

Group
Dynamics
for Teams

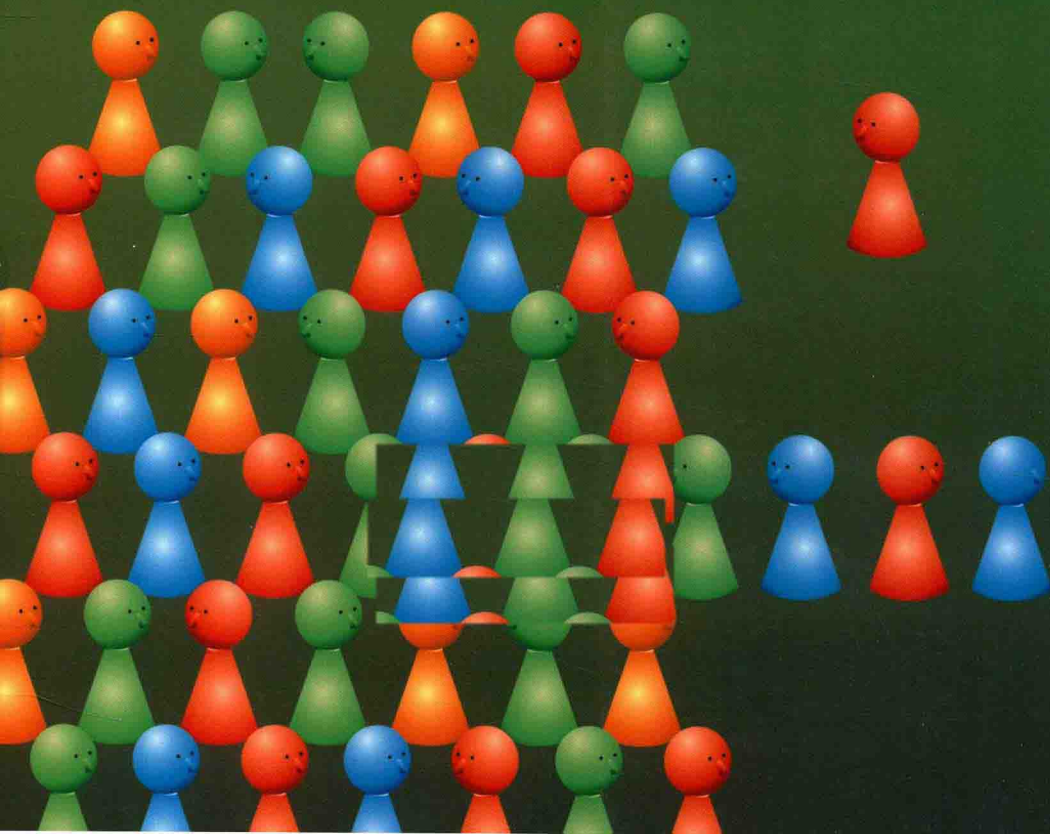
團體動力學

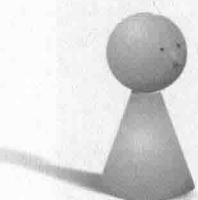
——團隊工作的運用

作者 ● Daniel Levi

審閱 ● 曾華源、蕭高明

譯者 ● 蔡春美、蘇韋列、蕭景容、魏慧珠





Dyna
for Teams

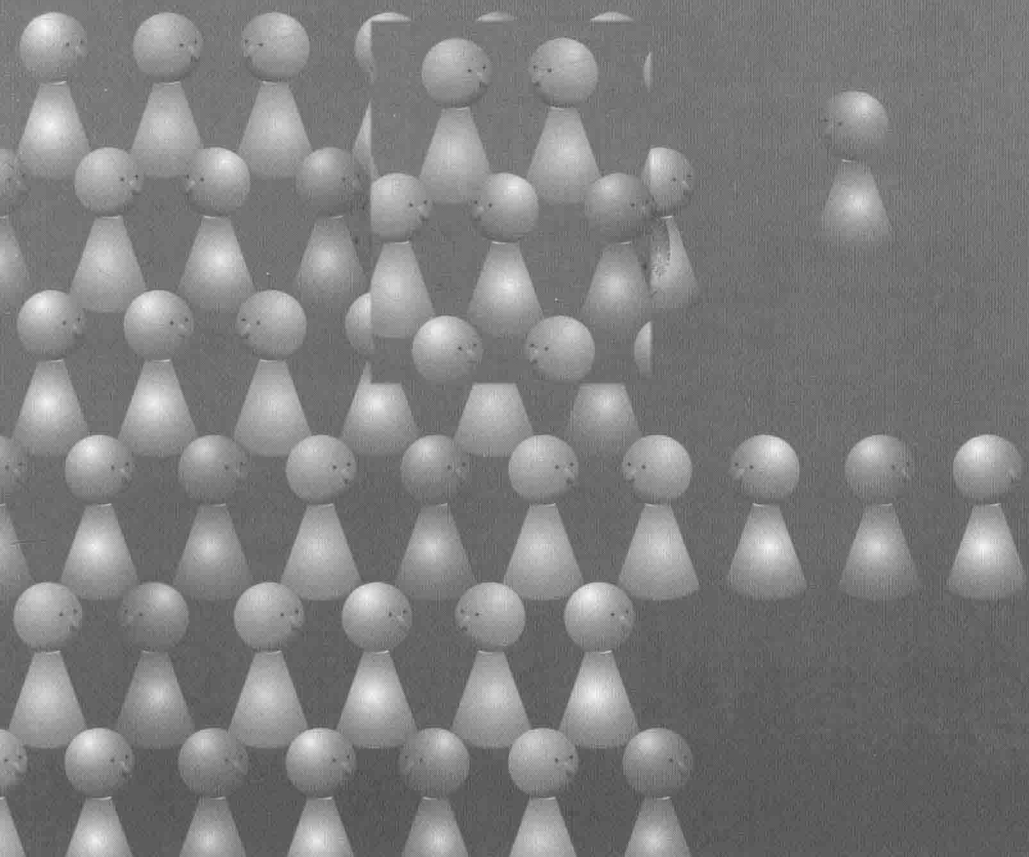
團體動力學

——團隊工作的運用

作者 ● Daniel Levi

審閱 ● 曾華源、蕭高明

譯者 ● 蔡春美、蘇韋列、蕭景容、魏慧珠



國家圖書館出版品預行編目資料

團體動力學——團隊工作的運用 / Daniel Levi

著；蔡春美等合譯，-- 一版，-- 臺北市：

洪葉文化，2012.09 面；公分

譯自：Group dynamics for teams

ISBN 978-986-6001-11-6(平裝)

1. 組織管理

494.2

2. 團隊精神

101014878

團體動力學——團隊工作的運用

Group Dynamics for Teams

作者 Daniel Levi

審閱 曾華源、蕭高明

譯者 蔡春美、蘇韋列、蕭景容、魏慧珠

責任編輯 張慧茵

美術編輯 洪祥閔

企劃 黃雯鈺

發行人 洪有道

發行所 洪葉文化事業有限公司

登記號：局版北市業字第 1447 號

地址：106 台北市羅斯福路三段 283 巷 14 弄 18 號 3 樓

電話：02-2363-2866

傳真：02-2363-2274

劃撥：1630104-7 洪有道帳戶

e-mail:service@hungyeh.com.tw

http://www.hungyeh.com.tw

版次 2012 年 9 月 初版一刷

I S B N 978-986-6001-11-6

定價 420 元〔如有缺頁、破損、裝幀錯誤請寄回更換〕

English language edition published by SAGE Publications Inc, A SAGE Publications Company of Thousand Oaks, London, New Delhi, Singapore and Washington D.C., © 2011 by SAGE Publications, Inc.

Chinese Traditional language edition published by HUNG YEY PUBLISHING CO. LTD., Copyright © 2012.

