潜能,学习解决问题及克服情绪、行为上的困难。

3. 领导干部团队心理训练

领导干部心理训练是运用心理学原理,有意识、有目的地对领导干部心理过程、个性心理特征和施加影响,使其形成领导干部所需要的心理素质、以提升工作绩效和身心健康水平的行为方法。

领导干部团队心理训练是一种应用心理学基本原理,借助团队情境体验式培训作为媒介手段的一种对领导干部的心理进行训练方式,用于提高受训领导干部心理素质和心理健康水平的综合性团队心理素质训练方法。训练通过设置一些符合组织团队建设、个体情景应对的相关内容,让参加训练的受训人员在特定情境中得到情绪的宣泄和体验;在团队合作中增强团队的了解、沟通与融合,有效缓解个体压力与组织压力。

(三) 领导干部团队心理训练的诠释

团队训练的特色在于培养信任感和归属感,由对团队的信任到信任周围的其他人,由对团队的归属感扩大到对单位、社会及国家的认同感和归属感。

1. 团队心理训练是具有心理学背景的老师对训练对象进行帮助的过程,这一过程是建立在双方良好的人际关系基础之上的。老师运用专业技能及所创造的良好训练气氛,帮助学员以更为有效的方式对待自己和周围环境,促进个人

的成长与发展。

2. 团队心理训练是一系列的心理活动的过程。从老师的角度看,帮助来学员更好地理解自己,更有效地工作,其中包含一系列的心理活动在内。从学员的角度看,在训练过程中需要接受新的信息,学习新的行为,学会调整情绪以及解决问题的技能,作出某种决定,这都涉及一系列的心理活动。

3. 团队心理训练是由专业老师从事的一项特殊训练。老师必须是受过严格专业训练、拥有这项服务所必需的知识和技能,尤其是具有接受他人的基本态度和理解他人的能力、得到权威机构认可的专业人员。

领导干部要承受来自方方面面的压力,心理压力远远高于常人。从这一职业的性质、特点可以看出,领导干部不仅需要具有良好的政治素质、业务素质、体能素质,更需要具有良好的心理素质,这就提出了对领导干部的心理进行训练的任务。

三、领导干部团队心理训练分类

团队心理训练的类型非常多,没有统一的分类标准,可以按照不同的标准把团队心理训练分成不同类型。

(一) 美国团体工作专业协会分类标准借鉴

美国团体工作专业协会(ASGW)为四种类型的团队设定了培训标准:

1. 任务/工作团队。团队以完成特定任务或工作为目的,目标非常明确,而非以改变个人为宗旨,通常只会面四次或少数几次。如工作团队、讨论团队、学习团队、委员会等。团队运作历程可区分为开始、转换、工作及结束阶段。成员最好少于12位较有效率。任务完成时,团队也就解散了。领导者的角色在于使团队成员将注意力集中在任务上,并促进讨论和相互作用。

2. 辅导/心理教育团队。团队通常运用教育功能,预防个人或人际的困扰问题。通常以一种不具威胁性的方式进行团队活动或讨论;内容常包括个人的、社交的、职办的、教育的信息,由10—40位一般功能健全的人所组成。团队领导者为成员提供不同主题的信息,然后从团队成员那里得到反映和评

论。领导者担当教育和引导讨论的角色。一般只有1次聚会。如“怎样更有效率地应对生活中的压力”，帮助参加者学会应对压力的技巧，人数约5—15人。

3. 训练/人际问题解决团队。团队通过团队成员的互动以促进成员的成长和改变；强调团队动力和成员间的人际关系，通过成员间的互动和互相反馈，目的在解决成员发展上或情境性的困扰问题。通常由有一般生活中的困扰问题的人所组成。每个团队人数约5—8人，不超过12人。平均进行6—16次团队活动。在团队中，成员有机会探索和发展个人目标，并更好地认识自己和其他人，改善人际沟通，以及评估自身的价值观念。领导者需要广博知识。随着不同的问题浮出，会出现大量训练工作。

4. 心理治疗/人格重建团队。团队通常在医疗机构进行，对象是有异常行为或严重心理困扰的人，目的以促进其心理健康。团队通常由受过临床和团队领导专业训练的专业人员带领。成员人数从二三人到12人不等。因为要对成员的人格和行为做深度的探索和分析，团队常需要数月甚至更长时间。

（二）根据不同标准的训练分类

1. 结构式团队训练与非结构式团队训练

结构式团队心理训练是指事先做了充分的计划和准备，安排有固定程序的活动让学员来实施的训练。此类训练有预定的目标，比较注重针对训练所要达到的目标，设计活动以引导学员参与训练学习。在这类团队中，老师的身份易辨认、角色明确，经常需要采用较多的引导技巧，促进训练内互动。而学员自主性与自发性的行为相对减少。优点是：训练早期就能增加学员的合作，减低参加者的焦虑，容易聚焦。

非结构式团队心理训练是指不安排有程序的固定训练，老师配合学员的需要、根据团队动力的发展状况及学员彼此的互动关系来决定训练的目标、过程及运作程序。老师常潜入团队中，身份不易被觉察，主要任务是催化、支持，多以非指导方式来进行。非结构团队训练也会适当运用团队活动和练习。像“大家谈”团队就是典型的非结构式团队训练。一般适合年龄较长、心智成熟、表达能力较强的人。