◀ 版權所有 · 翻印必究 ▶

hungYeh

關於作者

Daniel Levi 是加州 San Luis Obispo 的 Cal Poly 學院兒童發展及心理學系的教授，擁有亞利桑那大學環境心理學博士和碩士學位，教授「團體動力」及「社會、環境與組織心理學」，此外，還在工程及商業學系開設團隊工作課程。他也擔任 Nortel Networks, TRW, Hewlett-Packard, and Philips Electronics 等公司工程團隊的研究顧問。同時，也在歐洲和亞洲進行跨國團隊研究專案。

Levi 教授工程團隊的研發和諮詢，主要著重在以團隊支持科技改變及採用重視時間和品質的方案。他研究許多團隊的議題，包括：工作的重新設計、訓練、補償、督導及改變管理的方法。他主要與工程設計專業團隊工作，這些計畫的目的是使用團隊的同步工程團隊、自我管理、全球化。工作主題包括：資訊科技對團隊的影響、專業團隊的便利和訓練需求，以及組織文化和領導能力的影響。

本書最早是由美國太空總署的工程教育基金贊助，這個專案著重在工程學系學生在跨學科計畫中團隊工作技巧的發展，之後引發學習團隊工作技巧的個案和活動的發展、對團隊工作訓練與評價的研究，以及回饋的學生團隊。

關於譯者

蔡春美

學歷：

國立台灣師範大學衛生教育學系博士

現職：

國立台北大學社會工作系兼任助理教授

社團法人華人伴侶與家族治療協會秘書長

蘇韋列

學歷：

陽明大學生理學研究所碩士

台灣大學職能治療學系學士

現職：

高雄醫學大學 職能治療學系講師

高雄醫學大學附設中和紀念醫院精神科兼任職能治療師

蕭景容

學歷：

台灣師範大學教育心理與輔導研究所諮商心理學組博士候選人

現職：

華人心理治療基金會心理師

魏慧珠

學歷：

輔仁大學心理所諮商組碩士

美國康乃狄克大學溝通碩士

現職：

諮商心理師

審閱序

我到東海任教之前，在大學的實習，即以一個身心障礙者機構生活適應的團體工作觀察學習為主，並且還特別將督導所帶的團體工作第一次過程記錄出版。畢業以後在「張老師」擔任街頭「張老師」、研究訓練組長時，辦理督導訓練、小組長訓練和「自我發展研習會」，均採取團體學習方式進行，看到團體動力對個人潛能激發與團隊績效表現出人意表的情形，深感團體內在力量的奧妙。30年前到東海大學社會工作系任教時，系裡老師希望我教社會團體工作和團體動力學，我一方面感到興奮，一方面感到惶恐。惶恐的是當時相當缺乏有關團體方面有系統的文獻。單單是「團體動力」這個概念，我翻遍許多書籍和諮詢許多前輩，幾乎都讓我感覺，只能意會不能言傳。

做為一個教學者不只是一要讓學習者能夠領會，也要能言傳。當時我自編講義，帶領各種團體活動，讓學生辦理各項團體工作。然而，大學教育是要培育學生能夠連結「知」與「行」。除了需要時間之外，更需要老師能有系統的教導學生學習專業知識來開始。我要求學生以社團或家庭生活經驗來撰寫團體動力分析報告，協助他們領會之外，我還翻譯一些國外團體工作方面的書籍。雖然可以暫解燃眉之急，但是對於「團體動力」總覺得意猶未盡，深感這是一個知識浩瀚無涯的領域。

後來團體動力有專書出版，但是過於知識性的介紹，需要讀者發揮更多想像力和努力。有機會看到 Daniel Levi 所出版的《團體動力學——團隊工作的運用》（*Group Dynamics for Teams*）一書，發現內容結構清晰，參考文獻相當豐富，雖然是以團隊為主軸，但是有助於掌握團體動力一詞的概念，理解團體結構與運作過程之面向。尤其是作者會提及文化因素對團體動力之影響。再者，作者用詞遣字深入淺出，容易讓人理解，即贊同購買版權翻譯。

出版社所找的翻譯者均具備這一方面專業知識，因此，能掌握作者想傳達之意思。不過四位翻譯者彼此用詞不太一致，因此，我花了時間統一之外，並找了蕭高明先生共同審閱。蕭先生在國家級的設計團隊中擔任工程師，並且也是台北市「生命線」長期志工和彰師大諮輔系博士候選人，

他的豐富實務經驗與學術背景，對於本書審閱有很大幫助。感謝洪葉文化老闆願意投資出版。

期待本書出版有助於國內專業教育，並對實務界推動團體工作有具體幫助。

東海大學社工系曾華源
於大度山麓

致謝

本書的出版要謝謝很多人的幫忙。我的團隊（包括製造和專業的同仁）提供我許多知識、研究及實務諮詢的機會。Andrew Young, Margaret Lawn 及 Don Devito 給我許多與在美國及海外團隊工作的機會。我的大部分研究及諮詢工作團隊是與在 Cal Poly, San Luis Obispo 的夥伴 Charles Slem 一起完成。除此之外，我也有機會與在 Cal Poly 的工程小組工作；這是美國太空總署辦理計畫的子計畫，目的在改善工程教育。我本身也是一位團體動力的教師，和 Fred Stultz 與 Robert Christenson 一起合作教學。最重要的是，在團體動力及團隊運作課程上，心理系、商業系及工程科學系的學生教我許多團隊運作的知識。

我也要謝謝 SAGE 出版社許多編輯的支持，還有許多匿名的學術評價回饋意見。此外，Judith Barnes、Kathy Johnson，以及 Sara Kocher 非常努力的幫我潤飾文字，讓本書的可閱讀性更高。特別謝謝我的妻子 Sara，提供我相當謹慎的意見，並不斷鼓勵及支持我。

本書的完成，還要謝謝以下人士：

Russell O. Mays, Georgia Southern University;

Mark A. Arvisais, Towson University;

Anita Leffel, The University of Texas at San Antonio;

Kevin L. Nadal, John Jay College of Criminal Justice;

Kerrie Q. Baker, Cedar Crest College;

C. Kevin Synnott, Eastern Connecticut State University.

前言

蔡春美／譯

團隊工作（teamwork）有兩個知識來源，第一個是心理學及社會科學中的大量研究，稱為團體動力（group dynamic），目的在檢視小團體中人們的互動行為；這些研究已經進行相當久，也產生許多團體運作的知識。第二個是職場中「團隊」的應用，這在過去三十年來快速地發展。管理類的研究者及應用社會科學家已經進行許多研究，並提出如何讓團隊運作更有效率的建議。但是，這兩邊的研究領域與知識通常各自分開獨立進行。

本書的目的即在整合這兩種領域的觀點，將團體動力的研究結果與理論加以整理，讓組織的團隊也能夠運用。團體動力的概念對團隊工作的成員很有用，也擴充他們對團隊如何運作的了解，希望這樣的整合能幫助讀者更了解團隊的內在動力，可以變成更有效的團隊成員或領導者。

本書更大目的是讓團隊更成功。在我們的社會中，團隊與團體都很重要，學習團隊運作的技能對個人生涯成就很重要。本書有許多團隊與團體運作有關的概念，此外，每一章節內有技術應用、案例研究（稱為「團隊領導者的挑戰」）、評量，以及可以發展團隊運作的技能。最後的附錄提供幫助學生形成專案團隊的工具及建議。團隊運作並非只靠讀書就能了解，還需要經驗及回饋，本書提供教導團隊及改善團隊功能的架構。

總覽

本書共有十七章，涵括有關團體動力與團隊運作相當廣泛的主題。分成四個部分：團隊的特徵、團隊工作歷程、團隊面臨的議題，以及組織脈絡下的團隊。附錄則是提供學生如何形成專案團隊的建議和工具。

第一部分 團隊的特徵

第一章及第二章介紹團體動力及團隊工作。第一章解釋團體和團隊的差異、在組織中使用團隊的目的，以及為何越來越多組織運用團隊；同時也簡單介紹團隊及團體動力研究的歷史。

第二章探討成功團隊的特質。解釋建立有效團隊的必要元素，以及成功的工作團隊之特質。本章指出從許多方面可以建立團隊成員目標，以下章節解釋如何達到這個目標。

第二部分 團隊工作歷程

第三章到第六章解釋團隊工作歷程。第三章解釋與形成團隊的歷程，團隊成員必須被社會化及整合為團隊，團隊必須建立目標和規範（運作規則），這些是團隊發展的第一步。

第四章解釋團隊如何運作團體動力的主要概念。成為團隊一起工作對參與成員有正向及負向的影響，團隊成員與其他人形成社會關係，有助於界定他們對形成團隊的認同，為了整合工作成員，因此以任務分出不同角色。團隊成員的行動可視為任務或社交導向，這兩種都是團隊運作要能順暢所必須的。團隊的動力會漸漸改變，以及學習如何更有效率的一起工作。

合作就是團隊工作一個潛在的概念。團隊需要一群人一起合作以達成目標，但是常因競爭而遭到破壞，第五章則是解釋合作和競爭如何影響團隊動力。

團隊成員藉由溝通與其他人互動。第六章解釋團隊中的溝通，描述溝通歷程和團隊如何發展出溝通型態與氣氛。本章也提出如何促進團隊會議的實務上建議，以及發展有助於改善團隊溝通的技能。

第三部分 團隊面臨的議題

本書第三部分共有七章，著重在團隊如何有效運作會面臨的議題。第七章談到團隊中的衝突。衝突通常被視為不好的，但有些衝突對於團隊的成功是有益的，甚至是必須的，本章解釋團隊中衝突的產生及處理衝突的不同方法。

第八章描述團隊中權力和社會影響如何運作。團隊及成員有許多不同的權力及影響特質，而權力的使用對團隊有很大影響。重點是，組織必須

願意將權力及控制權轉移給團隊。

許多團隊的主要目的就是做決策。第九章探討團體決策歷程。在哪些情況下由團隊做決策會較個人為好，以及團體要做有效決策會遇到的問題。最後，介紹一些有利團隊有效決策的技術。

第十章從權威型控制到自我管理，討論團隊領導者的類型。探討不同團體領導方法的文獻，特別強調有效團隊運作的領導模式。本章也詳細探討自我管理團隊，並說明與傳統領導方法的不同。

第十一章介紹團隊用來解決問題的不同方法。本章比較團隊須解決什麼不同的問題，以及如何解決。本章介紹許多問題解決技術，可用來改善團隊分析及解決問題。

第十二章討論常受到批評的一個團體面向——創造力。團體會抑制個人的創造力，但有時一些問題需要團體發展有創意的解決對策。本章解釋團體中壓抑創造力的因素，以及培養團體創造力的方法。

第十三章談到差異如何影響團隊。從某種角度來說，假如每個人都一樣，就不需要團隊工作了。團隊因為許多面向的差異性而獲益，然而，團體歷程需要有效處理差異，讓大家了解差異的好處。

第四部分 團隊的組織脈絡

最後一部分討論在組織中使用團隊的相關議題。第十四章談到團隊和組織文化的關係，文化會界定一個團隊或組織的潛在價值觀和行為，團隊發展他們如何運作的文化，有組織文化的支持，工作團隊較能成功。跨國團隊則需要發展多元的文化，以調整成員的文化差異。

團隊通常被視為人們之間的互動，第十五章討論如何透過科技來運作團隊。虛擬團隊指的是成員可能散布在世界各國，使用一些科技方法來整合作業，這些科技會改變團隊運作的動力，以及組織如何運用團隊。

第十六章談到評價和回饋團隊的方法。有效的團隊有個重要成因，就是建立提供品質回饋的機制，讓團隊能夠據以改善。績效評估系統可以提供回饋，而回饋會讓成員有行動的動機。

最後一章討論如何建立團隊，以及改善團隊運作的不同方法。組織可以運用團隊建立技術，幫助團隊開始運作、克服阻礙及改善表現。團隊工作訓練幫助人們發展技能，以更有效率的一起工作。

附錄 如何形成學生的專案團隊

學生學習團體動力的理由之一，是幫助他們在工作及學校中，學習如何讓團隊運作更有效率。身為團體動力及團隊工作的老師，我讓學生在學期中都要分團隊完成團隊專案，目的是使他們可以有機會實踐課堂中學到的概念。

本節提供協助學生有效完成團隊專案的工具及建議。主題包括：團隊如何開始、如何規劃團隊專案、監督團隊專案的進程、完成團隊專案及結束團隊，這些是有助於改善團隊表現的技術及活動建議。

我會在課堂上隨機將學生分成 5 到 7 人的團隊，給他們很大卻不怎麼有結構的專案，要他們去澄清及協商須完成的專案。團隊需要在不同階段完成歷程性的評估，讓他們規律的討論及改善團隊的歷程。雖然我是以最後的專案結果打成績，學生也需要對彼此成員的表現打分數（這一步非常重要，我會多討論這部分如何進行）。

雖然，這部分是在指導學生如何完成團隊專案，但對於其他形式的任務團隊也是有用的資訊。

學習方法

學習在團隊中如何工作，不僅是閱讀團體動力書籍就可以，除了呈現團隊如何運作的資訊，本書還有四項單元形式有助於團隊運作技巧：應用、案例研討、評量及教學活動。

本書許多章節有「應用」一節，目的是提供應用書中提到之概念於實務中的建議，強調技術而非理論或概念。這些技術可以運用於個人所在的團隊或班上的團體中。

每章章末都有案例研討及教學活動。案例研討稱之為「團隊領導者的挑戰」，提供一些困難的團隊問題及討論題目，及給團體領導者的建議。案例包含學生及工作團隊，藉由本章的概念，分析這些案例及發展領導者可以有的選擇。

本書有七章包含簡短的心理評量，檢視一個人對本章提供之團隊運作議題的個人態度，如：「對團隊工作的態度」、「合作者、競爭者、個體主義者的傾向」、以及「個人酬賞 vs. 團隊酬賞」。評量後的討論問題，

有助於學生了解團隊運作中個人差異的影響。

為了可以將所學用在真實的團隊，本書設計了「教學活動」及問題討論，可用來檢視本章中的主題。「教學活動」包括結構式的討論、或小團體活動。另外，要改善一個人的團隊運作技巧及團隊的運作，有一個最重要的方法是學習如何當團體歷程的觀察員，觀察的活動可以用來發展這些技巧。

觀察團隊的活動有許多方式。假如觀察員是功能性團隊中的一員，便可以觀察所屬的團隊，例如，讓班上同學分成小組完成作業，就可以讓觀察員參與其中並提供回饋。在班上可以建立小組並指定小組作業，有許多書籍提出小團體活動可以用來建立小組作業。「團隊領導者的挑戰」中的小團體討論，提供另一種觀察團體互動的活動。一個班級可以分成許多不同的團體，每一個團體都有一個觀察員；或是一個團體在進行，其他人都是團體歷程的觀察員。最後，讓學生可以發現、觀察一個團隊，做為課堂中作業的一部分。

每個活動包括：目的、活動、分析及討論。活動的設計可以做為課後作業，或是做為團體動力的日記。紙本作業基本上設計回答下列題目：你觀察到什麼？如何分析觀察到的資訊？如何應用這些知識？

藉由本書中的應用、案例研討、評量及教學活動，團隊成員可以獲得實務技巧及知識，以直接應用於改善團隊運作及成功達成目標。

Contents 目錄

審閱序.....	I
致謝.....	III
前言／蔡春美譯.....	V



第一部分 團隊的特徵..... 1

第一章 認識團隊／蔡春美譯..... 3

學習目標..... 3

1.1 定義團體和團隊..... 3

1.2 團隊的目的和類型..... 6

1.3 為什麼組織要使用團隊..... 8

1.4 團隊和團體動力的歷史..... 10

摘要..... 14

團隊領導者的挑戰 1..... 15

教學活動：了解團體和團隊..... 16

活動學習單：團體與團隊..... 16

第二章 成功團隊的定義／蔡春美譯..... 17

學習目標..... 17

2.1 成功團隊的本質..... 18

2.2 團隊成功的要件..... 20

2.3 成功團隊的特質..... 25

2.4 職場中運用團隊..... 28

摘要..... 30

團隊領導者的挑戰 2..... 32

教學活動：了解團隊成功..... 32

活動學習單：成功及不成功的團隊..... 33



第二部分 團隊工作歷程..... 35

第三章 團隊開始／蔡春美譯..... 37

學習目標..... 37

3.1 團隊工作的階段..... 38

3.2 團體社會化..... 42

3.3 團隊目標..... 43

3.4 團體規範..... 46

3.5 應用：Jump-Starting Project Teams..... 48

摘要..... 49

團隊領導者的挑戰 3..... 51

評量：對團隊工作的態度..... 51

教學活動：觀察團隊規範..... 53

活動學習單：觀察團隊規範..... 54

第四章 了解基本的團隊發展歷程／蘇韋列譯..... 55

學習目標..... 56

4.1 動機..... 56

4.2 團體凝聚力..... 60

4.3 團隊成員角色..... 62

4.4 團隊的任務性角色和社交性角色..... 65

4.5 團隊的調適與學習..... 69

摘要..... 71

團隊領導者的挑戰 4..... 73

教學活動：觀察任務行為和社交行為..... 73

活動學習單：觀察任務行為和社交行為..... 74

第五章 合作與競爭 ／蕭景容譯	75
學習目標	75
5.1 團隊是混合性動機的情境	76
5.2 人們在團隊內為何競爭？	77
5.3 競爭的問題	79
5.4 合作的益處與問題	82
5.5 應用：合作的促進	85
摘要	88
團隊領導者的挑戰 5	89
評量：合作者、競爭者、個體主義者的傾向	89
教學活動：了解競爭與合作目標	90
活動學習單：競爭與合作目標	91
第六章 溝通 ／蘇韋列譯	93
學習目標	93
6.1 溝通歷程	94
6.2 團隊溝通的漂移	97
6.3 建立信任感	101
6.4 如何在團隊會議中催化溝通	102
6.5 團隊會議的溝通技能	105
摘要	108
團隊領導者的挑戰 6	109
教學活動：觀察團隊的溝通類型	109
活動學習單：成功與不成功的團隊	110



第三部分 團隊面臨的議題..... 111

第七章 衝突管理／魏慧珠譯..... 113

學習目標..... 113

7.1 衝突是正常的..... 114

7.2 衝突的來源..... 115

7.3 衝突的影響力..... 116

7.4 衝突解決的方法..... 118

7.5 協商、調停與仲裁..... 120

7.6 管理團隊衝突..... 122

摘要..... 125

團隊領導者的挑戰 7..... 126

評量：衝突解決型態..... 126

教學活動：觀察衝突解決型態..... 127

活動學習單：觀察衝突解決型態..... 128

第八章 權力與社會影響力／蕭景容譯..... 129

學習目標..... 129

8.1 權力和社會影響力的定義..... 130

8.2 權力的類型..... 132

8.3 權力動力..... 135

8.4 賦權..... 138

8.5 應用：表現肯定性的行為..... 139

摘要..... 143

團隊領導者的挑戰 8..... 145

教學活動：使用權力風格——消極性、攻擊性和肯定性... 145

活動學習單：觀察消極性、攻擊性和肯定性權力風格..... 146

第九章 決策／蘇章列譯..... 147

學習目標..... 147

9.1 團體決策的價值..... 148

9.2 團體決策的方法..... 150